

Centre d'Etudes Doctorales : Sciences et Techniques de l'Ingénieur

N° d'ordre : 07 /2019

THESE DE DOCTORAT

Présentée par

Melle : Ihame HAKMAOUI

Spécialité : Génie industriel

Sujet de la thèse : Le pilotage de la performance globale dans l'entreprise : Etude empirique sur les PME du MAROC.

Thèse présentée et soutenue le samedi 16 Mars 2019 devant le jury composé de :

| Nom Prénom | Titre | Etablissement | |
|-----------------------------|-------|--|--------------------|
| M. Taoufiq ACHIBAT | PES | Faculté des Sciences et Techniques de Fès | Président |
| M. Abdellah ABOUABDELLAH | PES | Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Kénitra | Rapporteur |
| M. Mohamed ALAMI | PES | Ecole Nationale d'Arts et Métiers de Meknès | Rapporteur |
| M. Anas CHAFI | PH | Faculté des Sciences et Techniques de Fès | Rapporteur |
| M. Abdelali EN-NADI | PES | Faculté des Sciences et Techniques de Fès | Examineur |
| M. Abdellatif LOUKILI | PES | Ecole Supérieure de Technologie de Fès | Directeur de thèse |

Laboratoire d'accueil : Laboratoire des Procédés, Energies Renouvelables et Environnement

Etablissement : Ecole Supérieure de Technologie de FES

Remerciements

Je tiens à exprimer mes plus vifs remerciements et ma gratitude à Monsieur le Directeur de thèse le Professeur LOUKILI Abdellatif pour son encadrement continu, pour ses remarques constructives qu'il m'a fournies ainsi que pour ses précieux conseils durant toute la période de mon travail. Je le remercie également pour la confiance qu'il m'a accordée et pour la grande liberté d'idées et de travail qu'il m'a prodiguées. En dehors de ses apports scientifiques, je n'oublierai pas aussi de le remercier pour ses qualités humaines et son soutien permanent qui m'ont permis de mener à bien ma thèse de doctorat.

Je tiens à remercier vivement Monsieur le Professeur Taoufiq ACHIBAT, vice doyen de la Faculté des Sciences et Techniques de FES pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de présider le jury de ma soutenance de thèse.

Mes vifs remerciements vont à Monsieur Abdellah ABOUABDELLAH, Professeur à l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Kénitra, à Monsieur Anas CHAFAI, Professeur à la Faculté des Sciences et Techniques de FES, à Monsieur Mohamed ALAMI, Professeur à l'Ecole Nationale d'Arts et Métiers de Meknès, en acceptant d'être les rapporteurs de cette thèse. Je leur suis reconnaissante pour leur lecture attentive ainsi que pour les critiques et suggestions constructives qu'ils ont faites sur ce travail.

Je tiens également à remercier Monsieur Abdelali EN-NADI, Professeur à la Faculté des Sciences et Techniques de Fès pour l'intérêt qu'il a porté à ces travaux en tant qu'examineur.

Je dédie du plus profond de mon cœur ce travail, à mes chers parents, à ma sœur Wafae et à mon frère Driss. C'est grâce à leur soutien, leur patience et leur amour que je suis là aujourd'hui. Je leur suis très reconnaissante pour les sacrifices qu'ils ont faits pour moi pendant mes longues années d'études.

Que toute la famille HAKMAOUI trouve ici mes sincères remerciements pour leur épaulement et encouragement continu et permanent.

Merci à tous ceux qui y ont cru à moi et m'ont soutenu.

Tables des matières

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | 1 |
| Avant-propos | 7 |
| Liste des figures | 8 |
| Liste des graphiques | 9 |
| Liste des tableaux | 10 |
| Liste des abréviations | 14 |
| Introduction générale..... | 15 |
| Chapitre 1 : Introduction au développement durable et à la Responsabilité Sociétale des Entreprises : principes et définitions | 20 |
| 1 Introduction | 21 |
| 2 Du développement durable à la Responsabilité Sociétale des Entreprises :..... | 21 |
| 2.1 Développement durable : historique :..... | 21 |
| 2.2 La Responsabilité Sociétale des Entreprises : | 23 |
| 3 L'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises : | 25 |
| 4 Les enjeux liés à la responsabilité sociale des entreprises : | 29 |
| 5 La théorie des parties prenantes : | 31 |
| 5.1 La définition des parties prenantes :..... | 31 |
| 5.2 La caractérisation des parties prenantes : | 35 |
| 6 Conclusion..... | 38 |
| Chapitre 2 : La performance globale : définitions et limites des outils d'évaluation et terrain d'investigation | 40 |
| 1 Introduction | 41 |
| 2 Notions sur les différents types de performances | 41 |
| 2.1 La notion de la performance globale | 41 |
| 2.2 La performance économique / financière : | 43 |
| 2.3 La performance sociale : | 45 |
| 2.4 La performance environnementale | 46 |
| 3 L'évaluation de la performance globale | 50 |
| 3.1 Méthodes et outils d'évaluation de la performance globale | 51 |
| 3.1.1 Les évolutions du Balanced Scorecard : | 51 |
| 3.1.2 La « Triple Bottom Line » : | 55 |
| 3.1.3 Le bilan sociétal | 56 |

| | | |
|-------|--|-----------|
| 3.1.4 | Le reporting de la GRI | 57 |
| 3.1.5 | AFAQ 26000 :..... | 58 |
| 3.1.6 | Le guide SD 21000 :..... | 61 |
| 4 | Terrain d’investigation de notre recherche..... | 61 |
| 4.1 | Définition d’une PME : | 62 |
| 4.1.1 | Classification des PME selon les critères quantitatifs :..... | 63 |
| 4.1.2 | Classification des PME selon les critères qualitatifs :..... | 64 |
| 4.2 | Définition de la PME au Maroc : | 66 |
| 4.3 | Importance de la PME au Maroc :..... | 68 |
| 4.4 | Répartition géographique Inégale des PME au Maroc :..... | 69 |
| 5 | Conclusion..... | 70 |
| | Chapitre 3 : le pilotage de la performance globale des PME : éléments de recherche | 72 |
| 1 | Introduction | 73 |
| 2 | Le modèle conceptuel de recherche : | 73 |
| 3 | Formulation des hypothèses sur les liens entre facteurs structurels et la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale | 75 |
| 3.1 | La taille :..... | 75 |
| 3.2 | La structure de propriété :..... | 77 |
| 3.3 | Le type d’activité :..... | 77 |
| 3.4 | La stratégie : | 78 |
| 3.5 | L’âge de l’entreprise :..... | 79 |
| 3.6 | La performance économique perçue : | 79 |
| 3.7 | L’incertitude perçue de l’environnement : | 79 |
| 3.8 | L’internationalisation : | 80 |
| 3.9 | L’informatisation :..... | 81 |
| 3.10 | La localisation : | 81 |
| 4 | Formulation des hypothèses sur les liens entre facteurs socioprofessionnels et la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale..... | 83 |
| 4.1 | L’expérience du dirigeant :..... | 83 |
| 4.2 | Le type et le niveau de formation :..... | 84 |
| 4.3 | Le but principal du dirigeant : | 85 |
| 5 | Opérationnalisation des variables :..... | 87 |
| 5.1 | L’opérationnalisation des facteurs structurels de la PME :..... | 87 |
| 5.1.1 | La taille :..... | 88 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 5.1.2 | La structure de propriété : | 88 |
| 5.1.3 | Le type d'activité : | 88 |
| 5.1.4 | La stratégie : | 89 |
| 5.1.5 | L'âge de l'entreprise : | 90 |
| 5.1.6 | La performance économique perçue : | 91 |
| 5.1.7 | L'incertitude perçue de l'environnement : | 91 |
| 5.1.8 | L'internationalisation : | 92 |
| 5.1.9 | L'informatisation : | 92 |
| 5.1.10 | La localisation : | 92 |
| 5.2 | L'opérationnalisation des facteurs socioprofessionnels du dirigeant de la PME : | 92 |
| 5.2.1 | L'expérience du dirigeant : | 93 |
| 5.2.2 | Le type et le niveau de formation : | 93 |
| 5.2.3 | Le but principal du dirigeant : | 93 |
| 5.3 | L'opérationnalisation de la variable expliquée : la sophistication du système de pilotage de la performance globale : | 94 |
| 5.3.1 | L'utilisation du système de pilotage de la performance globale : | 94 |
| 5.3.2 | Le champ d'application du système de pilotage de la performance globale : | 95 |
| 5.3.3 | L'utilité du système de pilotage de la performance globale : | 95 |
| 5.3.4 | Le degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes : | 96 |
| 5.3.5 | La diversité d'indicateurs du système de pilotage de la performance globale : . | 97 |
| 6 | Conclusion | 97 |
| Chapitre 4 : Le Pilotage de la performance globale : Méthodologie et pratiques..... | | 99 |
| 1 | Introduction | 100 |
| 2 | L'enquête par questionnaire comme méthode de collecte des données | 100 |
| 2.1 | Processus d'élaboration du questionnaire : | 101 |
| | Le pré-test du questionnaire..... | 101 |
| 2.2 | La structure de la version finale du questionnaire : | 103 |
| 3 | Envoi des questionnaires : | 104 |
| 3.1 | Administration du questionnaire par voie électronique : | 104 |
| 3.2 | Administration du questionnaire par voie postale : | 105 |
| 3.3 | Administration du questionnaire en face à face : | 105 |
| 4 | Définition de l'échantillon : | 105 |
| 5 | Synthèse des envois et collecte des données : | 106 |
| 6 | Qualité des instruments de mesure : | 107 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 6.1 | La fiabilité des échelles de mesure :..... | 107 |
| 6.2 | La validité des échelles de mesure : | 108 |
| 6.2.1 | La validité externe :..... | 109 |
| 6.2.2 | La validité interne : | 109 |
| 6.2.3 | Validité du contenu : | 109 |
| 6.2.4 | Validité du construit :..... | 110 |
| 7 | Les résultats d'analyse descriptive :..... | 110 |
| 7.1 | La fréquence d'utilisation..... | 110 |
| 7.2 | L'importance d'utilisation :..... | 111 |
| 7.3 | L'intensité d'utilisation : | 112 |
| 7.4 | La diversité du champ d'application : | 112 |
| 7.5 | Le degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale :..... | 113 |
| 7.6 | Le degré de l'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes :..... | 114 |
| 7.7 | La diversité des indicateurs de performance :..... | 115 |
| 8 | Conclusion..... | 119 |
| | Chapitre 5 : De la construction des typologies à la différenciation des systèmes de pilotage | 120 |
| 1 | Introduction | 121 |
| 2 | Présentation de l'analyse multi variée :..... | 121 |
| 2.1 | Examen de la fiabilité de l'instrument de mesure de la sophistication du système de pilotage de la performance globale :..... | 124 |
| 2.2 | Examen de la validité de l'instrument de mesure de la sophistication du système de pilotage de la performance globale :..... | 125 |
| 2.3 | La mise en évidence des types de systèmes de pilotage de la performance globale : 127 | |
| 2.3.1 | Analyse en composantes principales :..... | 127 |
| 2.3.2 | L'interprétation des résultats de l'analyse en composantes principales :..... | 129 |
| 2.3.3 | La classification ascendante hiérarchique :..... | 130 |
| 2.3.4 | L'interprétation des résultats de la classification ascendante hiérarchique : ... | 131 |
| 2.4 | La validation des hypothèses sur les liens entre les facteurs d'ordre structurel et la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale. | 132 |
| 2.4.1 | Quels facteurs d'ordre structurel influençant le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale | 132 |
| 2.5 | La validation des hypothèses sur les liens entre les facteurs d'ordre socioprofessionnel et la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale. | 143 |
| 2.5.1 | Les résultats des corrélations : | 143 |

| | |
|---|-----|
| 3 Synthèse des résultats empiriques : | 146 |
| 4 Conclusion | 148 |
| Conclusion générale | 149 |
| Liste des publications scientifiques | 152 |
| Annexes | 153 |
| Références bibliographiques | 186 |

Avant-propos

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat nationale préparée à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès au sein du Laboratoire des Procédés, Energies Renouvelables et Environnement situé à l'Ecole Supérieure de Technologie de Fès et rattaché au Centre des Etudes Doctorales à la Faculté des Sciences et Techniques de Fès. Cette thèse a été dirigée par le Professeur LOUKILI Abdellatif, Professeur d'Enseignement Supérieur à l'EST de Fès.

Les travaux de cette thèse ont fait l'objet d'une publication dans le journal 'International Journal for Quality Research', indexé dans la base d'indexation internationale de « Clarivate analytics » et « SCOPUS », plus une autre publication dans un autre journal indexé. De plus, la préparation de ces travaux a été accompagnée de plusieurs présentations orales dans des conférences, colloques et congrès internationaux avec comité de lecture aux Maroc, tels que : CPI'2015 (Tanger), CIGIMS'2015 (Fès), CIMSI'2016 (Fès), CIGIMS' 2017 (Meknès), et Finalement la 1^{ère} édition du colloque sur le thème : « Finance, Contrôle de gestion et Performance globale des organisations » à l'EST de SAFI en 2018.

Ainsi, les travaux de cette thèse ont fait l'objet d'une idée de projet professionnel. Une telle idée de projet a été retenue parmi les projets innovants aux doctoriales 2017 organisées par la cité de l'innovation de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès.

Liste des figures

Figure 1: Evolution des acteurs et des concepts au fil de l'histoire du développement durable, source (DELCHET, 2003) ;

Figure 2: Modes d'intégration du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises (NOVETHIC, 2002) ;

Figure 3 : les parties prenantes de l'entreprise (source (Freeman, 1984)) ;

Figure 4: La performance globale de l'entreprise (Reynaud, 2003) ;

Figure 5: Le triangle de la performance (Gibert, 1980) ;

Figure 6: Le modèle PER cadre conceptuel et structure du corps central de données OCDE sur l'environnement source (OCDE., 2008) ;

Figure 7 : Le tableau de bord prospectif source (KAPLAN & NORTON, 1996) ;

Figure 8 : Chaîne de causalité pour un SBSC (Bieker & Gminder, 2001) ;

Figure 9: L' architecture du Sustainability Balanced Scorecard (Bieker, 2002);

Figure 10 : Poids des PME dans le tissu productif marocain (source Rapport du Ministère de l'Économie et des Finances, Maroc, 2000.) ;

Figure 11: Le cadre conceptuel du modèle utilisé dans la recherche ;

Figure 12 : Les facteurs organisationnels impactant le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Figure 13 : Les facteurs socioprofessionnels impactant le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Figure 14: Les étapes d'élaboration du questionnaire.

Liste des graphiques

Graphique 1 : La fréquence d'utilisation du système de pilotage de la performance globale ;

Graphique 2 : Importance de l'utilisation du système de pilotage de la performance globale ;

Graphique 3 : Intensité d'utilisation du système de pilotage de la performance globale ;

Graphique 4 : La diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale ;

Graphique 5 : Le degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale ;

Graphique 6 : Le degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes ;

Graphique 7 : La diversité des indicateurs du système de pilotage de la performance globale ;

Graphique 8 : Le degré d'utilisation des indicateurs économiques ;

Graphique 9 : Degré d'utilisation des indicateurs environnementales ;

Graphique 10 : Degré d'utilisation des indicateurs sociales ;

Graphique 11 : Degré d'utilisation des indicateurs intégrés ;

Graphique 12 : Degré global de sophistication du système de pilotage de la performance globale évalué sur 105 points (classes d'amplitude de 21 points).

Liste des tableaux

Tableau 1: Quelques définitions de la Responsabilité sociale source : (Gendre-Aegerter, Delphine, 2008) ;

Tableau 2 : Les différentes définitions de la notion de partie prenante ;

Tableau 3 : Identification des attentes en fonction des parties prenantes (source Guide SD21000, FDX30-021 (AFNOR, 2003) ;

Tableau 4: Classification des parties prenantes selon (Mitchell, B.R., & Wood, 1997) Source (Abboubi. M & Cornet. A, 2008) ;

Tableau 5 : les différentes définitions de la performance sociale ;

Tableau 6 : Matrice de performance environnementale selon (Henri & Giasson, 2006) ;

Tableau 7 : Notation des pratiques par AFAQ 26000 ;

Tableau 8: Notation des résultats par AFAQ 26000 ;

Tableau 9 : Définition de la PME au MAROC ;

Tableau 10 : les définitions des différents types des entreprises au MAROC ;

Tableau 11 : Évolution de la définition de la PME au Maroc ;

Tableau 12: Typologie des dirigeants des PME selon différents auteurs ;

Tableau 13 : Items relatifs à l'identification de la stratégie Poursuivie par l'entreprise ;

Tableau 14: Les taux de réponses de l'enquête ;

Tableau 15 : Les biais limitant la validité interne ;

Tableau 16 : Scores moyens des PME sur les items caractérisant l'utilité des systèmes de pilotage de la performance globale ;

Tableau 17 : Scores moyens des PME sur les items caractérisant le degré d'ouverture de l'entreprise sur les parties prenantes ;

Tableau 18 : Scores moyens des PME sur les indicateurs caractérisant la diversité du contenu du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 19 : Degré global de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale ;

Tableau 20 : Statistiques descriptives des variables ;

Tableau 21: la mesure de la fiabilité des variables retenues pour mesurer le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale;

Tableau 22 : Intitulés des codes des variables de la sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 23 : Les différentes corrélations selon le test de Pearson ;

Tableau 24 : les valeurs de l'indice KMO ;

Tableau 25 : Résultats des deux tests de la qualité de l'analyse factorielle ;

Tableau 26 : Qualité de la représentation ;

Tableau 27 : Répartition des PME à l'aide de la classification ascendante hiérarchique ;

Tableau 28 : répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon la taille ;

Tableau 29 : Impact de la taille de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 30 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon la structure de propriété ;

Tableau 31: Impact de la structure de propriété de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 32 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le type d'activité ;

Tableau 33: Impact du type d'activité de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 34 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le type de stratégie ;

Tableau 35 : Impact du type de stratégie sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 36 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon l'âge ;

Tableau 37: Impact de l'âge de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 38 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le niveau de la performance financière ;

Tableau 39 : Impact du niveau de la performance économique sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 40 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon l'incertitude perçue de l'environnement ;

Tableau 41 : Impact de l'environnement sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 42: Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le niveau d'exportation ;

Tableau 43 : Impact du niveau d'exportation sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 44: Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le niveau d'informatisation ;

Tableau 45: Impact de l'informatisation sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 46 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le niveau d'exportation ;

Tableau 47: Impact de la localisation sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 48 : Répartition des dirigeants selon leur expérience ;

Tableau 49 : Impact de l'expérience du dirigeant sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 50 : Répartition des dirigeants selon le type de formation ;

Tableau 51 : Répartition des dirigeants selon le niveau de formation ;

Tableau 52 : Impact du formation du dirigeant sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 53 : Répartition des dirigeants selon le but principal du dirigeant ;

Tableau 54 : Impact du but principal du dirigeant sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 55 : Impact des facteurs structurels sue le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ;

Tableau 56 : Impact des facteurs comportementaux sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale.

Liste des abréviations

| | |
|---------|---|
| ACP | Analyse en composante principale |
| ACFCI | Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie |
| AEE | Agence Européenne pour l'Environnement |
| AFAQ | Association française pour l'assurance de la qualité |
| AFNOR | Association Française de Normalisation |
| BSC | Le Balanced Scorecard |
| BTP | Bâtiment et des travaux publics |
| CAH | La classification ascendante hiérarchique |
| CERES | La Coalition for Environmentally Responsible Economies |
| CGEM | La Confédération générale des entreprises du Maroc |
| CGP | Le Commissariat Général du Plan |
| CJDES | Le Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale |
| CMED | La Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DCA | Diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale |
| DD | Le développement durable |
| DI | Diversité d'indicateurs du système de pilotage de la performance globale |
| DOEPP | Degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes |
| DPSIR | Le modèle forces motrices, pression, état, impact, réponse |
| DU | Degré d'utilisation du système de pilotage de la performance globale |
| DUT | Degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale |
| DS | Degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale |
| EPE | L'évaluation de la performance environnementale opérationnelle |
| FOGAM | Le Fonds de Garantie de la Mise à Niveau |
| FU | Fréquence d'utilisation du système de pilotage de la performance globale |
| GRI | La Global Reporting Initiative |
| ICE | Les indicateurs de condition environnementale |
| IMU | Importance de l'utilisation du système de pilotage de la performance globale |
| IPE | Les indicateurs de performance environnementale |
| IPM | Les indicateurs de performance de management |
| IPO | Les indicateurs de performance |
| IU | Intensité d'utilisation du système de pilotage de la performance globale |
| ISO | Organisation Internationale de Normalisation |
| KMO | Le test Kaiser, Meyer et Olkin |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Series |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| ONU | Organisation des Nations Unis |
| PER | Le modèle Pression-Etat-Réponse |
| PGE | Performance Globale des Entreprises |
| PME/PMI | Petite et Moyenne entreprise /industries |
| PNUE | Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement |
| PP | Partie prenante |
| PSE | La performance sociale de l'entreprise |
| SBSC | Sustainability balanced scorecard |
| SME | Le système de management environnemental |
| RSE | La responsabilité sociale |
| TBL | La Triple Bottom Line |
| TBSC | Le Total Balanced Scorecard |
| VAB | Valeur ajoutée brute |

Introduction générale

Le développement durable est une notion floue et ambiguë et qui apparaît officiellement dans les années 80. Le rapport Brundtland de la commission mondiale de l'environnement et du développement pour le compte de l'ONU définit le développement durable comme étant « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987). Cette définition a un caractère trop général, elle a été interprétée de plusieurs façons, depuis, le développement durable prend une place centrale dans les stratégies de l'entreprise, il vise l'atteinte des trois catégories d'objectifs, économiques, sociaux et environnementaux.

La responsabilité sociétale est la contribution des entreprises au développement durable. Ce concept est défini généralement comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (commission, 2001). En effet les entreprises doivent prendre en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités qui sont en lien avec leurs parties prenantes tout en respectant les attentes de celles-ci. (Freeman, 1984) a défini ces parties prenantes ou « stakeholders » comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendant des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc.

Dans ce contexte, la vision traditionnelle de la performance de l'entreprise (performance financière) est progressivement remise en cause et une vision tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise se développe. Ainsi la performance de l'entreprise ne se limite plus à l'atteinte de ses objectifs économiques mais elle comprend également la prise en compte et l'atteinte de préoccupations sociétales, à savoir sociales et environnementales (Reynaud, 2003).

Parallèlement à ce changement du concept de la performance, plusieurs recherches ont essayé d'analyser comment les outils de pilotage et de mesure de la performance peuvent-ils être adaptés pour prendre en compte une vision tridimensionnelle et globale de la performance.

Vu la pression exercée sur les firmes pour "rendre compte" de leur performance sociétale et financière, plusieurs études ont été menées pour établir un état des lieux des pratiques de

pilotage de la performance globale de l'entreprise. Ces travaux dans la majorité des cas ont été menés dans les grandes entreprises et dans le contexte des pays développés. En revanche, les réalités que recouvrent les pratiques de pilotage de la performance globale des petites et moyennes entreprises dans un pays émergent comme le MAROC restent encore méconnues et soulèvent des interrogations.

Les PME ont été souvent conçues comme des modèles réduits des entreprises de grande taille, par conséquent peu d'études ont été menées dans ce genre d'entreprises. Par contre les PME constituent une forte proportion du tissu industriel et économique mondial. C'est pour cela, il est intéressant de mener plusieurs études théoriques et empiriques sur le thème afin de comprendre le mode de gestion de ce genre d'entreprises.

Problématique et objectifs de la recherche.

Vu le poids des PME dans l'économie du MAROC, il nous a semblé utile et intéressant d'engager un travail de recherche autour de cette thématique d'évaluation et de pilotage de la performance globale, dans un contexte marocain, afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique à savoir :

Comment mesurer le lien pouvant exister entre les spécificités structurelles de la PME et les spécificités socioprofessionnelles du dirigeant de la PME avec la sophistication du système de pilotage de la performance globale dans les PME marocaines ?

Pour mieux répondre à la problématique de la recherche, quatre objectifs peuvent être posés et permettront de mieux cerner l'objet de la recherche :

➤ Aboutir, par le biais d'une étude empirique, à une meilleure compréhension des pratiques de pilotage de la performance globale des petites et moyennes entreprises (PME) et plus précisément à identifier comment on peut optimiser la performance globale dans ces entités ;

➤ Identifier les facteurs qui impactent la sophistication du système de pilotage de la performance globale de la petite et moyenne entreprise (PME) : cette étude identifie deux catégories de facteurs :

- Des facteurs structurels émanant de la PME tels : sa taille, son secteur d'activité, sa stratégie, son niveau d'exportation, sa localisation, le niveau de sa performance économique, etc ;

- Des facteurs socioprofessionnels qui identifient la personnalité du dirigeant comme : son expérience, son type et niveau de formation, son but principal ;
 - Elaborer une typologie des systèmes de pilotage de la performance globale de la PME selon leur degré de sophistication ;
 - Proposer un modèle explicatif des pratiques de pilotage de la performance globale de la PME qui sera validé par une étude empirique sur les PME du contexte marocain.

Importance du projet de recherche et méthodologie

Notre travail de recherche est important aussi bien sur le plan théorique que pratique, il traite d'un sujet récent et d'actualité, il s'agit d'une étude qui enrichira la panoplie des recherches antérieures sur la thématique du pilotage de la performance globale au sein des petites et moyennes entreprises.

Le choix des PME comme échantillon de travail est d'une grande importance, vu que très peu de recherches ont été menées sur des PME.

Au MAROC, la PME constitue un champ d'étude encore largement en friche malgré sa place dans le tissu économique marocain avec un pourcentage de 95% : les recherches priorisent les entreprises de grande taille, grâce à la disponibilité des données, et les chercheurs arrivent difficilement à collecter des informations auprès des PME. Réussir à convaincre les PME de fournir des informations sur leur système de pilotage et de mesure de la performance globale, est le principal défi de cette étude.

Sur le plan pratique, notre travail fournit des réponses aux praticiens, nous proposons un modèle explicatif qui retient deux types de facteurs à savoir : des facteurs structurels spécifiques à la PME tels : la taille, le secteur d'activité, la structure de propriété, la stratégie, le niveau d'exportation, le niveau de la performance économique, la localisation, etc... Et des facteurs socioprofessionnels qui font référence au gestionnaire de la PME comme : son expérience, sa formation, son but principal. Ce modèle est construit d'un ensemble d'hypothèses qui établissent des liaisons entre ces facteurs et la sophistication du système de pilotage de la performance globale. Ce modèle est ensuite testé sur un échantillon des PME du MAROC. Ce travail permet d'expliquer aux dirigeants des PME que plusieurs facteurs internes et externes pourraient contribuer à l'amélioration de la sophistication des systèmes de pilotage et de mesure de la performance globale.

Une fois que la problématique est fixée, reste à concevoir la méthodologie de recherche afin d'apporter une réponse à notre interrogation. En effet, Notre mémoire est structuré en cinq chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la définition des concepts de développement durable et de responsabilité sociétale, il conviendra de voir comment ces notions fussent-elles appliquées dans le monde industriel, en d'autres termes l'objectif est de se rendre compte du niveau d'intégration de ces concepts par les entreprises. Nous avons présenté également la théorie des parties prenantes et les différentes caractérisations de ces entités, ce qui permet de faciliter le déploiement d'une démarche socialement responsable.

L'objet du deuxième chapitre est de présenter une réflexion sur le concept de performance globale avec ses différentes dimensions avant de passer en revue sur les outils existants d'évaluation de cette performance. Ainsi, si nous pouvons mesurer la contribution de la dimension sociale ou environnementale à la dimension économique par des ratios de productivité, les contributions de la dimension sociale à l'environnementale ou inversement, elles restent peu, voire pas mesurées, ceci est dû à leur caractère subjectif et qualitatif ou la présence de nombreuses données hétérogènes rend la tâche difficile.

Dans le cadre du troisième chapitre, notre réflexion s'est portée sur le développement d'un modèle explicatif qui est construit autour d'un ensemble de facteurs d'influence (structurels et socioprofessionnels) et de la sophistication du système de pilotage de la performance globale afin de déduire les hypothèses de recherche, en effet, nous avons procédé à une revue de la littérature sur les différents facteurs ayant influence sur les pratiques de pilotage de la performance globale. L'opérationnalisation des différentes variables du modèle a été également présentée.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons la méthodologie à utiliser pour étudier la nature de la relation entre les facteurs d'influence et la sophistication du système de pilotage de la performance globale. Pour apporter des éléments de réponses, nous avons mené une étude empirique auprès des PME sur la base d'un questionnaire. Ce chapitre discute les caractéristiques des variables caractérisant la sophistication du système de pilotage de la performance globale via une analyse descriptive, ensuite nous présentons les différentes méthodes utilisées pour étudier la fiabilité et la validité des instruments de mesure.

Enfin, le dernier chapitre présente et analyse les résultats des études empiriques réalisées auprès des PME. Le dépouillement de ces résultats a nécessité l'utilisation de plusieurs méthodes statistiques à l'aide du logiciel de traitement de données SPSS20.0 et plus précisément l'analyse factorielle, la classification ascendante hiérarchique afin de montrer la nature et le sens du lien pouvant exister entre les différentes variables du modèle développé au niveau du troisième chapitre.

Chapitre 1 : Introduction au développement durable et à la Responsabilité Sociétale des Entreprises : principes et définitions

1 Introduction

Dans le premier chapitre nous nous sommes fixés pour but de dresser un état des lieux sur les définitions liées au développement durable, la responsabilité sociétale des entreprises et la théorie des parties prenantes, nous avons essayé de retracer l'évolution de ces concepts au cours du temps. A partir des années 1980, sous la pression de différentes organisations autour du concept du développement durable, les entreprises ont commencé à intégrer les paramètres environnementaux et sociaux dans leurs activités, pour cette raison, nous nous sommes intéressés à analyser la manière avec laquelle les entreprises intègrent ces enjeux dans l'élaboration de leurs stratégies.

La responsabilité sociale pour une entreprise exprime sa capacité à prendre en considération l'ensemble des parties prenantes et de respecter leurs attentes. Ceci a conduit à une reconfiguration de la performance : la notion de performance globale a pris naissance, cette contribution a pour but aussi d'analyser la notion de partie prenante, indissociable de la responsabilité sociétale et de retracer l'évolution vers la préoccupation de la performance globale.

2 Du développement durable à la Responsabilité Sociétale des Entreprises :

2.1 Développement durable : historique :

En 1987, la commission mondiale pour l'environnement et le développement, dite commission Brundtland (au nom de sa présidente) a introduit et défini le développement durable selon les deux piliers « environnement » et « développement », comme : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (CMED., 1987). A partir de cette date les différents acteurs de la sphère socio-économique (entreprises, consommateurs, etc.) et de la société civile (associations, ONG) se sont impliqués dans la protection de l'environnement, cependant la notion et les concepts liés au développement durable ont beaucoup évolué (Figure 1).

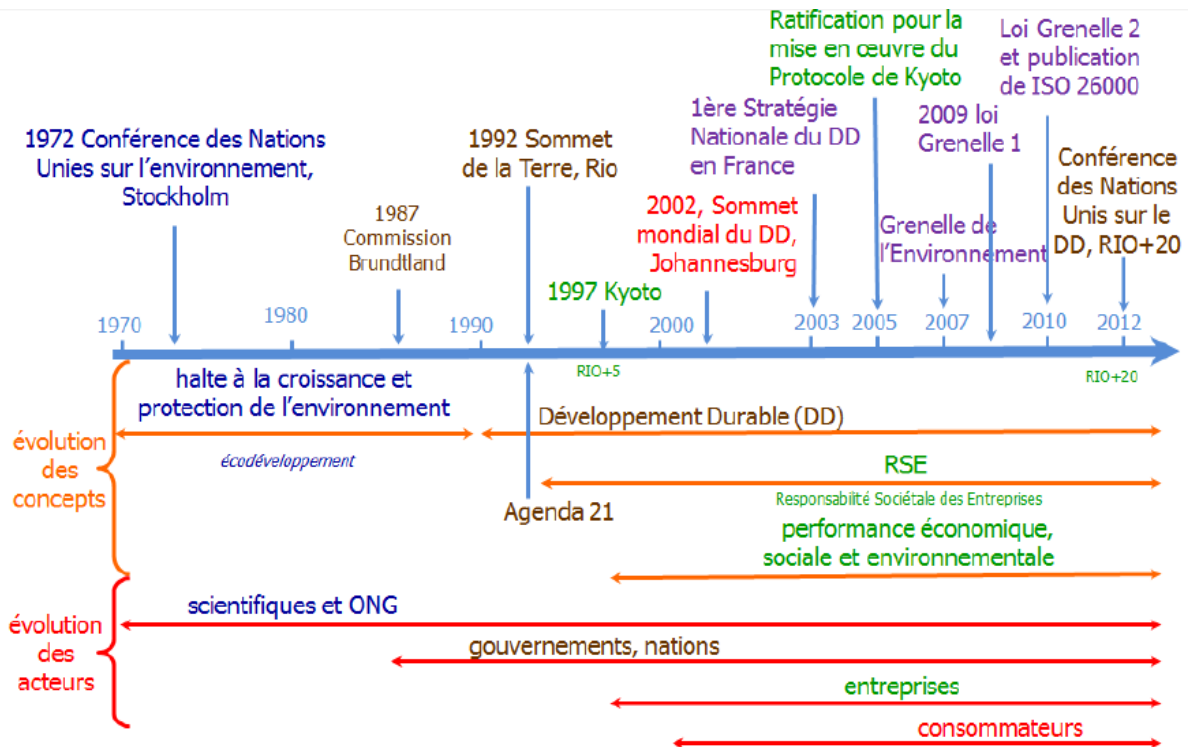


Figure 1 : Evolution des acteurs et des concepts au fil de l'Histoire du développement durable, source (MABROUK 2015)

En 1992, le Sommet de la Terre à Rio, tenu sous l'égide des Nations unies, a été marqué par : L'officialisation de la notion de développement durable et celle des trois « piliers » (économie, écologie et social), ainsi ce sommet aboutit à la signature de la déclaration de RIO, cette déclaration fixe des recommandations d'un programme d'action visant à assurer une meilleure gestion de la planète. Le sommet de RIO est le point de départ pour les pays signataires pour accomplir de nombreuses actions dans la protection de l'environnement. Vingt ans plus tard et toujours à Rio, en juin 2012, la conférence des Nations Unies sur le développement durable a eu lieu afin de dresser un état des lieux et identifier de nouvelles politiques afin de promouvoir la richesse mondiale et la protection de l'environnement.

Le développement durable tente de réussir un équilibre entre les trois volets (ou piliers) économique, social et environnemental.

- ✓ La dimension économique correspond au développement de la croissance et de l'efficacité économique, à travers des modes de production et de consommation durables ;
- ✓ La dimension sociale correspond à la satisfaction des besoins humains et à répondre à un objectif d'équité sociale ;

- ✓ La dimension environnementale correspond à préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme.

2.2 La Responsabilité Sociétale des Entreprises :

Le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est à la mode : auprès des managers et au sein même des entreprises, auprès des pouvoirs publics et des législateurs, mais également auprès de la communauté académique. La notion de la RSE vient s'ajouter à de nombreux autres concepts (entreprise citoyenne, management sociétal, développement durable ...) qui renvoient à la même idée : l'entreprise doit être considérée comme une institution sociale dont les activités s'inscrivent dans la vie de la cité et qui, à ce titre est responsable vis-à-vis de tous les autres acteurs de la société. Le succès du concept de RSE ne doit pas être considéré comme un simple effet de mode car il a déjà une longue et riche histoire qui a émergé aux Etats-Unis, dès la fin du 19^{ème} siècle.

Au cours de son développement, ce concept a connu plusieurs transitions théoriques et une multiplication d'outils et de pratiques de gestion ainsi qu'une prolifération de termes connexes et concurrents tels que : la citoyenneté d'entreprise et le développement durable.

En 1953 Howard Bowen publie son ouvrage 'Social Responsibilities of the Businessman' qui est considéré un ouvrage théorique fondateur sur la question de la responsabilité sociale, cet ouvrage est une référence incontournable, qui fournit un témoignage historique très documenté et fit entrer l'expression de 'Corporate Social Responsibility (CSR)' dans l'ère moderne du management.

Dans les années 60 et 70 avec l'apparition de nouveaux mouvements sociaux s'intéressant à des sujets comme l'impact écologique de l'entreprise, son positionnement politique, l'égalité de traitement des sexes ou encore la discrimination raciale.

Les années 90 se sont marquées par les changements au niveau des valeurs et des attentes sociales ce qui impulse les firmes à revoir leurs modes de management.

C'est depuis les années 1960 qu'on assiste à une multiplication des définitions de la responsabilité sociale et qui vont dans le même sens. Le Livre vert publié en 2001 par la Communauté Européenne définit la RSE « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes, être socialement responsable signifie non seulement satisfaire

pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes» (commission, 2001). Selon, l'AFNOR, la responsabilité sociale est définie comme suit : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; - prend en compte les attentes des parties prenantes ; - respecte les lois en vigueur, en accord avec les normes internationales de comportement, qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». (AFNOR, 2010).

| Référence | Définition |
|---------------------|--|
| (H.R.Bowen, 1953) | La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société. |
| (K.Davis, 1973) | La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...]. Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire. |
| (Carroll.A.B, 1979) | La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné. |
| (Jones, 1980) | L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux. |
| (Wood D. , 1991) | La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel. |

Tableau 1 : Quelques définitions de la Responsabilité sociale source : (Gendre-Aegerter.Delphine, 2008)

Selon (Carroll.A.B, 1979) la responsabilité sociale se compose de quatre types : économique, légale, éthique et philanthropique.

- **Economique** : La responsabilité première d'une firme est de fabriquer des biens et des services, les vendre et réaliser des profits pour les actionnaires ;

- **Légale** : de la même manière que la société permet à la firme d'assumer son rôle économique de production, l'autre part du contrat social est que la firme agisse dans le strict respect du cadre légal qui lui a été dévolu (respect des lois, règlements, etc.) ;
- **Ethique** : Cette responsabilité correspond aux actions volontaristes de l'entreprise dans le sens des attentes de la société, sans que ces actions ne soient codifiées ou réglementées par des lois précises ;
- **Philanthropique** : Appelée parfois discrétionnaire, cette responsabilité correspond aux actions de bienfaisance et de charité, ne répondant pas nécessairement à des attentes précises de la société.

3 L'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises :

L'évolution historique de la pensée en stratégie permet d'identifier quatre modèles :

- Adaptation à l'environnement
- Positionnement
- Ressources et compétences.
- Intention de transformer les règles du jeu concurrentiel.

En effet, la pensée en stratégie est liée au comportement observé des entreprises, la stratégie de nombreuses entreprises est influencée par la pensée stratégique. Etant exposées à une concurrence acharnée sur le marché, où les pressions en faveur du développement durable s'accroissent, les firmes doivent penser à de nouvelles stratégies en développement durable. En tenant compte des exigences du développement durable, l'entreprise doit être capable de reformuler sa stratégie tout en recherchant l'équilibre entre les piliers économique, environnemental et social du développement durable. Si l'entreprise souhaite s'engager dans une démarche de responsabilité sociale, elle doit s'impliquer fortement pour réussir cette nouvelle orientation qui doit être aussi respectée par l'ensemble des employés : « Mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociétale revient à faire évoluer la conception et la pratique d'un métier. Cette évolution de la culture d'entreprise, inscrite dans la durée, doit s'appuyer sur une prise de conscience à la fois collective et individuelle. Elle doit ainsi être préparée par une mobilisation générale, depuis les équipes de direction, jusqu'aux opérationnels » (Novethic, 2009).

La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale, peut en effet toucher tout ou partie de l'organisation de l'entreprise, cette dernière est amenée à revoir ses activités. Par exemple l'entreprise engagée dans le développement durable décide de réduire la consommation des ressources naturelles, de limiter l'utilisation de produits toxiques et de réduire les rejets dans l'environnement pour minimiser les impacts environnementaux liés à son développement.

L'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise ne se limite plus à l'intégration de nouvelles méthodes en interne, car l'entreprise doit s'engager aux côtés des parties prenantes. L'entreprise n'est plus considérée seule dans le système mais avec la société qui l'entoure (Dewberry 1995). En s'engageant dans une démarche de responsabilité sociale, les entreprises peuvent en retirer des bénéfices, les travaux de (Novethic, 2009) ont classé ces bénéfices en cinq types :

1. Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts ;
2. Réponses aux attentes des clients ;
3. Développement de nouvelles activités ;
4. Mobilisation du personnel ;
5. Amélioration des relations avec les investisseurs.

L'amélioration de l'efficacité est l'axe le plus reconnu : la responsabilité sociétale, notamment en revisitant les acquis des démarches qualité, est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts. Management environnemental, économies d'énergie, politiques RH novatrices, constituent autant d'investissements – souvent immatériels – dont les impacts à moyen ou long terme peuvent être importants : les exemples ne manquent pas. Sur ce plan, l'exemple le plus intuitif est la chasse aux gaspillages : engagée pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources, elle a un impact économique positif immédiat.

L'axe des clients consiste soit à retourner le risque d'image en avantage concurrentiel, en répondant aux attentes des parties prenantes (Lafarge cimentier « exemplaire »), soit à orienter son offre vers des segments de clientèles sensibles au développement durable (Monoprix et les consommateurs urbains...) ou encore à créer des produits correspondant à de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offre de services financiers socialement responsable...).

Des activités nouvelles ou réorientées peuvent naître du développement durable. Il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement (Rabo Green Banket le financement du développement durable, Veolia Environnement et l'offre de services à valeur ajoutée liés aux exigences de qualité et de sécurité...), mais aussi de réorienter le portefeuille stratégique (BP devenant « Beyond Petroleum », Shell et les énergies alternatives...), ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale.

La mobilisation du personnel et de parties prenantes externes, autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur, permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès (ST Microelectronics plus attractif pour recruter, Lafarge impliquant le personnel dans sa relation avec WWF...), les partenariats avec les parties prenantes contribuant à la transformation des pratiques internes (Carrefour et la FIDH, ST Microelectronics fidélisant ses clients autour de démarches environnementales...).

Enfin, sur **l'axe de la valorisation boursière**, on pense bien sûr d'abord aux dispositifs pour limiter les facteurs de risque les plus marquants. Mais les démarches de gouvernance, l'établissement de nouvelles relations avec les investisseurs et la mise en valeur d'actifs immatériels peuvent se conjuguer pour conforter la valorisation du titre (BP et ses relations avec Sane BP, association d'actionnaires « développement durable », ou différents grands groupes développant la certification environnementale et le reporting sociétal pour mettre en valeur des actifs peu lisibles sous l'angle comptable et financier...).

Selon (Novethic, 2009) « Ces démarches ne portent leurs fruits qu'à moyen ou long terme. Jusqu'à aujourd'hui, seule une minorité de grandes entreprises ont su construire une vraie différenciation stratégique sur ce plan. Pour les autres, l'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme des contraintes qui accroissent le degré de complexité du management des grands groupes. Pourtant, des priorités, ciblées selon l'environnement propre à chaque entreprise, sont en mesure d'ouvrir des opportunités intéressantes. A condition d'être construites avec cohérence, en programmant les coûts de ces investissements et en visant un horizon plus large que celui de la communication sur le développement durable. »

Il existe différents types de stratégies RSE des entreprises qui peuvent être distingués les uns des autres par le degré de prise en compte des préoccupations du développement durable. (Carroll.A.B, 1979) Précise que le comportement de l'entreprise concernant l'intégration des enjeux du développement durable dans sa stratégie peut varier sur une échelle allant d'aucune

réponse (la négation des responsabilités) à une réponse proactive (faire beaucoup). Dans le même sens Acquier distingue les « figures libres » des « figures imposées » : pour le premier type l'entreprise, il choisit d'innover en matière de RSE pour se différencier en faisant écho à des enjeux sociétaux émergents qui restent à qualifier, pour le deuxième type l'entreprise se limite à respecter les normes appliquées de manière transversale à l'ensemble des acteurs d'un secteur donné (Acquier & Aggeri, 2008).

Dans l'étude " Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises ", réalisée par Novethic, une typologie des stratégies RSE des entreprises a été établie en s'appuyant sur deux critères :

- La pression imposée à l'entreprise par des ONG, l'opinion publique, les législations à venir... Celle-ci sera plus ou moins marquée selon les secteurs d'activité de l'entreprise, l'industrie lourde étant par exemple plus sous pression que les services ;
- L'attitude de l'entreprise, qui peut choisir d'anticiper et d'identifier les axes les plus porteurs dans le développement durable, ou bien qui peut au contraire évoluer seulement face aux contraintes réglementaires et aux revendications des parties prenantes.

Selon ces deux critères, (Novethic 2002) a déterminé six catégories de positionnement des entreprises, reprises sur la matrice suivante :

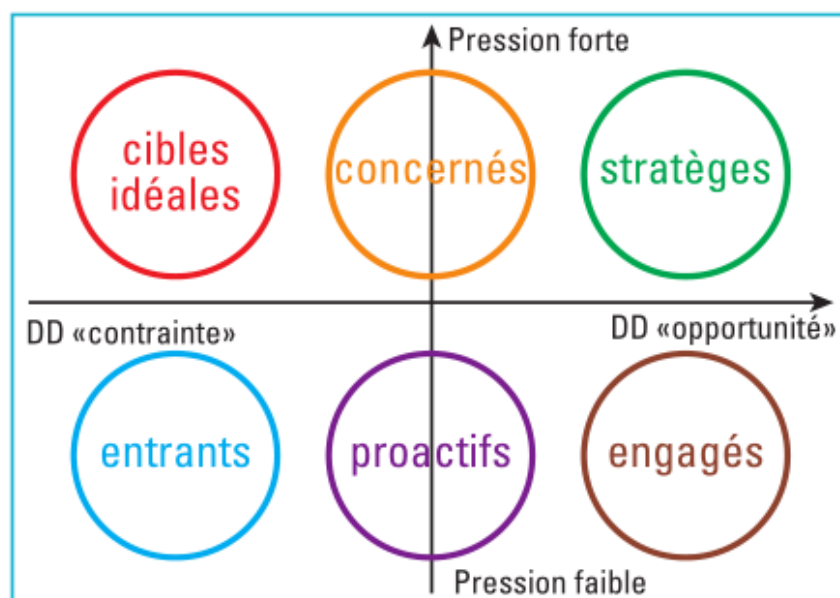


Figure 2 : Modes d'intégration du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises (Novethic 2002)

- Les stratèges : soumises à une forte pression des parties prenantes, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- Les engagées : face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs permet à ces entreprises de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie ;
- Les concernées : en réaction aux pressions de leur environnement, ces entreprises perçoivent le développement durable d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités ;
- Les proactives : l'anticipation des attentes des parties prenantes et notamment des clients, oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement de développement durable ;
- Les cibles idéales : une pression très forte conduit ces entreprises à réagir par des programmes d'actions visant à éviter les risques de mise en cause ;
- Les entrantes : face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

4 Les enjeux liés à la responsabilité sociale des entreprises :

Ce ne sont pas seulement les grandes entreprises qui sont concernées par l'intégration des principes de responsabilité sociale au sein de leur stratégie, les PME le sont aussi de plus en plus et s'y impliquent davantage. Les entreprises sont exposées à de nombreux enjeux relatifs à la mise en place d'une approche de responsabilité sociétale comme l'amélioration de sa compétitivité, l'amélioration de ses relations avec les parties prenantes (ACFCI., 2006). Une entreprise engagée dans la responsabilité sociale doit voir sa performance augmenter sur les trois dimensions que sont l'économique, l'environnemental et le social pour assurer un progrès économique, une justice sociale et la préservation de l'environnement :

- Economique : Il s'agit de concilier la viabilité d'un projet, d'une organisation (performance économique) avec des principes éthiques, tels que la protection de l'environnement et la préservation du lien social, comme :
 - Développer des pratiques commerciales innovantes et éthiques pour mieux répartir les bénéfices et les richesses ;
 - Réduire les coûts de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières ;

- Intégrer le coût social et environnemental dans le prix des produits.
- Social : il s'agit d'assurer le bien-être de tous les salariés et instaurer une politique sociale avancée :
 - Garantir de bonnes conditions de travail ;
 - Favoriser la formation ;
 - Intéresser les salariés ;
 - Lutter contre l'exclusion et la discrimination ;
 - Développer des projets ciblés pour limiter les disparités : égalité Homme – Femme, nivellement des salaires, accessibilité pour tous.
- Environnemental : il s'agit d'utiliser de façon optimale et efficace les ressources naturelles :
 - Veiller à limiter le gaspillage (énergie, eau, matériaux, alimentation...);
 - Privilégier l'utilisation de ressources renouvelables (animales, végétales, minières, énergétiques, etc.) et de matériaux recyclables ;
 - Eviter les émissions de CO₂ pour lutter contre le changement climatique ;
 - Gérer et valoriser les déchets.

A ces trois dimensions s'ajoutent ensuite les développements, vivable, viable et équitable, à savoir les zones d'intersections entre elles :

- Développement équitable : c'est l'intersection entre l'économique et le social, les enjeux correspondant à ce développement consistent à combiner le progrès économique au respect des droits de l'homme afin que tous les membres d'une entreprise puissent avoir des revenus qui sont équitables, des emplois à long terme et des biens et services de qualité ;
- Développement viable : c'est l'intersection entre l'économique et l'environnemental, c'est l'état où l'environnement procure des ressources naturelles qui sont exploitables et essentielles à la survie de l'économie... et ce, à long terme. Ainsi, pour qu'une économie soit durable et bénéfique pour les générations futures, ces ressources naturelles doivent être exploitées et gérées convenablement, donc de façon viable. Les enjeux correspondant à ce développement consistent à limiter la consommation aux quantités nécessaires, analyse du cycle de vie des produits, sélection de produits issus du recyclage ;
- Développement vivable : c'est l'intersection entre l'environnemental et le social, les enjeux correspondant à ce développement consistent à favoriser les produits et savoir-

faire locaux, développer des relations avec des acteurs spécifiques (collectivités, associations, fournisseurs...), locaux ou internationaux, afin d'améliorer certaines particularités communes.

5 La théorie des parties prenantes :

Depuis la fin des années 90, la théorie des parties prenantes fait l'objet de nombreuses recherches hétérogènes et a suscité un grand nombre de débats, selon cette théorie et pour garantir sa survie, l'entreprise doit être soutenue par certains groupes sociaux définis. Ce ne sont pas seulement les chercheurs en gestion qui se sont intéressés à la théorie des parties prenantes, les entreprises aussi connaissent une importation croissante des concepts issus de cette théorie dans leurs discours et pratiques.

Les parties prenantes ont été définies par (Freeman, 1984) de la façon suivante : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

La théorie des parties prenantes et la notion de responsabilité sociétale des entreprises sont des concepts indissociables et conceptuellement liés. En effet la RSE est un concept clé pour expliquer et définir les obligations de l'entreprise envers les différentes parties prenantes.

Chaque entreprise possède de multiples relations avec ses différentes parties prenantes. Vu que les parties prenantes concernées sont nombreuses, le réseau de relation est difficile à déterminer, en effet les types de relations existantes sont différents, hétérogènes et donc par définition complexes.

La théorie des parties prenantes tente de comprendre la nature de la relation entretenue entre l'entité et ces parties prenantes et les jeux de pouvoirs auxquels peuvent se livrer à la fois l'entité que ses parties prenantes.

Cette section s'intéresse au contenu de la théorie des parties prenantes, on cherche dans un premier temps à définir leur concept, ensuite une classification et enfin expliquer l'importance de la prise en compte de leurs attentes.

5.1 La définition des parties prenantes :

Le Tableau suivant retrace un historique des principales définitions associées à la notion de parties prenantes :

| Auteur | Définition |
|---|---|
| Stanford Research Institute, 1963 | « Les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par (Freeman, 1984), p.31). (Sens restreint) |
| Rhenma et Stymne, 1965 | « Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par (Carroll & Näsi, 1997), p.50) |
| (Sturdivant, 1979) | 1 – « Individus qui sont affectés par les politiques et pratiques (Freeman, 1984) de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » ; 2 – « Tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci ». |
| (Mitroff, 1983) | « Groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise » |
| (Freeman & Reed, 1983) | « Groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » |
| (Freeman, 1984), | « Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » |
| (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991) | « Ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ont la capacité de les influencer » |
| (Hill & Jones, 1992) | « Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise » |
| (Evan & Freeman, 1993) | « Groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise » |
| (Clarkson, 1994) | « Encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al, 1997, p.856) |
| (Clarkson, 1995) | « Personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » |
| (Mitchell, B.R., & Wood, 1997) | « Possède au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité, l'urgence » |

| | |
|--------------------------------|---|
| (Charreaux & Desbrières, 1998) | « Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme » |
| (Kochan & Rubinstein, 2000) | « Apportent les ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise » |
| (Post, Preston, & Sachs, 2002) | « Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » |

Tableau 2 : Les différentes définitions de la notion de partie prenante

Nous considérons par la suite qu'une partie prenante constitue tout individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par les activités d'une entreprise, ces groupes trouvent des intérêts dans les activités ou décisions de cette entreprise. Les parties prenantes sont de natures diverses et variées, et peuvent être internes et / ou externes à l'entreprise, au sens large ce terme comprend : salariés, syndicats, clients, actionnaires ou propriétaires, citoyens, associations, groupes politiques, autorités politiques (nationales et territoriales), médias, etc.

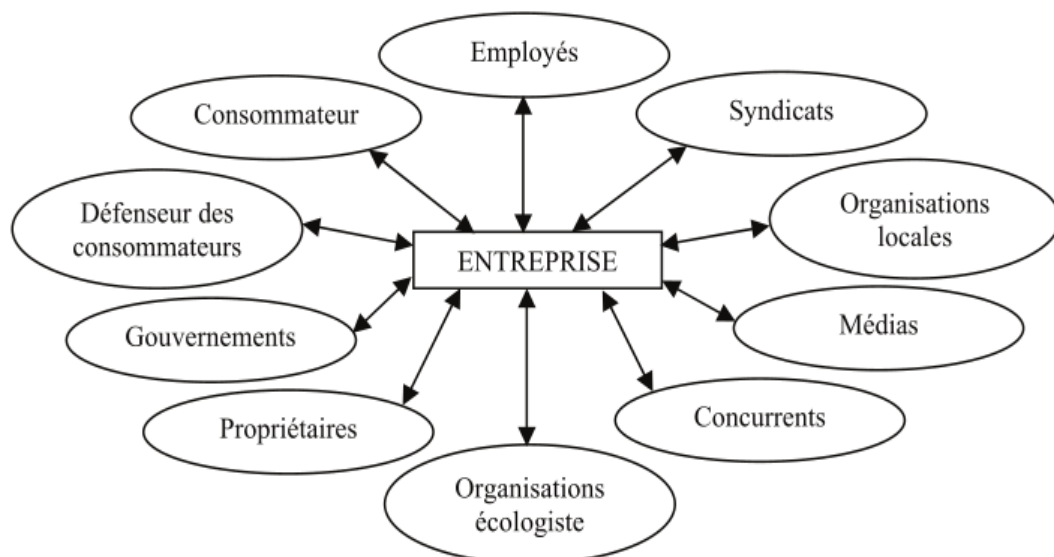


Figure 3 : Les parties prenantes de l'entreprise (source (Freeman, 1984))

Chaque partie prenante a ses propres attentes sur les dimensions : économiques, sociales et environnementales.

| Partie prenante | Economique | Environnemental | Social |
|-----------------------------------|---|---|--|
| Actionnaires | Résultats financiers Ethique, | Maîtrise des risques, anticipation et transparence | Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise |
| Pouvoirs publics | Contribution à la richesse nationale et locale | Respect réglementation | Respect droit du travail |
| Financiers /Banques | Pérennité économique, besoin en fonds de roulement | Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers | Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts |
| Assureurs | Charges de réparation | Maîtrise des risques | Accidents du travail |
| Employés et Syndicats local | Equité sociale, rémunération | Respect de l'environnement | Respect des conditions de travail, consultation interne, formation, développement de L'employabilité |
| Clients | Garantie, qualité | Consommation de Ressources | Ethique, déontologie, commerce équitable |
| Fournisseurs | Relations de partenariat à long terme | Formalisation des spécifications techniques | Formalisation des exigences éthiques et déontologiques |
| Sous-traitants | Rémunération équitable, informations des perspectives de développement, pérennité de la collaboration | Définition claire des Exigences environnementales sur les produits et les processus | Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit |
| Distributeurs | Maîtrise des marges et des coûts de production | Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux | Développement de produits éthiques |

| | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|
| Consommateurs | Juste prix | Respect de l'environnement et information | Respect du droit social |
| Concurrents | Benchmark | Respect des règles de production | Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social |
| ONG | Absence de blanchiment d'argent, de corruption, dépôts de vin | Engagement dans la Réduction des impacts environnementaux | Respect des droits de l'Homme et des traités internationaux plus de transparence |
| Communautés locales et territoriales | Pérennité de l'entreprise | Information et transparence, réduction des nuisances | Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale |

Tableau 3 : Identification des attentes en fonction des parties prenantes (source Guide SD21000, FDX30-021 (AFNOR, 2003))

5.2 La caractérisation des parties prenantes :

Pour intégrer une démarche de responsabilité sociale au sein d'une entreprise, cette dernière doit bien connaître les différentes parties prenantes qui gravitent dans sa sphère d'activités. Il est donc primordial de caractériser ces parties prenantes, d'évaluer leurs intérêts respectifs, de dégager les enjeux qui y sont attachés, et d'analyser les opportunités et pressions qu'elles représentent pour l'entreprise, ce qui permet à celle-ci de mettre en place un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces. En effet plusieurs stratégies et méthodes d'élaboration d'une cartographie des Parties Prenantes sont apparues, scientifiquement, les premiers développements théoriques sur ce thème remontent aux années 80. Plus précisément en 1984 (Freeman, 1984) propose dans son ouvrage un corpus théorique sur les parties prenantes avec une approche répartie autour de trois niveaux :

1. L'identification des parties prenantes ainsi que leurs attentes ;
2. La façon dont l'entreprise les prend en compte dans sa stratégie ;
3. La focalisation sur les modes d'interaction avec ces parties prenantes.

Les gestionnaires furent les premiers à s'intéresser à cette théorie, pour le management de leurs entreprises. Traiter des parties prenantes pose la question de leur identification effective et leur hiérarchisation. De là, plusieurs classifications ont été proposées :

- ✓ **PP interne et PP externe** : (Carroll & Näsi, 1997) classent les parties prenantes selon leur positionnement par rapport à l'organisation, les PP internes regroupent les actionnaires et les salariés, les PP externes elles, regroupent les clients, les fournisseurs, le gouvernement, les médias, etc.
- ✓ **PP primaire et PP secondaire** : les PP primaires sont impliquées directement dans le processus de l'entreprise par des contrats explicites (employés, clients, fournisseurs, etc.), tandis que les PP secondaires sont celles qui peuvent avoir une influence potentielle sur la performance de l'entreprise (média, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société. (Carroll, 1989).
- ✓ **PP volontaires et PP involontaires** : les PP volontaires sont celles qui acceptent, en général, contractuellement, d'être exposées à un risque, les PP involontaires ce sont les parties qui subissent ce risque sans avoir de relation avec l'entreprise. (Clarkson, 1995).
- ✓ **PP normatives, fonctionnelles, diffuses et consommatrices** : cette classification est établie en fonction de la relation qu'entretiennent les PP avec leur entreprise. Les PP normatives représentent les autorités qui régulent les activités de l'entreprise, les PP fonctionnelles affectent quotidiennement le fonctionnement de l'entreprise, les PP diffuses concernent les parties intéressées par la défense du droit d'autrui en relation avec l'entreprise et les PP consommatrices représentent les clients. (Igalens.J & Point.S, 2009).
- ✓ **PP engagées, PP passives, PP alliées et PP militantes** : (Girard & Sobczak, 2010) proposent cette classification qui est basée sur deux attributs :
 - Engagement organisationnel : le degré d'engagement des parties prenantes à l'égard de l'entreprise ;
 - Engagement sociétal : le degré d'engagement des parties prenantes à l'égard de la société.

Les parties prenantes engagées combinent au contraire un fort degré d'engagement organisationnel et un fort degré d'engagement sociétal. Elles constituent pour les dirigeants de l'entreprise des vecteurs importants, voire des moteurs de leur démarche de responsabilité globale.

Les parties prenantes passives se caractérisent par de faibles degrés d'engagement organisationnel et sociétal. Elles ne pourront que difficilement être impliquées dans une démarche de responsabilité sociétale sans autre effort de la part des dirigeants.

Les parties prenantes alliées ont un fort degré d'engagement organisationnel, mais un faible degré d'engagement sociétal.

Les parties prenantes militantes ont un fort degré d'engagement sociétal, mais un faible degré d'engagement organisationnel. (Girard & Sobczak, 2010)

PP normatives, fonctionnelles, diffuses et consommatrices : (Igalens.J & Point.S, 2009) établissent cette classification en fonction de la relation qu'entretiennent les parties prenantes avec leur entreprise, les pp normatives représentent les autorités qui régulent les activités de l'entreprise, celles fonctionnelles affectent quotidiennement le fonctionnement de l'entreprise, celles diffuses concernent les parties intéressées par la défense du droit d'autrui en relation avec l'entreprise et celles consommatrices représentent les clients (Igalens.J & Point.S, 2009).

La classification de (Mitchell, B.R., & Wood, 1997) : cette classification fait référence dans la littérature managériale, car elle fournit une vision plus dynamique de l'identification et de l'importance des parties prenantes en distinguant trois grandes caractéristiques :

- Le pouvoir : Le pouvoir d'une partie prenante se manifeste quand celle-ci est capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisé autrement (Mitchell, B.R., & Wood, 1997) ;
- La légitimité : la légitimité de la relation de la partie prenante avec la firme ;
- L'urgence des réclamations de la partie prenante concernant la firme.

Sept types de parties prenantes sont alors identifiés, selon qu'elles possèdent un, deux ou trois attributs :

| Types / attributs | Pouvoir | Légitimité | Urgence |
|--|---------|------------|---------|
| Dormante : qui peuvent imposer leur volonté à l'entreprise mais qui n'ont ni relation légitime avec cette dernière ni demande urgente. Elles peuvent cependant devenir plus influentes et sortir de leur sommeil avec l'attribution d'un nouvel attribut. | × | | |
| Discrétionnaire : elles disposent de légitimité, mais pas de pouvoir ni d'urgence et n'ont aucune pression sur les managers pour les engager dans une relation active. | | × | |
| Demandeuse : pas de pouvoir ni de légitimité. Malgré leur demande, elles n'ont | | | × |

| | | | |
|---|---|---|---|
| aucune capacité d'influence sur l'entreprise | | | |
| Dominante : qui avec pouvoir et légitimité ont une influence certaine sur l'entreprise. Leurs demandes sont de ce fait importantes aux yeux des dirigeants. | × | × | |
| Dépendante : elles expriment des demandes légitimes et urgentes, mais ne possèdent aucun pouvoir pour les faire valoir. | | × | × |
| Dangereuse : sans légitimité mais suffisamment de pouvoir, pour exiger des demandes urgentes. | × | | × |
| Définitives : qui possèdent les trois attributs. Les managers leur accordent alors une grande importance et établissent avec elles une relation privilégiée en répondant en priorité à leurs demandes. | × | × | × |

Tableau 4 : Classification des parties prenantes selon (Mitchell, B.R., & Wood, 1997) Source (Abboubi.M & Cornet.A, 2008)

La classification de (Mitchell, B.R., & Wood, 1997) est intéressante car elle fournit une variété des parties prenantes qu'il faut prendre en compte, grâce à cette classification les dirigeants des entreprises peuvent orienter leurs actions vers les parties prenantes selon le nombre d'attributs que possèdent celles-ci. En contre partie cette classification prend en compte seulement les relations entre une entité et ses parties prenantes mais elle ne tient pas compte des relations existantes entre les parties prenantes (Gond & Mercier, 2004).

6 Conclusion

Le postulat central est l'émergence d'un nouveau paradigme en face de celui du marché. Les imperfections du marché ont suscité des réponses partielles permettant de résoudre au cas par cas les difficultés. Le développement durable et la responsabilité sociétale apportent un certain nombre de questions et de solutions qui font système et qui vont se mettre en tension avec le marché. La mise en place de ces nouvelles orientations possède des avantages certains, tels que la réduction des coûts liés aux déchets, les subventions que l'entreprise peut toucher grâce à cet engagement, la valorisation de son image auprès de ses parties prenantes,

l'anticipation des futures réglementations et surtout la possibilité de se différencier de ses concurrents.

Ce chapitre est consacré à la définition des concepts de développement durable et de responsabilité sociétale, il conviendra de voir comment ces notions fussent-elles appliquées dans le monde industriel, en d'autres termes l'objectif est de se rendre compte du niveau d'intégration de ces concepts par les entreprises. Nous avons présenté également la théorie des parties prenantes et les différentes caractérisations de ces entités, ce qui permet de faciliter le déploiement d'une démarche socialement responsable

Dans le chapitre suivant nous revenons sur la notion de la performance globale afin d'identifier à quoi elle correspond, comment elle se définit et quels outils et / ou méthodes permettent de la mettre en œuvre et de la mesurer.

Chapitre 2 : La performance globale : définitions et limites des outils d'évaluation et terrain d'investigation

1 Introduction

Manager, organiser, piloter, gérer une entité, ce sont la plusieurs termes pour définir une seule tâche, celle d'atteindre les objectifs et mener à bien la stratégie de l'organisation. Mais tous ces termes convergent vers la même finalité : **améliorer la performance de l'entreprise**.

La performance est une notion centrale dans notre époque : on entend partout qu'il faut être performant que ça soit dans la vie professionnelle ou dans la vie privée. Par conséquent dans notre société contemporaine, on parle de « culte de la performance ».

Ehrenberg (1991), précise que pour une société moderne la performance est devenue un terme clé, qui l'incite à mettre tous ses éléments collectifs et individuels sous pression pour atteindre ses objectifs et réussir. En effet que ça soit au niveau organisationnel (entreprise) ou au niveau individuel (individu), la performance est devenue une norme de comportement qui demande une volonté de travailler avec efficacité pour aboutir au dépassement des résultats attendus.

Depuis quelques années la performance de l'entreprise ne peut plus se restreindre à sa dimension financière car la performance ne se limite plus à la minimisation des coûts et à l'augmentation du volume de production. On est passé d'une vision financière de la performance à une représentation plus globale qui intègre les dimensions sociales et environnementales et qui amène l'entreprise à répondre non seulement aux attentes de ses actionnaires mais également aux autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, état, etc.).

Dans ce chapitre, nous essayons, dans un premier temps, de définir le concept de la performance globale, nous présentons ensuite les principaux outils d'évaluation et de pilotage de cette performance globale. Dans une deuxième partie, nous décrivons notre terrain de recherche, les PME et leurs caractéristiques.

2 Notions sur les différents types de performances

2.1 La notion de la performance globale

Les premiers écrits ayant abordé la notion de la performance globale remontent à l'année 1997, lorsque Marcel Le Petit, membre du groupe de travail du Commissariat Général du Plan définit la performance globale comme « une visée (ou un but) multidimensionnelle,

économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».(CGP, 1997)

Plusieurs chercheurs en domaine de l'innovation, du management et de l'ingénierie ont concentré leur attention sur la notion de la performance globale et jusqu'à maintenant cette notion reste floue. (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2005) Précise que la performance globale renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2005).

Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale permet d'évaluer la mise en œuvre par les entreprises des concepts du développement durable (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2005). Cette Performance Globale des Entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006) (Reynaud 2003). La présence de nombreux facteurs considérablement hétérogènes rend cette agrégation très difficile à réaliser, car jusqu'à cette date les chercheurs n'ont pas pu définir un indicateur global permettant de mesurer à la fois ces trois types de performance d'une entreprise.

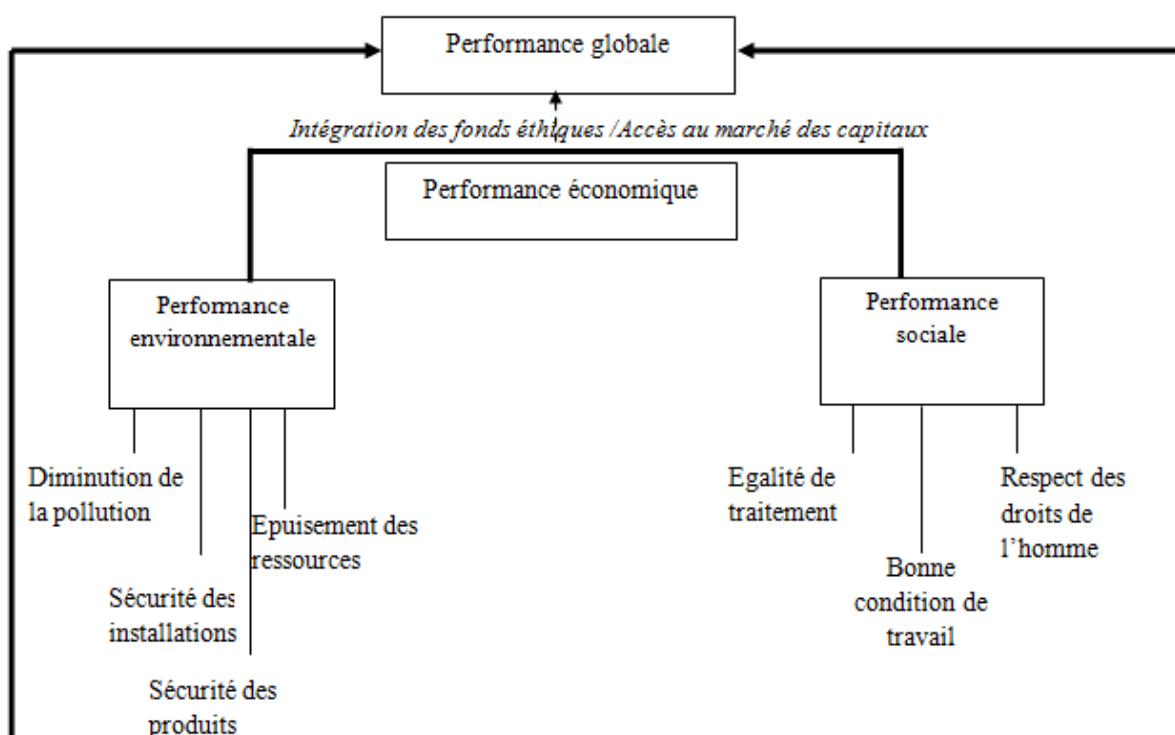


Figure 4 : La performance globale de l'entreprise (Reynaud, 2003)

2.2 La performance économique / financière :

La performance d'une entreprise est une notion centrale dans le domaine du management. Depuis les années 80, plusieurs chercheurs se sont intéressés à définir la notion de la performance et plus récemment ce concept est évoqué dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies socialement responsables (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2005).

La performance est un mot « valise » qui a reçu et reçoit toujours de nombreuses acceptations (Saulquin & Schier, 2007). Pesqueux note que le mot performance est en quelque sorte un « attrape tout » dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie) (Pesqueux, 2004).

(Bourguignon, 1997) Indique aussi à ce propos que l'utilisation du mot performance dans le domaine de la gestion souligne le fait que la performance désigne plusieurs sens signifiés variables. Cependant, ce chercheur a mis en œuvre un modèle composé de trois typologies qui rassemblent ces différentes illustrations qui se réfèrent au sens primaire du mot :

- 1) la performance est succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et/ou selon les acteurs ;
- 2) la performance est résultat de l'action. A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est « entendue comme l'évaluation exposé des résultats obtenus » (Bouquin, 1986, p. 114);
- 3) La performance est action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps » (Baird, 1986). Comme en psychologie et en linguistique générative, elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Par contre Gibert (Gibert, 1980) positionne la notion de performance au centre du triangle appelé « triangle de la performance » :

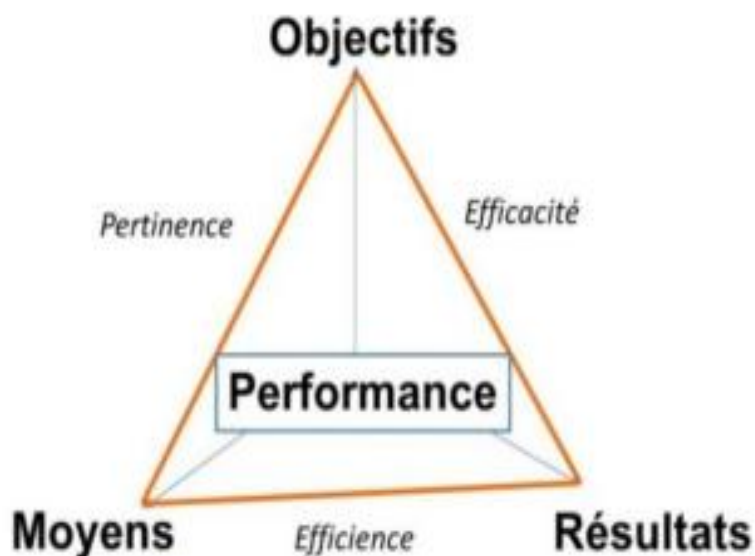


Figure 5 : Le triangle de la performance (Gibert, 1980)

Les trois côtés du triangle permettent alors de définir trois concepts :

- l'efficacité (écarts entre objectifs affichés et résultats obtenus) ou la mesure d'atteinte des objectifs fixés ;
- l'efficience (rapport entre résultats et moyens (ressources) mis en œuvre par l'organisation) ou la mesure d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût ;
- la pertinence (rapport entre moyens et objectifs) ou la bonne allocation des ressources permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Les résultats de mesure de la performance sont alors purement économiques et financiers, il s'agit de calculer le profit de l'entreprise. Il existe une multitude de mesures de la performance financière, basées sur le marché et / ou sur la comptabilité (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985) (Moore, 2001) (Pava & Krausz, 1996).

Les mesures comptables permettent une évaluation de la rentabilité comptable de l'entreprise qui regroupe un très grand nombre d'indicateurs de performance tels que la croissance des ventes / chiffre d'affaire, le rendement des actifs, etc. Les mesures fondées sur le marché font quant à elles référence aux évaluations et aux attentes des investisseurs (rendement total pour les actionnaires, variation du cours des actions, etc.).

2.3 La performance sociale :

La notion de la responsabilité sociale a conduit dans son sillage à un nouveau type de performance de la firme, à côté de la performance économique, qui est la performance sociale de l'entreprise (PSE). En vérifiant la littérature, nous constatons l'absence d'une définition précise de la performance sociale de l'entreprise (PSE). Les articles des principaux auteurs sur la responsabilité sociale ont permis d'enrichir les définitions de la performance sociale. Les recherches de (Carroll.A.B, 1979) et de (Wartick & Cochran, 1985) ont mis en évidence les premiers modèles conceptuels d'évaluation de la Performance Sociétale (PS).

Ainsi, (Carroll.A.B, 1979) indique que la PSE est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée.

Le modèle développé par ce chercheur représente la façon dont les managers perçoivent leurs responsabilités sociales, mais en contre partie il ne prend pas en compte les attentes et besoins complexes des parties prenantes. (Wood D. , 1991) Considère que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». A l'aide de cette illustration, Wood rend la notion de performance sociale décrite par Carroll plus opérationnelle. Devant cette profusion et confusion de définitions prétendantes pour appréhender la performance sociale, un autre chercheur (Clarkson, 1995) propose de se baser sur une démarche s'inspirant du fonctionnement effectif des entreprises. Ainsi, ce chercheur se base sur la théorie des parties prenantes pour définir la performance sociale, il la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les parties prenantes (Gond J. , 2003).

En analysant la littérature, nous constatons qu'il est difficile de quantifier les différents enjeux sociaux / sociétaux auxquels est confrontée une entreprise (conditions de travail, dialogue et motivation des salariés, égalité et non-discrimination etc.). C'est pour cela que les méthodes de mesure de la performance sociale restent peu étudiées par rapport aux autres dimensions économiques et environnementales (Baumann, 2011). Le tableau suivant présente les différentes définitions de la performance sociale.

| Auteur | Définition |
|---------------------------|---|
| (Wartick & Cochran, 1985) | La performance sociale est « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux ». |
| (Wood D. , 1991) | La performance sociale est « Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise ». |
| (Clarkson, 1995) | La performance sociale peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. |
| (Carroll.A.B, 1979) | La performance sociale est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée. |
| (Pluchart, 2011) | La performance sociale mesure l'exercice de la RSE vis-à-vis des salariés. Elle reflète l'efficacité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, basée sur le respect des droits de l'homme, des lois, des règlements (internationaux et nationaux) et des normes (OHSAS, SA, ISO...), qui encadrent l'emploi et les conditions de travail. |

Tableau 5 : les différentes définitions de la performance sociale

2.4 La performance environnementale

Selon la thématique de la responsabilité sociale des entreprises, la performance organisationnelle d'une entreprise, ne peut plus se restreindre à la seule performance économique, mais prend en considération deux autres dimensions qui sont la performance environnementale et la performance sociale. Ainsi, pour appliquer une stratégie

environnementale au sein de l'entreprise, il faudrait au préalable comprendre ce que recouvre la notion de performance environnementale. La performance environnementale, comme toute performance, est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives (Janicot, 2007). La norme ISO 14031 définit la performance environnementale comme « les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux. » (AFNOR., 1999).

(Henri & Giasson, 2006) Indiquent que la performance environnementale peut être appréhendée comme la résultante du croisement de deux axes qui ferait apparaître quatre dimensions :

1. L'amélioration des produits et processus ;
2. Les relations avec les parties prenantes ;
3. La conformité réglementaire et les impacts financiers ;
4. Les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise.

(Caron, Boisvert, & Mersereau, 2007) Critiquent cette approche et considèrent que dans cette modélisation de la performance, les acteurs sont très peu représentés et que la qualité globale de la performance environnementale est occultée.

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| Axe interne-externe | | |
| Axe processus-résultats | Interne | Externe |
| Processus | Amélioration des produits et processus | Relations avec les Parties Prenantes |
| Résultats | Conformité réglementaire et impacts financiers | Impacts environnementaux et image de l'entreprise |

Tableau 6 : Matrice de performance environnementale selon (Henri & Giasson, 2006)

Selon la définition normalisée de la performance environnementale, sa mesure doit apporter les données nécessaires afin que l'entreprise puisse poursuivre ses objectifs environnementaux et de suivre l'évolution de sa performance environnementale. L'évaluation de la performance environnementale doit ainsi aider un organisme à :

- « Identifier ses aspects environnementaux et déterminer quels aspects seront traités comme étant significatifs ;
- Définir des objectifs et des cibles dans le but d'améliorer la performance environnementale et ainsi évaluer la performance par rapport à ces objectifs et ces cibles à court et long terme ;
- Identifier les possibilités pour mieux gérer ses aspects environnementaux ;
- Identifier les tendances relatives à sa performance environnementale ;
- Passer en revue la performance environnementale et améliorer l'efficacité ;
- Identifier les opportunités stratégiques ;
- Rendre compte de la performance environnementale et la communiquer en interne et en externe » (AFNOR., 1999).

L'objectif de l'évaluation de la performance environnementale (EPE) est de favoriser les orientations de la direction pour implanter la performance environnementale d'une entreprise. Cette évaluation a pour but de recueillir des données comparatives sur le niveau actuel de la performance environnementale de l'entreprise afin de les comparer aux objectifs que l'entreprise s'est fixé.

L'évaluation de la performance environnementale (EPE) obéit à un modèle de référence de management du type « Planification / Mise en œuvre / Contrôle et action ». La Norme ISO 14031 présente deux types généraux d'indicateurs pour l'EPE :

- ✓ Les indicateurs de performance environnementale (IPE) qui se décomposent également en deux types : Les indicateurs de performance de management (IPM), qui apportent des informations sur les actions effectuées par la direction pour augmenter le niveau de la performance environnementale des opérations de l'entreprise ;
- ✓ Les indicateurs de performance opérationnelle (IPO), qui produisent des informations sur la performance environnementale des activités de l'entreprise ;
- Les indicateurs de condition environnementale (ICE), produisant des informations relatives à la situation de l'environnement qui permettent à une entreprise de mieux

cerner l'influence réelle ou potentielle de ses activités sur l'environnement afin de simplifier la planification et l'exécution de l'EPE.

Le modèle Pression-Etat-Réponse (modèle PER) de l'OCDE est un modèle de référence permettant d'établir des indicateurs de performance environnementale. L'Union Européenne utilise ce modèle qui en est dérivé : le modèle DPSIR, forces motrices, pression, état, impact, réponse (AEE., 1999). Il s'intéresse à la représentation de l'interaction entre la société et l'environnement et permet la construction d'indicateurs globaux évaluant les effets de cette interaction, en se basant sur le cycle suivant : « les activités humaines exercent des pressions sur l'environnement et modifient la qualité et la quantité des ressources naturelles (état). La société répond à ces changements en adoptant des mesures de politique d'environnement, économique et sectorielle (réponses de la société). Ces dernières agissent rétroactivement sur les pressions par le biais des activités humaines » (OCDE., 1993)

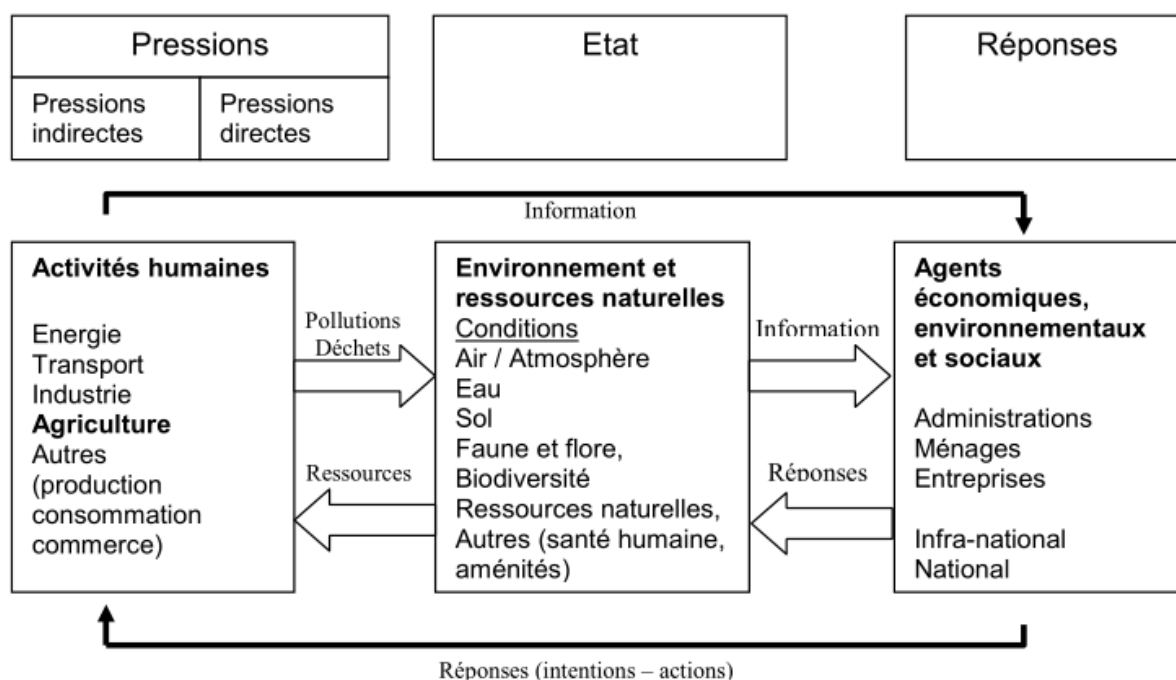


Figure 6 : Le modèle PER, cadre conceptuel et structure du corps central de données OCDE sur l'environnement source (OCDE., 2008)

On retrouve trois types d'indicateurs, ciblés sur l'entreprise :

- Les indicateurs de pression :

- Directs, ils évaluent les impacts directs des activités de l'entreprise sur l'environnement (dégradation des ressources naturelles et rejet des déchets) ;

- Indirects, ils quantifient le contrôle des activités de l'entreprise, qui peuvent être à l'origine de pressions directes.
- Les indicateurs de réponse de l'entreprise : ils évaluent la capacité de l'entreprise à répondre à ses problèmes environnementaux (proposition d'actions, efficacité des actions programmées) ;
- Les indicateurs d'état : ils reflètent l'état de l'environnement et son évolution, l'entreprise n'est pas toujours responsable de les quantifier. Nous pouvons mentionner que, lorsque l'entreprise rejette ses déchets composés dans la plupart des cas de certaines matières toxiques (leur nature et les seuils de quantité sont définis par la réglementation), il est possible d'appliquer un contrôle de la qualité de l'eau ou de l'air dans son environnement proche.

3 L'évaluation de la performance globale

Au vue de la préoccupation croissante apportée aux enjeux sociaux et environnementaux par les entreprises, et suite à l'évolution de la notion de performance complètement économique de l'entreprise vers une schématisation tridimensionnelle globale, les systèmes de pilotage et de mesure de la performance doivent être adaptés pour que les organisations aient la capacité de manager et mesurer l'impact de leur stratégie sociétale et plus généralement, leur empreinte globale (économique, sociale et environnementale). Il est en effet nécessaire d'inclure les nouveaux impératifs sociaux et environnementaux dans les outils traditionnels de pilotage et de mesure de la performance.

Il existe une multitude d'outils d'évaluation de l'avancement d'une entreprise vers le développement durable. Mais, ils ne prennent pas en compte tous, les trois dimensions du développement durable. Dans notre étude, nous retiendrons uniquement les outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car ceux-ci couvrent les trois dimensions du développement durable.

3.1 Méthodes et outils d'évaluation de la performance globale

3.1.1 Les évolutions du Balanced Scorecard :

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est un tableau développé par les deux consultants américains R. Kaplan et D. Norton (Kaplan & Norton, 1992), au début des années 90 aux Etats-Unis. Après dix ans de sa création, les entreprises commencent de plus en plus à utiliser le Balanced Scorecard pour gérer leur performance, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil. Les deux concepteurs R. Kaplan et D. Norton présentent le Balanced Scorecard comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, ainsi comme une combinaison de mesures financières et opérationnelles.

Le balanced Scorecard a ainsi été élaboré selon deux dimensions :

- ✓ La chaîne de valeur est constituée des facteurs clés de succès ou indicateurs stratégiques classés selon une logique fixée et qui est le miroir des spécificités de l'entreprise, de sa structure et de ses hommes. (Porter, 1985) ;
- ✓ La dimension stratégique dont le socle est composé par la vision des gestionnaires (direction générale).

Il est constitué d'indicateurs classés au sein de quatre axes stratégiques ayant les uns envers les autres des liens de causalité.

✓ L'axe « Résultats financiers » :

Il traduit l'importance de garantir un niveau de performance croissant au sein d'une entreprise tenant en compte ses orientations stratégiques. Les indicateurs financiers utilisés permettent de mesurer la rentabilité de l'entreprise. Au sein d'une entreprise, il ne faut pas toujours privilégier un niveau de croissance élevé, car il faut prendre en considération la pérennisation de l'entreprise qui peut nécessiter des investissements pour préparer l'avenir.

✓ L'axe « Clients » :

Cet axe est composé spécifiquement de plusieurs indicateurs-clés de résultats permettant d'évaluer l'orientation stratégique de l'entreprise au niveau de satisfaction client aussi bien qu'en fidélisation. Un affinement est possible en prenant en considération les catégories de clientèle compte tenu de la démarche de segmentation retenue par l'entreprise sur ses différents marchés.

✓ **L'axe « Processus internes » :**

Cet axe permet de vérifier les circonstances dans lesquelles évoluent les activités internes pour garantir la réalisation des produits et services de l'entreprise. Il permet de déterminer les leviers sur lesquels l'entreprise peut travailler pour se différencier de la concurrence et favoriser l'atteinte des objectifs de satisfaction et de fidélisation de la clientèle.

✓ **L'axe « Apprentissage organisationnel » :**

Il exprime la nécessité d'une démarche proactive qui aide l'entreprise à favoriser l'évolution de ses dispositifs d'organisations pour réaliser ses orientations stratégiques. Cet axe est formé de trois composantes : les ressources utilisées (notamment humaines), les systèmes et les procédures.

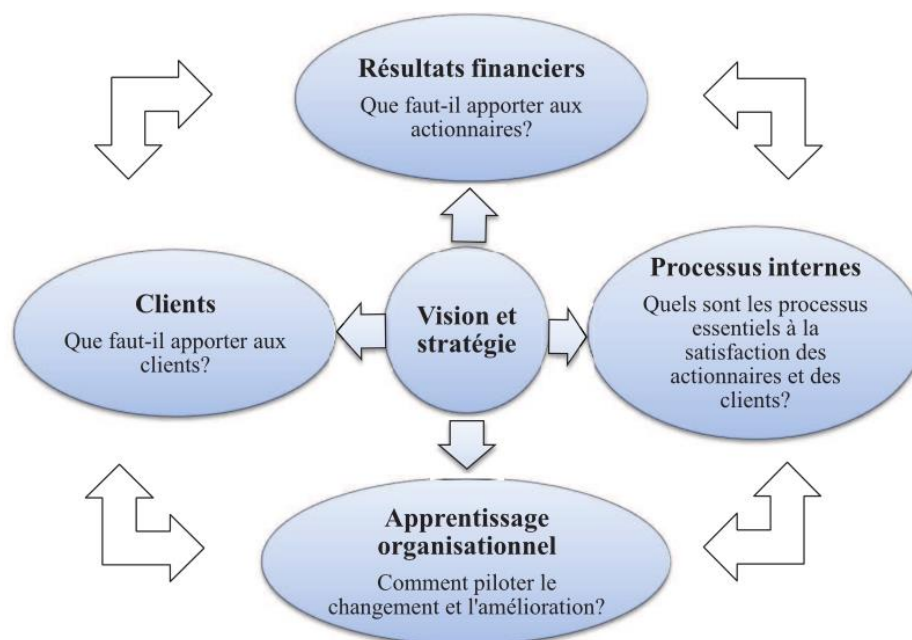


Figure 7 : Le tableau de bord prospectif source (Kaplan et Norton 1996)

L'approche du tableau prospectif cherche à réaliser, d'une part, l'équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour gérer une véritable performance de l'entreprise et d'autre part, à résoudre le problème des écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés au préalable. D'autres auteurs vont proposer des adaptations du BSC afin qu'il permette de suivre la mise en œuvre d'une stratégie socialement responsable au sein de l'entreprise ou même de gérer une performance globale (Hockerts, 2001) (Bieker, 2002). Ces auteurs ont amélioré le modèle de Kaplan et Norton et évoquent la nécessité d'intégrer des indicateurs sociaux et environnementaux dans la chaîne de causalité sur les quatre axes existants du

tableau prospectif, le modèle générique de Norton et Kaplan reste inchangé, mais il est plus développé par l'introduction de ces nouveaux facteurs.

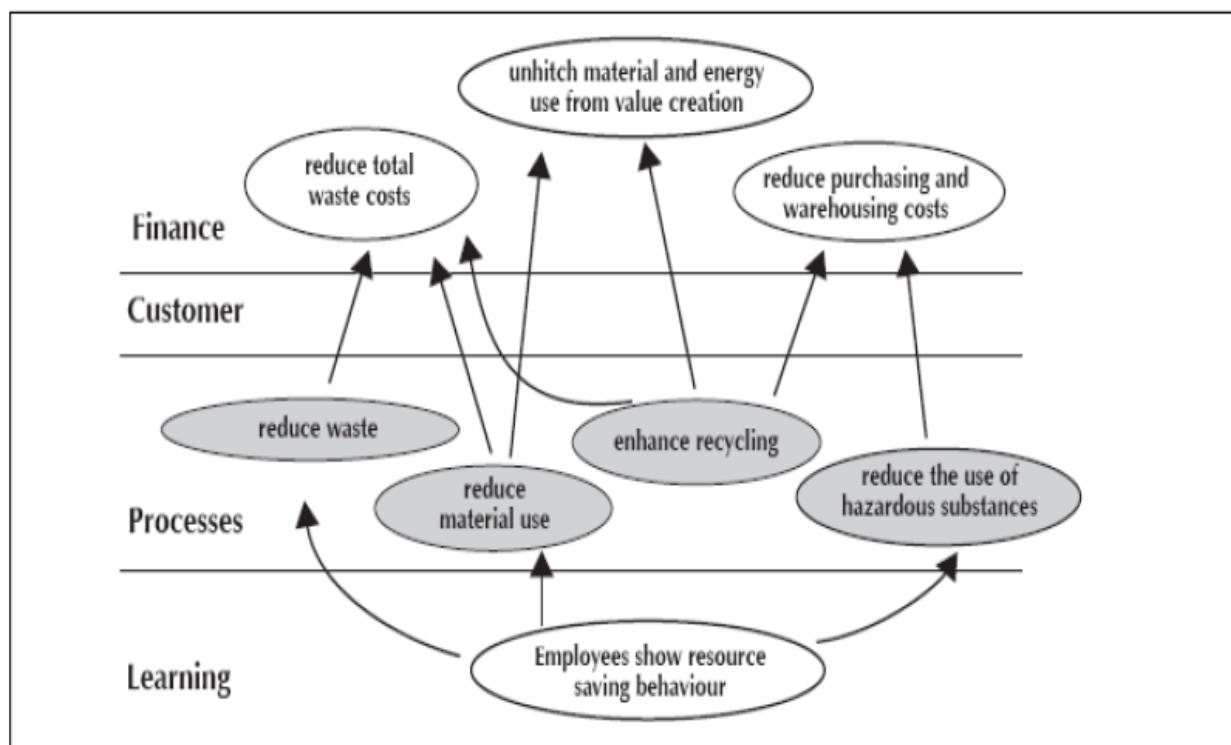


Figure 8 : Chaîne de causalité pour un SBSC (Bieker & Gminder, 2001)

(Hockerts, 2001) Quant à lui, propose le modèle du « *Sustainability balanced scorecard* », constitué pour partie, d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises. La performance finale mesurée est toujours économique (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2005). Le schéma ci-dessous donne un exemple de ce type de chaîne de causalité modifié en vue de la prise en compte de la RSE.

De son côté (Bieker, 2002) propose d'intégrer une cinquième dimension au « *Balanced Scorecard* », à savoir la dimension sociétale. L'objectif final étant d'aboutir à une vision plus globale de performance en élargissant le champ des facteurs pris en compte et de souligner l'importance de la dimension sociétale de performance. La performance finale mesurée reste économique, mais la chaîne de causalité est plus développée et les entreprises sont amenées à prendre en compte les variables sociétales dans le déploiement de la stratégie et à identifier les objectifs fondamentaux à long terme. Néanmoins, l'auteur n'apporte pas de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance.

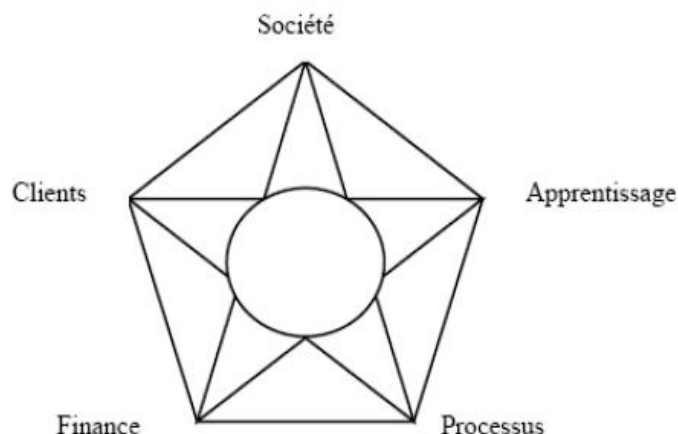


Figure 9: Architecture du Sustainability Balanced Scorecard (Bieker, 2002)

(Supizet, 2002) Propose le modèle de Total Balanced Scorecard (TBSC), qui est basé sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

- 1- La satisfaction des actionnaires est optimisée par la maximisation des revenus, elle-même subordonnée à la satisfaction des clients ;
- 2- La satisfaction des clients est optimisée si la satisfaction des utilisateurs des produits et des services est optimisée ;
- 3- La satisfaction des actionnaires est optimisée par l'optimisation de la performance de l'organisation. La satisfaction des clients et des utilisateurs est optimisée par l'optimisation des produits et du management de la relation client ;
- 4- La performance de l'organisation est optimisée par l'optimisation de la satisfaction des partenaires ;
- 5- La performance de l'organisation et la satisfaction des partenaires sont optimisées par l'optimisation de la satisfaction du personnel ;
- 6- La performance globale est optimisée si l'ensemble des conditions d'environnement internes et externes résulte d'une relation civilisée, responsable et citoyenne vis-à-vis de la collectivité.

Malgré les évolutions du BSC, l'évaluation d'une performance intégrée demeure très problématique. Les deux auteurs (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2005) indiquent que le SBSC est un outil permettant d'intégrer des objectifs sociaux et environnementaux, « mais il consacre la dissociation de la mesure de la performance ». De plus, le modèle SBSC de

(Hockerts, 2001) reste encore orienté vers les résultats financiers. « La performance sociétale est clairement subordonnée à la performance financière ». (Germain & Trébucq, 2004).

Quant à l'évolution du BSC, le Total Balanced Scorecard de (Supizet, 2002) est aussi sujet à critiques « Considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer. » (Germain & Trébucq, 2004)

De même, « les relations entre les parties prenantes évoquées par (Supizet, 2002) dans le cadre du Total Balanced Scorecard, demeurent sujettes à caution car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourrent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession. » (Germain & Trébucq, 2004).

Arrivé à ce stade d'analyse nous constatons que les modèles développés du Balanced Scorecard ne permettent pas de manager et de piloter une performance tridimensionnelle : ils permettent d'étendre le pilotage économique de l'entreprise aux dimensions sociales et environnementales correspondantes aux parties prenantes, mais en contre partie écartent tous les autres facteurs de performance sociétale qui ne participent pas à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. (Quairel, 2006).

3.1.2 La « Triple Bottom Line » :

La « Triple Bottom Line » (TBL) développée par John Elkington en 1998 est une nouvelle vision de la mesure traditionnelle du profit économique, qui propose d'évaluer la performance d'une entreprise donnée sous trois volets : social, environnemental et économique. (Elkington, 1998) . Cette vision sert à calculer un triple résultat ou triple P : « People, Planet, Profit » :

- Le « People » constitue la dimension sociale : elle prend en considération le respect des conditions sociaux et droits de l'homme quels que soient le secteur et la localisation de l'entreprise ou l'organisation ;
- Le « Planet » constitue la dimension environnementale : elle prend en considération le respect de l'environnement (réduire les émissions du gaz à effet de serre, réduire la consommation de l'eau, traitement des déchets, etc.) ;
- Le « Profit » constitue la dimension économique : elle prend en considération les règles de saine concurrence, le rejet de la corruption, la création de l'emploi, etc.

La Triple Bottom Line est l'approche anglo-saxonne de pilotage de la performance globale. Selon cette approche la mesure de la performance globale d'une entreprise doit être réalisée en assurant l'atteinte de trois objectifs : la prospérité économique, la qualité environnementale et la justice sociale. D'une façon restreinte, ce concept constitue un modèle de travail permettant de mesurer et de suivre les résultats d'une entreprise selon les trois dimensions : économiques, sociaux et environnementaux. D'une façon plus générale, cette notion fait appel à l'ensemble des valeurs, règles et processus qu'une entreprise doit suivre pour atténuer l'influence de ses activités sur son environnement le plus proche et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique.

Ce qui incite l'entreprise à prendre en considération les besoins de toutes ses parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, banques, partenaires, gouvernements, communautés locales et le public).

Cependant, la Triple Bottom Line, tout comme le Balanced Scorecard, fournit une vision segmentée de la performance globale. Concrètement, c'est un outil qui mesure indépendamment de l'économique, du social et de l'environnemental, sans prendre en considération les liens de causalité entre ces dimensions. Il manque alors une notion de transversalité, qui permet de traduire la relation existante entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société (Dubigeon, 2002)

3.1.3 Le bilan sociétal

Le bilan sociétal développé par le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale) En 1996, il est présenté comme le continuateur du modèle du bilan social, car il vient pour combler la deuxième partie du projet que le législateur n'a pas achevé jusqu'à son objectif final : établir des indicateurs se rapportant aux informations sociales internes à l'entreprise et les informations concernant les rapports à son environnement. (Capron, 2003).

Ce bilan sociétal est conçu comme étant une méthode participative d'évaluation qui a pour objectif d'améliorer le niveau des performances économiques, sociales et environnementales, ainsi qu'un moyen de dialogue et d'échange entre les différentes parties prenantes. Ce bilan est élaboré autour d'un questionnaire d'environ 400 questions dont 150 destinées aux parties prenantes internes et une quarantaine destinée aux parties prenantes externes, ce questionnaire englobe plusieurs éléments ou domaines fixés par les initiateurs du modèle. Ces critères sont : activité et relations clients, gestion économique, anticipation, prospective, innovation, production et organisation du travail, ressources humaines, acteurs internes, citoyens de

l'entreprise, environnement humain, social et institutionnel, environnement biophysique, finalités, valeurs et éthique.

La démarche appliquée est le principe d'évaluations croisées : il est demandé aux différentes parties prenantes, internes et externes de l'entreprise, de répondre séparément à une grille de questions. Le nombre de ces questions varie en fonction de la connaissance que chaque partie prenante est supposée avoir du fonctionnement de l'entreprise. Par la suite, un « analyste sociétal », accrédité par le CJDES, fait passer le questionnaire auprès des différentes parties prenantes, analyse les résultats d'ensemble et restitue un diagnostic sociétal au management.

Le bilan sociétal représente de ce fait un outil de management et d'aide à la prise de décision interne. Son but est de promouvoir un changement à l'interne de l'entreprise pour installer une stratégie socialement responsable.

Cette initiative privée n'échappe pas aux certaines limites. Ce qu'on peut reprocher au bilan sociétal qu'il manque tout d'abord de crédibilité externe, car les données générées par cet outil ne sont pas soumises à une vérification externe. Le bilan sociétal se base essentiellement sur la fiabilité des réponses reposant en grande partie sur la sincérité du dirigeant.

3.1.4 Le reporting de la GRI

Créée en 1997 par la collaboration entre la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), La Global Reporting Initiative (GRI) réunit des organisations non gouvernementales, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs, des entreprises et d'autres groupes d'intérêt général. Ce reporting est évidemment le modèle de référence le plus avancé en matière de développement durable, il apporte une approche qui permet d'évaluer les trois types de performances : économique, sociale et environnementale à l'échelle de l'entreprise.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs d'ordre économique évaluent l'influence d'une entreprise sur l'état économique de ses parties prenantes (actionnaires, consommateurs, fournisseurs, salariés, banques, ONG,) et sur les structures économiques à l'échelle régionale, nationale et internationale. Pour les indicateurs d'ordre environnemental, ils quantifient l'influence de l'entreprise sur son environnement local, notamment les écosystèmes naturels. Ces indicateurs peuvent être utilisés pour toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité, comme ils peuvent être appliqués

spécifiquement à une entreprise ou à un secteur. Ainsi, une entreprise opérant dans le secteur chimique se focalisera plus sur ses émissions polluantes, ou ses consommations des matières premières, alors qu'une banque insistera à évaluer son influence indirecte sur l'environnement : matières consommées, déchets jetés ou recyclés, sa politique de choix des fournisseurs qui respectent l'environnement (hôtels responsables, type de papier, commerce équitable,).

Enfin, les indicateurs d'ordre social évaluent l'influence d'une entité sur les institutions sociales avec lesquelles elle interagit. Même si ces indicateurs font l'objet d'un faible consentement en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI suggère de déterminer les données concernant les salariés, les consommateurs, les acteurs locaux, la chaîne d'approvisionnement, les fournisseurs, le respect du droit du travail dans l'entreprise, les droits de l'homme, etc. Mais les indicateurs de la GRI n'échappent pas aux critiques, en analysant la littérature managériale, nous constatons que les chercheurs s'accordent qu'il n'est pas acceptable de mesurer le développement durable uniquement par la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts.

Pour (Stephany, 2003) « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers » Alors, on reproche à la GRI l'absence des indicateurs mesurant une performance intégrée qui représente l'intersection entre les différentes performances : économique, sociale et environnementale, critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation... Par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée » (Lignes directrices, 2002)

3.1.5 AFAQ 26000 :

AFAQ 26000 est un outil d'évaluation de la responsabilité sociétale proposée par AFNOR Certification, selon les critères de la norme ISO 26000. La norme ISO 26000, contrairement à la plupart des autres normes, ne fixe pas des exigences, mais seulement des lignes directrices. A l'aide de la méthode AFAQ 26000, l'entreprise peut évaluer son degré d'intégration des recommandations définies par la norme ISO 26000 dans sa stratégie, son organisation et ses activités, et de mesurer la maturité de sa démarche RSE selon la norme ISO 26000, quel qu'en

soit son degré d'avancement : du simple état des lieux à la valorisation d'actions déjà bien engagées. Cette méthode lui permet ainsi de s'investir dans le domaine du développement durable et de devenir ainsi une entreprise qui assume les impacts de ses décisions et activités et s'engage dans une stratégie socialement responsable.

La méthode AFAQ 26000 suggère pour l'entreprise de prendre en considération sept principes de responsabilité sociétale et à focaliser sa démarche autour de sept questions centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les loyautés des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les Communautés et développement local. Le modèle AFAQ 26000 étudie l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'entreprise, en d'autres termes évaluer la capacité de cette dernière à intégrer une contribution au développement durable dans l'ensemble de ses activités. Pour ce faire cette méthode se base sur deux volets complémentaires : la pertinence et le déploiement des pratiques, d'une part ; la pertinence des indicateurs suivis et le niveau des résultats atteints, d'autre part.

✓ L'évaluation des pratiques :

L'évaluation des critères relatifs aux pratiques permet d'analyser les différentes rubriques structurées selon la logique du progrès continu afin de déterminer les points à pérenniser et les axes d'amélioration. L'évaluateur s'assure que le critère analysé est abordé selon une approche pertinente et planifiée, puis déployée et évaluée pour enfin être revue à des fins d'amélioration. Pour chacun des sous-critères, un score est calculé à partir de l'évaluation des pratiques de l'entreprise, sur la base du tableau suivant :

| | |
|-----|---|
| 0% | Non mis en œuvre ou bien mis en œuvre de manière anecdotique ; et / ou non pertinent par rapport aux enjeux de RS et au contexte de l'entreprise |
| 25% | Mis en œuvre de manière évidente, mais ponctuellement ou par opportunités plutôt que de manière systématique ; et / ou pratique trop empirique sans gage de pérennité par rapport aux enjeux de RS et au contexte de l'entreprise |
| 50% | Mis en œuvre méthodiquement et systématiquement dans tous les domaines et pour toutes les personnes concernées, avec un début d'évaluation a posteriori de la pertinence et de l'efficacité |

| | |
|------|---|
| 75% | Pertinent et mis en œuvre de manière méthodique et systématique ; évalué et amélioré régulièrement et de manière factuelle sur la base de mesures et / ou de retours d'expérience |
| 100% | Mis en œuvre, évalué et amélioré méthodiquement et systématiquement, à partir des résultats obtenus et par comparaison avec les meilleures pratiques externes (benchmarking) |

Tableau 7 : Notation des pratiques par AFAQ 26000

✓ L'évaluation des résultats :

Elle évalue également les résultats relatifs aux trois volets du développement durable :

- résultats environnementaux ;
- résultats sociaux ;
- résultats économiques

| | |
|------|--|
| 0% | Aucun résultat, information anecdotique ou indicateurs couvrant des champs / périmètres non pertinents par rapport aux enjeux |
| 25% | Des résultats sont partiellement collectés et reportés au gré d'indicateurs pertinents |
| 50% | Les tendances sont favorables et les cibles atteintes. Les indicateurs sont pertinents et les résultats sont segmentés de manière appropriée |
| 75% | Des éléments de comparaison existent et les relations de causes à effet sont correctement établies |
| 100% | Toutes les comparaisons sont favorables par rapport aux organisations les plus performantes dans les différents domaines |

Tableau 8 : Notation des résultats par AFAQ 26000

L'évaluateur cherche finalement à obtenir les liens entre les pratiques et les résultats obtenus.

L'évaluation aboutit sur une note de 1000 points, qui permet à l'entreprise de se situer sur l'un des quatre niveaux de maturité suivants :

- De 0 à 200 points : Engagement

- De 201 à 400 points : Progression
- De 401 à 700 points : Maturité
- Plus de 700 points : Exemplarité

3.1.6 Le guide SD 21000 :

Crée en France, une méthode particulièrement intéressante a vu le jour, le guide SD 21000 est considéré comme aide au pilotage de la performance globale dans les entreprises.

Le SD 21000 est une méthode synthétisée qui a pour objectif de permettre aux entreprises de toute taille et des différents secteurs d'activité d'adapter leurs stratégies, dispositifs de gestion et leurs objectifs à long terme aux principes du développement durable. Ce guide a été conçu pour rester compatible avec les principaux cadres préexistants dans le domaine du management, notamment les normes de la série ISO 9000, ISO 14000 et également les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (notée GRI).

Le SD 21000 est un guide méthodologique, une référence et non pas une norme managériale standard telle que l'ISO 9001, en effet il n'est pas considéré comme un outil de certification. Il est plutôt orienté à identifier les risques et les opportunités de l'entreprise afin qu'elle puisse lier ses objectifs aux principes du développement durable et d'identifier les plans d'actions à mettre en œuvre. Il propose également des recommandations sur la protection de l'environnement et la RSE.

D'un point de vue méthodologique, le SD 21000 est construit selon une double approche : une approche basée sur les parties prenantes (notée PP), socle théorique habituellement privilégié, considérée comme une condition nécessaire à la prise en compte du DD par les entreprises ; une approche basée sur la hiérarchisation des enjeux DD prioritaires en termes de risques et d'opportunités. Cette double réflexion a pour avantage de donner un aspect dynamique à ce guide car il facilite la projection des dirigeants vers l'avenir en intégrant plus facilement le développement durable à la politique de développement de leur entreprise. Afin d'atteindre ses objectifs, cet outil d'autodiagnostic comporte trois étapes : l'autodiagnostic des enjeux, l'identification des parties prenantes et la hiérarchisation des enjeux proprement dits.

4 Terrain d'investigation de notre recherche

Bien que l'importance des PME tant au niveau sociétal qu'au niveau économique soit indéniable, ce type d'entreprises recevrait de plus en plus l'attention de la part des chercheurs

en management. A en juger par le nombre d'articles scientifiques et de thèses de doctorat qui lui sont consacrés, la recherche en PME est en plein essor. En effet, les premiers écrits sur la PME ont été le fait de chercheurs isolés tels ((Cole, 1942) (Steindl, 1947)). Ces chercheurs constituaient une minorité et ont été les précurseurs en matière d'analyse et d'études spécifiques aux PME. Ensuite au cours des années 1950 et 1960, le monde de la recherche a connu l'apparition d'une nouvelle vague de chercheurs beaucoup plus nombreux dans ce domaine comme ((Churchill, 1955) (Cooper, 1964)). Quoique ces derniers aient été considérés comme étant originaux, certains les considéraient comme des marginaux étudiant un sujet impertinent. De plus, c'est dans la décennie 1970 que les recherches sur les PME sont devenues plus nombreuses et suscitaient de plus en plus d'intérêt sous l'impulsion de chercheurs ((Boswell, 1973) (Desjardins, 1975)). Au cours des années 80, la PME est plus souvent utilisée comme champ d'investigation et comme un réel objet de recherche, Les recherches sur la petite entreprise se sont ensuite développées, un nombre croissant d'auteurs ne considérant plus la PME comme un modèle réduit de la grande entreprise mais comme une entreprise qui a ses particularités : la PME est spécifique.

Malgré l'attention accordée aux PME an matière de management des entreprises, les pratiques de pilotage de la performance globale des petites et moyennes entreprises demeurent encore aujourd'hui relativement méconnues, le sujet présente pourtant de l'intérêt puisque les PME sont confrontées, tout autant que les grandes organisations, à l'incertitude et la complexité de leur environnement, aux nouvelles exigences du marché, aux phénomènes de mondialisation et de Développement Durable. Etc.

Dans cette partie nous essayons dans un premier temps, de définir la PME. Dans un deuxième temps, nous montrons l'importance d'étudier les PME marocaines.

4.1 Définition d'une PME :

Il n'existe pas une définition unique des PME, la majorité des chercheurs considèrent que l'une des difficultés rencontrées dans l'analyse de ce type d'entreprises réside dans son caractère extrêmement hétérogène. Les spécialistes du domaine ont ainsi consacré une large part de leurs écrits à établir des typologies qui tiennent compte de sa diversité.

En effet, une définition standard et universelle de la PME a fait l'objet de nombreuses tentatives et recherches mais a été néanmoins rapidement abandonnée au profit des définitions propres à chaque pays.

Devant cette hétérogénéité de définitions, les chercheurs adoptent souvent deux axes d'analyse : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs.

L'une des études les plus connues dans ce domaine, a été réalisée dans le rapport Bolton. Edité dans les années 70, ce travail avait pour objectif de trouver une explication derrière la diminution du nombre des PME en Grande Bretagne. Selon ce rapport trois critères essentiels pourraient être utilisés pour déterminer une PME :

4.1.1 Classification des PME selon les critères quantitatifs :

Les typologies quantitatives sont nombreuses et diversifiées, elles sont très souvent privilégiées en raison de leur grande opérationnalité. Les critères retenus sont le plus souvent l'effectif, le chiffre d'affaire ou encore le montant de l'actif du bilan. Lorsqu'on étudie ces critères on s'aperçoit qu'il n'existe pas de consensus et que même dans certains pays selon le programme gouvernemental ces seuils varient.

D'une part, ces critères quantitatifs, relèvent l'approche économique traditionnelle qui se refuse à pénétrer à l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise et ne touche qu'aux éléments les plus apparents ; elles sont toutefois les premières disponibles et peuvent servir à répondre aux besoins de critères pour l'application des programmes d'aide gouvernementaux. D'autre part, pour les chercheurs, ils sont souvent une première porte d'entrée pour obtenir des échantillons qui seront étudiés plus attentivement par la suite.

Évidemment, cette mesure statistique comporte différents problèmes, à savoir, entre autres, ce que l'on entend par « nombre d'employés » : employés permanents, à temps partiel, saisonniers, semi-cadres, etc. ; on réussit toutefois à résoudre pas trop mal ces problèmes par quelques définitions et calculs. Mais cela ne résout pas le cas des différences sectorielles : par exemple, on peut considérer qu'un atelier d'usinage de 50 employés est, dans son secteur, une entreprise moyenne ; alors qu'une PME de 100 employés dans le secteur du vêtement est de petite taille.

Les différences sont souvent grandes entre les industries à travail intensif et celles à capital intensif. C'est pourquoi on ajoute au nombre d'employés, la mesure des actifs. Mais qu'en est-il de la taille des firmes aux actifs passablement dépréciés à côté de firmes aux actifs neufs ? En tenant compte du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée ou des ventes, on peut surmonter cet obstacle. Mais encore ici, le chiffre d'affaires peut varier considérablement selon les branches industrielles en croissance ou à large marché par rapport à celles à marché étroit ; de plus, il est souvent camouflé pour des raisons fiscales ; les ventes sont fonction de la conjoncture ou peuvent varier considérablement selon les saisons ; la valeur ajoutée peut être

difficile à évaluer ; etc. D'ailleurs, même s'il y a une certaine corrélation entre ces différentes mesures de taille, elles ne sont pas complètement interchangeables.

Ainsi, les critères quantitatifs, pourtant si faciles d'approche, demeurent fort critiquables et peuvent être utilisés uniquement comme première approximation. On doit donc ajouter d'autres critères pour distinguer les différents types de PME.

4.1.2 Classification des PME selon les critères qualitatifs :

L'approche qualitative rejoint plus la réalité socio-économique par son caractère descriptif. Les différentes définitions qualitatives de la PME mettent toutes l'accent à des degrés divers, sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une entreprise de petite ou moyenne dimension. Elles correspondent à une approche de contingence à laquelle selon Julien on ne peut échapper.

Les typologies qualitatives sont plus complexes, (Julien et P.-A. 1997) divise ces typologies en quatre grands groupes, soit celles qui s'appuient sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise, celles qui introduisent les stratégies ou les objectifs de la direction, celles qui se basent sur l'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de la firme et, enfin, celles qui touchent au secteur ou au type de marché dans lequel la firme évolue.

Le premier groupe de typologie, est basé sur le fait que le type d'origine ou de propriété de l'entreprise affecte sa forme d'organisation et/ou son évolution à long terme. Ainsi, la PME peut être oligarchique s'il y a plus d'un propriétaire, patricienne si c'est une entreprise familiale gérée par un gérant unique ou monocratique dans le cas où le propriétaire est un actionnaire. Par ailleurs, deux types d'organisations peuvent exister : familiale si la propriété est transmise par succession à un membre de la famille ou personnelle si les fondateurs détiennent toujours le pouvoir.

Le deuxième groupe concerne le type de propriété ou les intérêts des propriétaires-dirigeants. Cette typologie part de celle du premier groupe tout en faisant le lien avec la taille de l'entreprise. Elle a été affinée pour embrasser d'autres éléments tels que la stratégie suivie par la direction, l'organisation ou le potentiel des entreprises.

Le troisième groupe est relatif à l'évolution ou au stade de développement ou d'organisation. Il met le point sur différents critères dont notamment le cycle de vie des entreprises qui considère que toutes les entreprises suivent le même sentier d'évolution depuis leur naissance toutes petites jusqu'à ce qu'elles deviennent grandes, à moins de disparaître en cours de chemin ou de rester pour toujours des petites entreprises.

Le quatrième groupe met l'accent sur le secteur ou le type de marché dans lequel l'entreprise évolue. Selon cette typologie, il est fait référence aux liens entre :

- le comportement des propriétaires-dirigeants : conservateur qui est animé par la fibre entrepreneuriale, innovateur qui ne ménage aucun effort pour rester leader de son activité par des produits ou procédés nouveaux, etc. ;
- le type de secteur ou de marché : traditionnel ou mature, moderne, nouveau, local, national ou international, etc. ;
- les produits offerts : uniques ou de créneau, concurrentiels par les prix ou par les spécifications, primaires ou secondaires, etc. ;
- la technologie utilisée : mature, moderne, de pointe, etc. ;
- les liaisons avec les autres entreprises particulièrement les grandes : PME indépendantes ou sous-traitantes.

Pour résumer, (Julien et P.-A. 1997) a retenu six caractéristiques pour mieux cerner le concept de PME, soit :

- La petite taille des PME ;
- La centralisation de la gestion : On peut même parler de « personnalisation » de la gestion en la personne du propriétaire-dirigeant dans le cas de toutes petites entreprises. Mais on peut aussi retrouver une forte centralisation dans des moyennes entreprises des secteurs traditionnels.
- Une faible spécialisation, tant au niveau de la direction (celle-ci assumant des tâches tant de direction que d'exécution, surtout lorsqu'elle est petite) que des employés et des équipements. La spécialisation vient avec une plus grande taille, le passage de production variée, sur commande ou de très petites séries à une production en série et répétitive. C'est ainsi qu'à mesure que la firme grossit, elle doit mettre sur pied plusieurs niveaux organisationnels, d'abord, comme nous l'avons dit, dans les fonctions comptables et de production, ensuite, dans la fonction marketing, puis plus tard, dans celles des achats, de la R & D et enfin du personnel.

- Une stratégie intuitive ou peu formalisée dans les PME contraire mentaux grandes entreprises où l'on prépare des plans plus ou moins précis et claires en recourant à des méthodes plus sophistiquées, assortis d'objectifs précis auxquels la direction doit se référer ;
- Un système d'information interne peu complexe ou peu formalisé qui s'adapte aisément à la taille des PME. Dans ces entreprises, le dirigeant étant proche de ses collaborateurs, il communiquera par contact direct avec eux ;
- Un système d'information externe simple recourant au contact direct du dirigeant avec ses clients et fournisseurs pour avoir des informations sur l'évolution du marché, de la demande, de leurs goûts, etc. Les grandes entreprises recourent, elles, aux études de marché qui serviront à l'élaboration de leurs stratégies.

En conclusion, il est possible d'avancer que malgré ces typologies mises en place pour répondre à des besoins variés, il n'en demeure pas moins que le champ d'analyse des PME comporte encore des problèmes.

En effet, si ces typologies s'adaptent plus aux entreprises artisanales et aux PME industrielles, on manque encore de typologies opérationnelles pour les PME commerciales ou de services notamment avec l'intégration des services dans le produit.

4.2 Définition de la PME au Maroc :

Depuis la loi 53-00 formant "Charte de la PME" du 23 juillet 2002, cette catégorie d'entreprise a une définition "officielle". Selon l'article premier de cette loi, la PME est une entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise, ou conjointement par plusieurs entreprises.

Par ailleurs, les PME doivent répondre aux deux conditions suivantes :

- avoir un effectif permanent ne dépassant pas 200 personnes ;
- avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires hors taxes inférieur à 75 millions de DH, soit un total de bilan inférieur à 50 millions de DH.

Cette même charte propose également des critères spécifiques aux entreprises nouvellement créées (c'est à dire celles qui ont moins de deux années d'existence) : sont considérées comme

PME les entreprises ayant engagé un programme d'investissement initial inférieur à 25 millions de DH et respectant un ratio d'investissement par emploi inférieur à 250 000 DH.

La PME est présente dans tous les secteurs de l'activité économique marocaine : l'industrie, l'artisanat et le BTP, les commerces et enfin les services qui englobent le tourisme, les communications, les transports, les services financiers.

| Type d'entreprise | Effectif | Chiffres d'affaires Où Total du bilan |
|------------------------------|-----------------|---|
| Petite et moyenne entreprise | < 200 personnes | ≤ 75 millions DH ≤ 50 millions DH |

Tableau 9 : Définition de la PME au MAROC

Parallèlement un système a été adopté par l'ensemble des banques marocaines au cours de l'année 2004 proposant des échelles de notation différenciées suivant la catégorie d'entreprise concernée (grande entreprise, PME, micro-entreprise), ces dernières étant définies sur les bases suivantes :

| Type d'entreprise | Effectif | Chiffres d'affaires Où Total du bilan |
|------------------------------|-----------------|---|
| Grande entreprise | ≥ 250 personnes | ≥ 75 millions DH où ≥ 90 millions DH |
| Petite et moyenne entreprise | ≤ 250 personnes | < 75 millions DH où < 90 millions DH |
| Micro entreprise | < 10 personnes | < 10 millions DH ou < < 15 millions DH |

Tableau 10 : les définitions des différents types d'entreprises au MAROC

Dans le tableau suivant nous présentons l'évolution de la définition de la PME marocaine.

| Référence | Critères de définition retenus |
|--|--|
| Procédure simplifiée accélérée de 1972 | - Total actif avant investissement : 2 millions Dh (révisé ensuite à 5 millions) ; - Chiffre d'affaires : 3 millions Dh actualisé à 7,5 millions Dh |
| Ligne pilote mobilisée entre 1978 et 1979 | - Actif total après investissement : 5 millions Dh ; - Chiffre d'affaires : 7,5 millions Dh |
| Programme d'assistance intégré | - Actif net variant selon deux tranches : entre 1 et 4 millions et entre 4 et 8 millions de Dh |
| Code des investissements de 1983 | - Programme d'investissement pour création ou extension inférieur à 5 millions Dh |
| Banque Al Maghrib (1987) | - Total du bilan : 15 millions Dh ; - Programme d'investissement : 7 millions Dh. |
| Programme de mise à niveau FOGAM | - Total bilan avant investissement : inférieur à 20 millions Dh ; - Programme de mise à niveau dont le coût n'excède pas 10 millions Dh. |
| Sous-commission PME/PMI (Préparation du PDES2, 2000) | - Nombre d'emplois : 200 personnes ; - Chiffre d'affaires selon les phases de développement de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - Création : inférieur à 5 millions - Croissance : entre 5 et 20 millions Dh - Développement : entre 20 et 50 millions Dh - Total bilan : 30 millions Dh ; - Coût d'investissement/ emploi : de 75 000 à 80 000 Dh. |

Tableau 11 : Évolution de la définition de la PME au Maroc

4.3 Importance de la PME au Maroc :

Les PME jouent un rôle de premier ordre dans l'ensemble des économies aussi bien développées que celles en développement. Ce rôle reste crucial pour le renforcement des performances, notamment, au regard du récent ralentissement de l'activité économique mondiale.

D'après une recherche de la Banque mondiale, les PME représentent près de 95 % de l'ensemble des entreprises et emploient près de 60 % de la main d'œuvre du secteur privé. On

pense également que les PME contribuent à hauteur d'environ 50 % à la valeur ajoutée brute (VAB) mondiale.

Sur le plan national, et d'après la Fédération de la PME (affiliée à la CGEM), le poids de la PME représente 98% de l'ensemble du tissu productif national et occupant plus de 50% des salariés du secteur privé, la part des PME est de plus de 90% dans toutes les branches sauf celle de la production et distribution d'électricité, gaz et eau, où cette participation est uniquement de 50%¹.

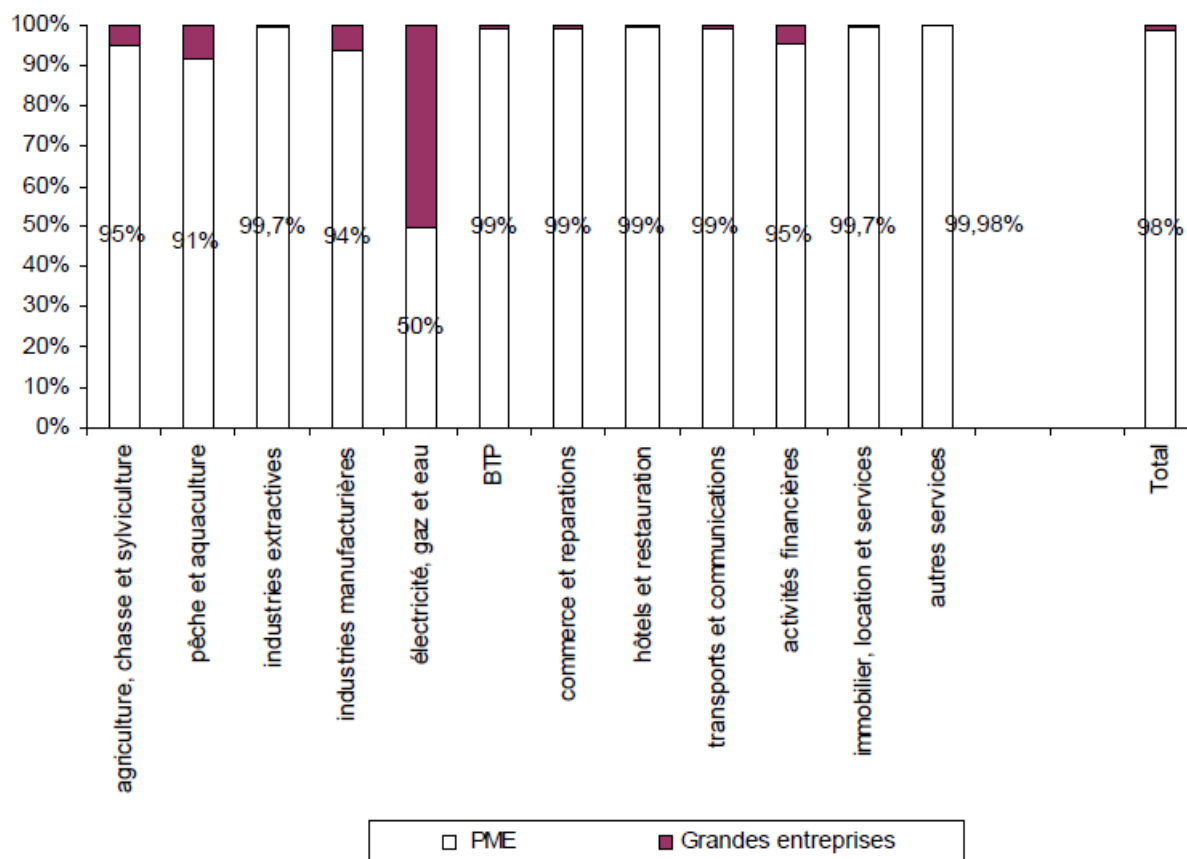


Figure 10 : Poids des PME dans le tissu productif marocain source Rapport du Ministère de l'Économie et des Finances, Maroc, 2000

4.4 Répartition géographique Inégale des PME au Maroc :

Dominé, désarticulé et appauvri à l'extrême, le Maroc a hérité d'une économie et d'une société duales marquée par la désarticulation complète des structures, la déconnexion parfaite entre le moderne et le traditionnel, l'utile et l'inutile, etc. Ce legs historique est si lourd qu'aucune politique régionale et d'aménagement du territoire n'a pu éradiquer ou au moins minimiser les disparités socio-économiques et spatiales flagrantes. L'examen de la répartition

¹Toutes les statistiques citées dans cette partie sont tirées du rapport du Ministère de l'Economie et des Finances, Maroc, 2000

des PME par région reflète cette situation en dégagant une très forte concentration des PME dans les régions du Centre.

Le nouveau découpage territorial, intervenu en 1996, a donné lieu à l'institution de 16 régions économiques. Il a tenté de corriger les disparités héritées du découpage administratif antérieur, mais faute de ressources financières locales suffisantes, la décentralisation au niveau communal comme au niveau régional demeure impuissante pour assumer les nouvelles charges que l'état lui a transférées. L'examen de la faible répartition des PME par région économique s'explique par la persistance de grandes inégalités inter et intra régionales.

Ces disparités se traduisent par une très forte concentration des PME dans la région du Centre. Les données de la Direction des statistiques de 1998, révèlent que le Grand Casablanca regroupe 41% des PME-PMI, les régions de Tanger-Tétouan 9%, de Rabat-Salé-Khémisset 8%, de Meknès-Fès 9% et que les 33% restants se répartissent sur les autres régions.

5 Conclusion

L'objet du deuxième chapitre est de présenter une réflexion sur le concept de performance globale avec ses différentes dimensions avant de passer en revue sur les outils existants d'évaluation de cette performance. Ainsi la performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants.

L'analyse des différents outils de mesure, utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. Pour le moment, les outils disponibles fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre elles. Dans le meilleur des cas, certains outils (les indicateurs croisés de la GRI) évaluent les interactions entre deux dimensions :

Economique/sociale ou économique/environnementale. Mais, ils ne permettent pas d'intégrer de manière significative les trois dimensions de la performance globale.

Dans le chapitre suivant, notre réflexion sera portée sur le développement d'un modèle explicatif qui est construit autour d'un ensemble de facteurs d'influence (structurels et socioprofessionnels) et de la sophistication du système de pilotage de la performance globale afin de déduire les hypothèses de recherche.

Chapitre 3 : le pilotage de la performance globale des PME : éléments de recherche

1 Introduction

Dans ce chapitre, notre attention sera portée sur le développement d'un modèle qui explique les pratiques de pilotage de la performance globale au sein des PME. Ce modèle est composé d'un ensemble de relations causales entre des variables d'influence et une variable expliquée. En effet, nous avons procédé à une revue de la littérature pour distinguer deux types de facteurs susceptibles d'impacter le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale à savoir : des facteurs spécifiques à l'entreprise « facteurs structurels » et des facteurs qui réfèrent au dirigeant de la PME « facteurs socioprofessionnels ». Nous présentons ensuite les hypothèses de recherche reliant ces différentes variables.

En deuxième étape, nous caractérisons le système de pilotage de la performance globale tel qu'il est adopté par le dirigeant de l'entreprise. Il s'agit de décrire la fréquence et l'importance de son utilisation, le degré de diversité de ses indicateurs, l'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes... etc. L'étude de ces dimensions permet d'introduire une nouvelle variable score : « le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale » : une variable qui permettra de donner naissance à une typologie du système de pilotage de la performance globale selon son degré de sophistication.

En dernier lieu, nous apportons une information complète et détaillée sur toutes les variables de l'étude (variables expliquée et variables d'influence) et les choix retenus pour les mesurer : Opérationnaliser les variables revient à transformer les différents concepts en indicateurs mesurables.

2 Le modèle conceptuel de recherche :

Nombreuses sont les recherches qui ont mis en évidence les spécificités des PME par rapport aux grandes entreprises en confirmant l'idée suivante : les PME ne sont pas les modèles réduits des grandes entreprises, elles sont spécifiques (Julien & Marchesnay, 1988). Cette spécificité requiert des approches de gestion différentes de celles des grandes entreprises : les PME n'ont pas les mêmes préoccupations ni les mêmes problèmes, les travaux se rapportant aux PME insistent sur cette spécificité induisant des pratiques de gestion sensiblement différentes (Gueguen, 2008).

Un des principaux objectifs de la recherche consiste à identifier les facteurs qui pourraient impacter le degré de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale présents dans les PME et qui peuvent par conséquent assurer le pilotage de la performance globale de ces entités. Cette influence suppose que, pour une PME donnée, atteindre une

meilleure performance passe par la recherche des caractéristiques des systèmes de pilotage de la performance globale conformes à la combinaison de différents facteurs.

A l'instar des recherches qui se sont intéressées aux spécificités des outils de gestion dans la PME (Lavigne & Saint-Pierre, 2002) il nous paraît opportun de rappeler les spécificités des PME. Celles-ci peuvent être réparties en deux catégories : une première catégorie relative au contexte de la PME (caractéristiques structurelles et contextuelles) et une deuxième catégorie relative au dirigeant (caractéristiques socioprofessionnelles). Ainsi, le modèle théorique à développer doit regrouper deux types de variables :

- ✓ Les facteurs d'influence : Ce sont les variables explicatives dans le modèle. Y sont inclus des variables structurelles et socioprofessionnelles qui peuvent impacter le degré de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale.
- ✓ Le degré de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale : C'est la variable expliquée du modèle.

Le cadre général du modèle de recherche se construit alors comme indiqué sur le schéma :

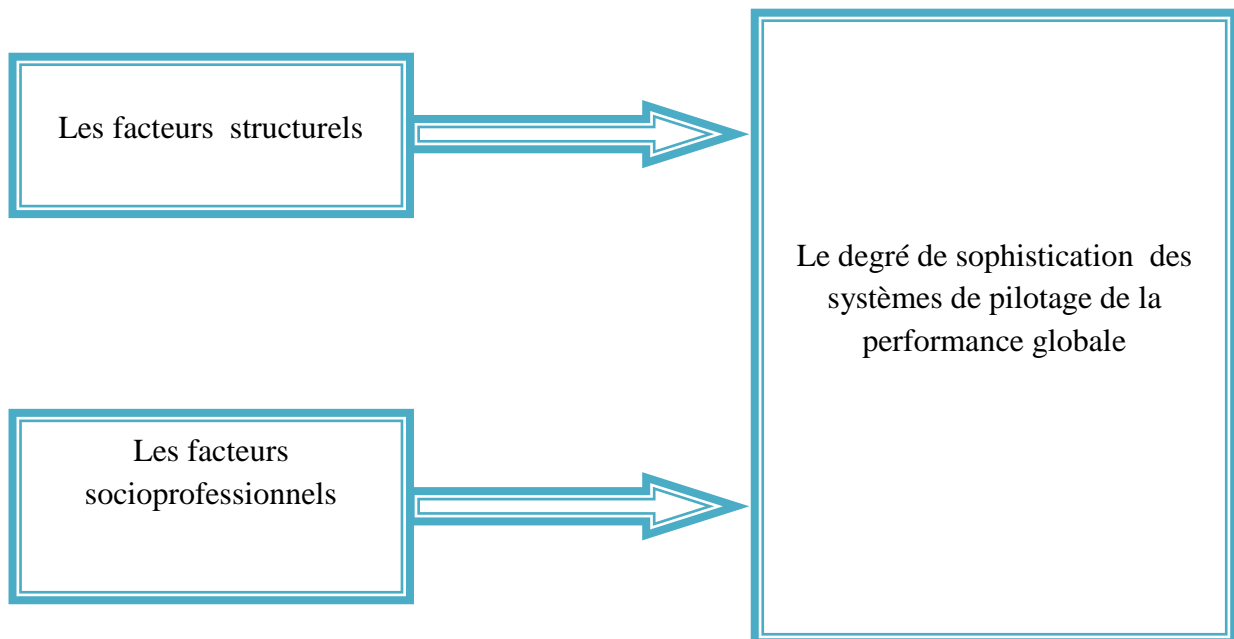


Figure 11 : Le cadre conceptuel du modèle utilisé dans la recherche

3 Formulation des hypothèses sur les liens entre facteurs structurels et la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale

Les recherches, depuis plus de 40 ans se sont intéressées à l'effet que peuvent avoir les caractéristiques structurelles d'une entreprise sur les systèmes présents en son sein. Pendant toutes ces années, la plupart de ces recherches ont porté sur l'un des aspects d'une entreprise : performance, prise de décision, stratégie, identifient les facteurs structurels qui peuvent influencer le « modèle de gestion » de l'entreprise.

Le but de ce travail est de considérer l'influence de certains facteurs structurels sur un aspect particulier de l'organisation à savoir le pilotage de la performance globale. Nous étudierons ainsi les facteurs organisationnels les plus importants, il s'agit de la taille, du type d'activité, l'âge de l'entreprise, la structure de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, la technologie, la stratégie, la performance financière, l'internationalisation, la structure de propriété et la localisation.

3.1 La taille :

Plusieurs recherches dont (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2011) et (Germain, 2000) ont mis en évidence l'influence de la taille de la PME sur son organisation. De nombreux auteurs dont (Cabagnols & Le Bas, 2008) et (Perrini, Russo, & Tencati, 2007) ont trouvé que les PME de plus grande taille sont beaucoup plus conscientes des enjeux environnementaux et sociaux que les PME de petite taille et par conséquent elles auront une sensibilité plus développée envers le développement durable et la performance globale. En effet les PME de grande taille sont celles qui adoptent des techniques de gestion plus développées et sophistiquées que les autres, puisque les PME de petite taille possèdent des ressources matérielles et compétences humaines limitées. La taille est considérée comme un facteur explicatif de l'adoption des pratiques de pilotage de la performance globale.

Nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Plus la taille de la PME est grande, plus son système de pilotage de la performance globale tend à être sophistiqué

3.2 La structure de propriété :

D'après survol sur la littérature nous constatons que la structure de propriété de l'entreprise est considérée comme un facteur d'influence sur les systèmes de gestion de l'entreprise, malgré ceci peu de travaux se sont intéressés à l'étude de cet aspect. Certaines études soulignent que les PME dont le capital est détenu par les propriétaires suivent une stratégie conservatrice (forte aversion pour le risque, faible innovation, faible pro activité). D'autres recherches révèlent que la présence d'actionnaires/associés ne faisant pas partie de la famille du dirigeant incite à l'entreprise de se doter de systèmes de gestion plus sophistiqué et plus complexe (Lavigne & Saint-Pierre, 2002).

Il est alors possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Les systèmes de pilotage de la performance globale des PME non familiales sont plus sophistiqués que ceux des PME familiales.

3.3 Le type d'activité :

Les entreprises industrielles ont été, les premières à être interrogées sur la problématique du développement durable et de la performance globale, parce que leurs activités présentaient un risque sur l'environnement plus important que celles des entreprises commerciales ou de prestations de services (Germain & Gates, 2007), nous pouvons donc supposer que les PME industrielles possèdent des systèmes de pilotage de la performance globale plus diversifiés que ceux des PME commerciales et de prestations de services. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'influence du type d'activité sur les systèmes de gestion de l'entreprise, leurs résultats n'étant pas toujours convergents. En conclusion, le facteur secteur d'activité peut être retenu dans la compréhension des pratiques de pilotage de la performance globale dans les PME.

Nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Les systèmes de pilotage de la performance globale des PME industrielles sont plus sophistiqués que ceux des PME commerciales ou de services.

3.4 La stratégie :

De nombreux travaux de recherche (Gosselin & Dubé, 2002) ont établi un lien entre le type de stratégie adoptée par une PME et le design de son système de mesure de la performance, ils ont démontré que la stratégie joue un rôle essentiel dans l'élaboration des systèmes de gestion de l'entreprise. La stratégie d'une entreprise se traduit par le choix d'objectifs et de moyens que l'entreprise met en œuvre, pour orienter ses activités à moyen et long terme.

En examinant la littérature, nous constatons qu'il existe plusieurs typologies qui servent à classifier les entreprises selon leur stratégie, dans notre recherche, nous allons retenir la typologie de (Miles & Snow, 1978). Ces derniers ont défini deux types de stratégies : les prospectrices et les défenderesses.

Une entreprise de type « prospectrice » est une firme qui cherche à développer et produire de nouveaux produits et services qui sont adaptés aux besoins et attentes de sa clientèle, ce type d'entreprise vise à chercher continuellement de nouvelles opportunités de marchés. Ce type d'entreprise est habituellement une organisation porteuse du changement dans son secteur, comme elle choisit d'investir fortement dans la recherche et le développement pour faire face à la concurrence et à l'incertitude contextuelle.

Une entreprise de type « défenderesse » a une stratégie opposée à celle de type « prospectrice ». Ce type d'entreprise essaye de s'isoler dans un marché stable et prévisible et cherche à se concentrer sur des produits limités, qu'elle fabrique en grande quantité avec un prix faible. Une entreprise de type « défenderesse » s'intéresse rarement à la recherche et au développement et donne une importance à l'amélioration du processus de production.

Partant de cette typologie, une firme de type « prospectrice », est continuellement à la recherche de nouveaux marchés, adaptera son système de mesures de performance à sa stratégie. Par conséquent, elle optera pour des mesures de performance complexes et sophistiquées. Par contre, une entreprise de type « défenderesse » sera beaucoup plus attirée par les mesures de performance simples. De ces observations découle l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : Plus la stratégie de la PME tend vers la prospection, plus son système de pilotage de la performance globale est plus sophistiqué.

3.5 L'âge de l'entreprise :

Est-ce que les PME les plus anciennes sont plus réceptives aux pratiques de pilotage de la performance globale que les PME les plus jeunes ? Les chercheurs, qui prennent en compte cette variable, affirment que l'âge de la PME fournit une indication sur son passé, ses valeurs et les événements qui ont marqué sa période d'existence, ont une influence directe sur l'entreprise. En examinant la littérature nous constatons que peu de recherches se sont intéressées à la relation existante entre l'âge des entreprises et les pratiques de gestion de l'entreprise, plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé.

Nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : Les PME les plus âgés disposent des systèmes de pilotage de la performance globale plus sophistiquées que les PME les plus jeunes.

3.6 La performance économique perçue :

La performance économique constitue un déterminant organisationnel et a fait l'objet de plusieurs études dans le contexte des PME (Giordano-Spring, Villesèque-Dubus, & Courrent, 2012), (Labelle & St-Pierre, 2015). En effet, les firmes les plus performantes disposent davantage des ressources financières qui pourront être allouées à intégrer des systèmes de gestion plus sophistiqués dans l'entreprise (Berger-Douce, 2007). Le manque de ressources financières adéquates serait l'un des principaux freins à l'adoption de pratiques de développement durable par les PME, en d'autres termes, la présence des bénéfices financiers permet à la l'entreprise de s'engager dans une démarche de responsabilité sociale afin de suivre et de piloter leur performance globale.

Il est alors possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : Le niveau de la performance économique est d'autant plus élevé que le système de pilotage de la performance globale est sophistiqué

3.7 L'incertitude perçue de l'environnement :

Plusieurs études ont mis en évidence le lien entre l'incertitude de l'environnement et le système de mesure de la performance de l'entreprise, en d'autres termes les exigences de

l'environnement de la PME et principalement l'incertitude de cet environnement peuvent impacter la structure du système de pilotage et de mesure de la performance (Reid & Smith, 2000) (Harrison, 2003).

L'environnement d'une entreprise peut être défini comme un ensemble de variables, localisées en externe de la PME, qui se répercutent sur les difficultés qu'elle rencontre et sur sa stratégie de développement. Les chercheurs qui ont analysé l'impact de l'incertitude de l'environnement sur les systèmes de gestion des entreprises (Raymond & Blili, 2005), ont remarqué que l'accroissement de l'incertitude perçue de l'environnement implique une augmentation de l'utilisation de mesures non financières, en effet la PME a besoin de s'adapter aux exigences de son environnement qui se traduit par l'adoption de nouveaux systèmes de gestion, plus diversifiés et plus complexes.

De ce fait, nous proposerons de tester l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7 : Plus l'environnement des PME est incertain et complexe, plus le degré de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale est élevé.

3.8 L'internationalisation :

L'internationalisation des PME est à l'origine de nombreuses recherches, et a été pendant très longtemps, confondu à la seule question de l'exportation. Plusieurs travaux indiquent que l'effet de l'internationalisation est plus significatif sur l'augmentation de la performance des PME (Labelle & St-Pierre, 2015).

Il apparaît, dans les recherches antérieures que le succès à l'exportation des PME s'expliquerait par l'application d'une stratégie axée sur la qualité et l'innovation. Etant exposées à des différences culturelles, des réglementations diverses, les PME actives sur la scène internationale vont mettre en place des systèmes de pilotage plus sophistiqués leur permettant de rester compétitives sur le niveau international.

L'internationalisation procure des perspectives de croissance pour l'entreprise et renforce son efficacité économique, améliore la compétitivité et soutient la viabilité à long terme de l'entreprise.

De ce fait, nous proposerons de tester l'hypothèse suivante :

Hypothèse 8 : Le niveau d'exportation est d'autant plus élevé que le système de pilotage de la performance globale est sophistiqué.

3.9 L'informatisation :

A partir des années 90, le monde a connu des grandes innovations en matière de technologies. Vu ce constat la PME doit être réactive par rapport à ces changements technologiques et doit être capable d'utiliser des systèmes de gestion plus intégrés. Ainsi est ce que l'utilisation de la technologie en informatisation au sein de la PME a une influence sur les pratiques de pilotage de la performance globale ? Plusieurs chercheurs comme (Davis & Albright, 2000) soulignent que les PME qui ne disposent pas d'outils informatiques possèdent des méthodes de gestion moins développées que celles qui en sont dotées. Ainsi nous pouvons dégager que l'utilisation au sein de la PME des nouvelles technologies d'information a une influence sur les pratiques de pilotage de la performance globale, c'est pour cela nous proposons de tester l'hypothèse suivante :

Hypothèse 9 : Plus le niveau de technologie est avancé plus le L'outil de pilotage de la performance est plus sophistiqué

3.10 La localisation :

Plusieurs recherches ont montré que la localisation géographique est un déterminant pour l'engagement des PME dans le développement durable (Vives, 2006) (Spence, Jeurissen, & R.Rutherford, 2000) ce qui peut en effet revêtir la mise en place d'instruments de pilotage de la performance globale. Certaines régions en raison de leurs cultures particulières, de leur structure industrielle, de leur système politique et légal, leurs acteurs locaux peuvent exercer des pressions pour que les PME intègrent les pratiques du développement durable dans leurs activités, et par conséquent les PME vont développer leur système de pilotage pour surveiller et piloter une performance globale.

De ce fait, nous proposerons de tester l’hypothèse suivante :

Hypothèse 10 : Il y a une association entre la localisation et le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale.

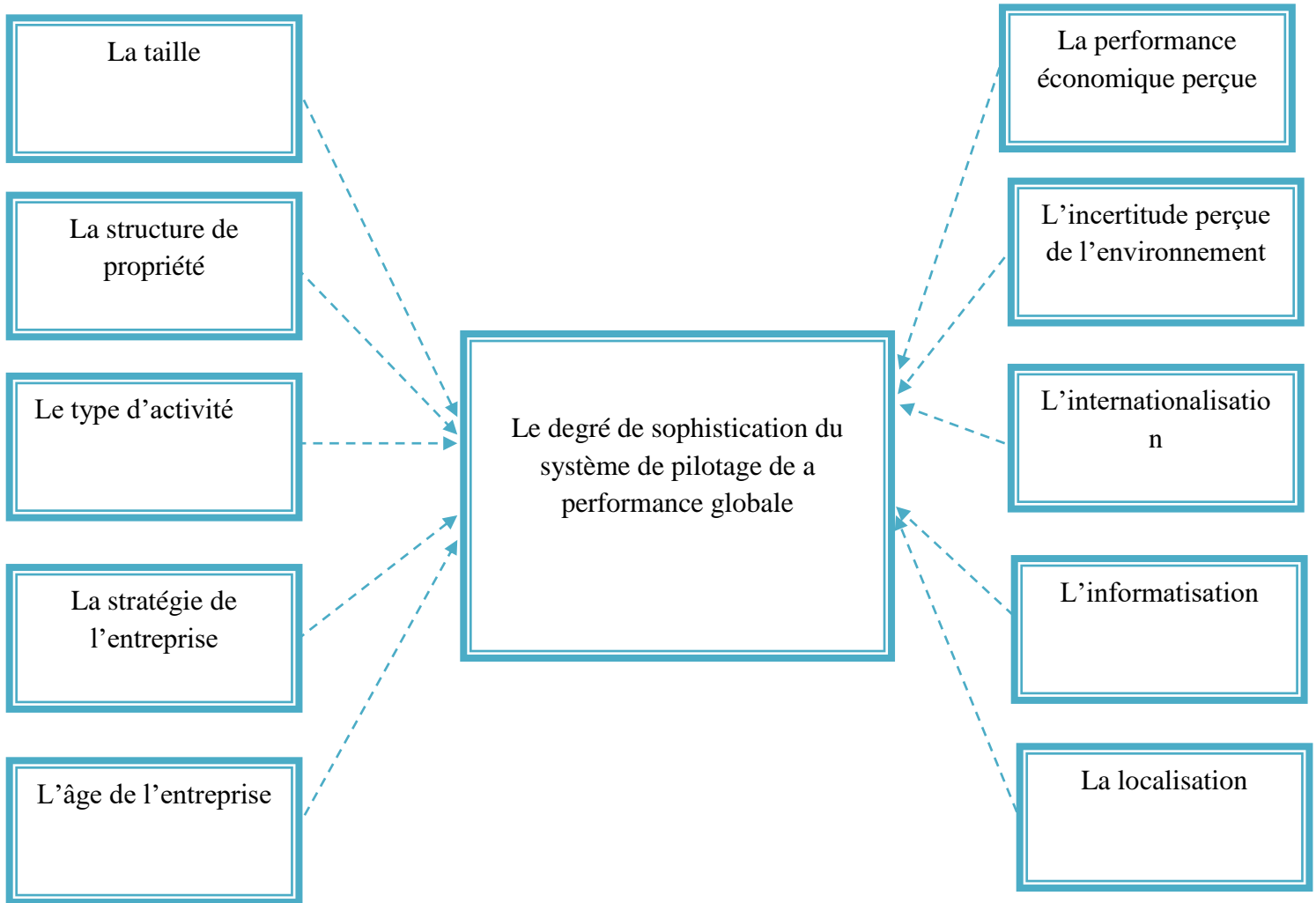


Figure 12 : Les facteurs organisationnels impactant le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

4 Formulation des hypothèses sur les liens entre facteurs socioprofessionnels et la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale

Dans le cadre de la recherche en PME, l'importance du rôle du dirigeant a été constamment soulevée dans la littérature. Une étude sur les dirigeants de PME a pour but de bien comprendre la spécificité des PME et de bien discerner leur système de fonctionnement et leur mode de gestion. Le dirigeant de PME est un acteur central dans l'entreprise, de nombreuses études ont démontré que le gestionnaire de la PME a une influence considérable sur le système de gestion de son entreprise. Dans la plupart des cas c'est le propriétaire de son organisation, il a une capacité de diriger sa firme selon ses motivations et ces expériences personnelles et professionnelles. Il a plusieurs tâches au sein de son entreprise, il est souvent le gérant, et le gestionnaire. C'est pour cela qu'il est insuffisant d'analyser le système de pilotage de la performance globale en se basant juste sur les facteurs organisationnels mais il convient alors d'élargir l'approche en intégrant l'analyse des variables de type comportementale qui tourne essentiellement autour de l'acteur principal : le dirigeant. L'intérêt accru pour cet acteur émane de son omniprésence dans son entreprise.

Dans ce travail nous étudierons l'influence des facteurs socioprofessionnels liés au dirigeant de la PME sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, il s'agit de : l'expérience du dirigeant, le type de formation du dirigeant, le niveau de formation du dirigeant, le but principal du dirigeant.

4.1 L'expérience du dirigeant :

Pour assurer le contrôle de l'entreprise et gérer ses activités, le gestionnaire de la PME se réfère habituellement à son intuition et expériences professionnelles. Plusieurs recherches montrent que grâce à l'expérience professionnelle du gestionnaire de la PME, ce dernier cumule un certain nombre de compétences qui se répercutent, compte tenu de sa personnalité, sur la performance de son entreprise. L'expérience professionnelle regroupe la qualification de l'entrepreneur (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994), ses expériences professionnelles antérieures (Brüderl, Preisendörfer, & Ziegler, 1992), son expérience dans la branche d'activité au sein de laquelle il est créé (Praag, 2003) et son passé entrepreneurial (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994).

Selon (Segal, Borgia, & Schoenfeld, 2011), l'expérience professionnelle du gestionnaire de la PME et surtout celle cumulée dans le même type d'activité, va contribuer à une meilleure gestion de l'entreprise. Une forte expérience du gestionnaire de la PME aura des impacts

positifs sur sa capacité de contrôler, d'éviter les menaces et de faire des choix stratégiques pour l'entreprise. Ainsi elle est identifiée comme déterminant pour la performance des PME dans le maintien de leur compétitivité.

Ce qui nous ramène à tester l'hypothèse suivante :

Hypothèse 11 : Il existe une association entre l'expérience du dirigeant et le degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale la PME.

4.2 Le type et le niveau de formation :

La formation d'un gestionnaire de PME peut être conçue comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, qui lui permettent d'acquérir un savoir-faire et des compétences propres qui lui facilitent l'intégration dans son environnement socioprofessionnel et d'atteindre les objectifs de son entreprise (Beamish & Dhanaraj, 2003). Le niveau et le type de formation du gestionnaire de la PME impactent directement la croissance et le succès de l'entreprise. Un niveau de formation élevé du gestionnaire de la PME permet à l'entreprise de connaître un développement soutenu (Raymond & St-Pierre, 2003), (Colombo & Grilli, 2005).

Ainsi, (Dvir, Sadeh, & Malach-Pines, 2010) indiquent que les dirigeants qui ont un niveau de formation supérieur sont challengeurs, compétents et innovants. Ils ont une forte capacité de faire face au risque et leurs entreprises ont une forte marge de rentabilité économique, et sont habituellement placés dans les secteurs de haute technologie. Le type de formation du dirigeant serait aussi une variable explicative des pratiques de gestion de la PME, un dirigeant qui dispose d'une formation de type gestionnaire aurait plus tendance à utiliser des pratiques de gestion plus sophistiqués qu'un autre.

Le type et le niveau de formation du dirigeant peuvent être considérés comme les facteurs qui impactent directement son comportement au niveau des prises de décision. Alors nous pouvons dégager que le niveau et le type de la formation du gestionnaire de la PME peuvent faciliter l'utilisation des pratiques de pilotage de la performance globale. Nous pouvons formuler ainsi les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 12 : Un dirigeant, de PME, de formation gestionnaire affiche un outil de pilotage de la performance globale plus sophistiqué par rapport à un dirigeant d'une autre formation.

Hypothèse 13 : Le niveau de formation du dirigeant influence positivement le degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale de la PME.

4.3 Le but principal du dirigeant :

D'une façon générale les propriétaires-dirigeants des grandes entreprises essaient de maximiser la richesse des actionnaires. Par contre les gestionnaires des PME ont plutôt des objectifs et des buts différents et plus complexes que la seule maximisation de la richesse (Saint-Pierre, 2008). Plusieurs études ont été menées sur les buts des dirigeants des PME, ils sont nombreux et variés et ne se limitent pas à l'amélioration du rendement économique de la PME, mais plutôt à l'atteinte de quatre objectifs : la recherche d'indépendance, la volonté de pérennité et de stabilité, la volonté de croissance et la recherche de profit.

La plupart des recherches sur les objectifs et buts des dirigeants des PME aboutissent à fournir des typologies des dirigeants. Plusieurs typologies issues des recherches en la matière sont synthétisées dans le tableau suivant :

| Auteur | Typologie proposée |
|-------------------|--|
| (Boswell, 1971) | -Conservateurs -Rationnels -Expansionnistes |
| (Laufer, 1975) | -Entrepreneur manager et innovateur -Entrepreneur propriétaire -Entrepreneur technicien -Entrepreneur artisan |
| (Lecointre, 1977) | -Organisations familiales autonomes de production -Entreprises de survie |

| | |
|------------------------|--|
| | -Entreprises à croissance volontariste |
| (Marchesnay, 1988) | -Entrepreneur « PIC » (pérennité indépendance- croissance) -Entrepreneur « CAP » (croissance autonomie pérennité) |
| (Marmuse, 1992) | -Artisan -Entrepreneur -Manager |
| (Vega & Kidwell, 2007) | Incubateur, entreprenant, bienfaiteur, intéressé |
| (Jaouen, 2008) | Carriériste, hédoniste, paternaliste, alimentaire |

Tableau 12 : Typologie des dirigeants des PME selon différents auteurs

D'après ce constat nous pouvons conclure que les objectifs du dirigeant se confondent avec ceux de la PME, et auront également une influence sur son développement et sur son système de gestion. Nous pouvons dégager qu'il y a une association entre le but ou l'objectif principal du dirigeant et les pratiques de pilotage de la performance globale au sein de la PME.

Nous testerons ainsi l'hypothèse suivante :

Hypothèse 14 : Il existe une association entre le but principal du dirigeant et le degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale de la PME.

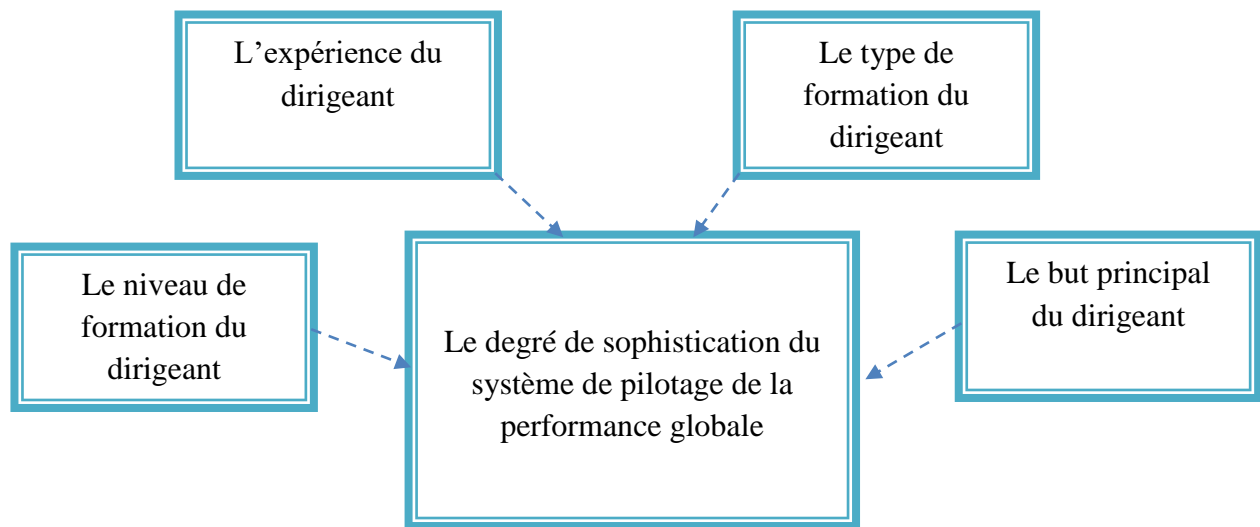


Figure 13 : Les facteurs socioprofessionnels impactant le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

5 Opérationnalisation des variables :

Dans notre travail de recherche, nous proposons d'étudier les relations entre les variables d'influence et la variable expliquée (le degré de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale). Pour cela nous proposons de tester notre modèle de recherche qui est composé des hypothèses reliant les variables d'influence avec la variable expliquée. En premier lieu nous procédons à l'élaboration du questionnaire de l'étude, qui sera notre outil d'investigation, pour cela nous déterminons les différentes variables de notre recherche, en caractérisant les instruments de mesure convenables. Pour mesurer certaines variables nous avons fait référence à des mesures utilisées dans des recherches antérieures avec des modifications, mais pour d'autres nous avons opté pour des mesures proprement faites.

Dans cette partie nous commençons par opérationnaliser les variables d'influence qui caractérisent la PME, ensuite nous opérationnalisons celles qui ont une relation avec le gestionnaire de la PME et finalement nous nous intéressons aux caractéristiques du système de pilotage de la performance globale au sein de la PME.

5.1 L'opérationnalisation des facteurs structurels de la PME :

Dans cette partie nous présentons les échelles de mesure correspondant aux dix facteurs qui touchent la PME à savoir : la taille, la structure de propriété, le type d'activité, l'âge de

l'entreprise, la stratégie, la performance économique perçue, l'internationalisation, la structure de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, la technologie et la localisation.

5.1.1 La taille :

Les PME se distinguent par leur taille modeste. En examinant la littérature, nous constatons que les recherches antérieures utilisent pour mesurer la variable de la taille, les données quantitatives à savoir : le nombre d'employés et le chiffre d'affaires afin d'identifier les PME. Vu les particularités du contexte de cette recherche, à savoir les PME marocaines, nous avons écarté le chiffre d'affaire comme mesure de la taille de l'entreprise car nous sommes confrontés au manque de données qualitatives et quantitatives, détaillées sur les structures financières des entreprises étudiées, c'est pour cela que nous retenons comme mesure de la taille de l'entreprise, le nombre des salariés.

Il est demandé aux dirigeants des PME de préciser le nombre de salariés permanents et saisonniers au sein de leur entreprise.

Sur une base annuelle, quel est le nombre d'employés permanents et d'employés saisonniers dans votre entreprise ?

Plus tard et pour des raisons statistiques, une répartition a été effectuée en distribuant les entreprises sur trois classes :

- Les PME dont le nombre d'employés est entre 10 et 50 ;
- Les PME dont le nombre d'employés est entre 51 et 100 ;
- Les PME dont le nombre d'employés est entre 101 et 200.

5.1.2 La structure de propriété :

Pour mesurer cette variable, nous distinguons entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales, le choix de cette séparation du type de PME n'est pas aléatoire, car les entreprises familiales affichent un mode de fonctionnement spécifique (Colot 2007).

Il est demandé au dirigeant de choisir le type de son entreprise entre les modalités suivantes :

- Une société privée ayant un seul propriétaire ;
- Une société privée ayant seulement des actionnaires apparentés (Conjoints, enfants, membres de la famille au sens large) ;
- Une société privée avec un ou plusieurs actionnaires non apparentés.

5.1.3 Le type d'activité :

La mesure de cette variable est effectuée selon une échelle nominale avec les items suivant : Entreprise industrielle, entreprise commerciale, entreprise de prestation de service.

Le dirigeant doit choisir le type d'activité de son entreprise :

- Activité industrielle ;
- Activité commerciale ;
- Activité de prestations de services.

5.1.4 La stratégie :

Pour mesurer cette variable, plusieurs typologies d'opérationnalisation sont identifiées, à savoir : par le positionnement, par la mission ou par la typologie de (Miles & Snow, 1978).

Pour opérationnaliser cette variable nous retenons la typologie de (Miles & Snow, 1978) qui est la plus utilisée par les chercheurs (Gosselin & Dubé, 2002), Cette typologie distingue deux comportements stratégiques :

- « les prospectrices » : ce sont des organisations qui se différencient par l'innovation et la quête de nouveaux marchés ;
- « les défenderesses » : ce sont des organisations leaders dans leurs secteurs et qui se concentrent sur un nombre limité de produits avec des coûts bas.

Cinq items sont établis pour déterminer le choix stratégique des entreprises étudiées. Chaque item est composé de deux types de stratégies opposées (défenderesses vs. Prospectrices). Ces items sont les suivants :

| Stratégies défenderesses | | | | | | Stratégies prospectrices |
|---|---|---|---|---|---|--|
| L'entreprise met l'accent sur la standardisation des produits afin de réaliser des effets d'échelles et d'expériences. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | L'entreprise met l'accent sur la différenciation des produits afin de satisfaire une plus large clientèle. |
| La croissance est réalisée essentiellement par extension des produits actuels aux clients actuels | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | La croissance est réalisée essentiellement par le développement de nouveaux produits à de nouveaux clients |
| Dans l'entreprise, la préoccupation principale est de maintenir les produits ou services actuels | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Dans l'entreprise, la préoccupation principale est le développement de nouveaux produits ou services. |
| Dans l'entreprise, la préférence est marquée pour les investissements non risqués et les retours surinvestissements modérés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Dans l'entreprise, la préférence est marquée pour les investissements risqués et les retours sur investissements élevés. |
| La stratégie consiste à attendre et faire en fonction de la concurrence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | La stratégie consiste à avoir l'initiative de l'action. |

Tableau 13: Items relatifs à l'identification de la stratégie poursuivie par l'entreprise

Le dirigeant était amené à identifier sur une échelle de Lickert à six points (allant de 1 à 5) le chiffre qui correspond le plus au choix stratégique de la PME. Plus le résultat global est élevé, plus le comportement prospecteur de l'organisation est le plus apparent et vice versa.

5.1.5 L'âge de l'entreprise :

Pour mesurer cette variable, nous demandons au dirigeant de la PME d'indiquer le nombre d'années d'existence de l'entreprise.

Pour des raisons statistiques et pour mesurer cette variable, l'âge de l'entreprise a été réparti plus tard, sur trois classes :

1. Entreprise âgée entre 1 an et 10 ans ;
2. Entreprise âgée entre 11 ans et 20 ans ;
3. Entreprise âgée de plus de 20 ans

5.1.6 La performance économique perçue :

Pour opérationnaliser cette variable, nous avons demandé au dirigeant de la PME d'indiquer comment la rentabilité de son entreprise se distinguait de celles d'entreprises comparables durant les deux dernières années, en identifiant sur une échelle de Lickert à six points (allant de 1 « très faible » à 5 « très forte ») le niveau de cette rentabilité.

5.1.7 L'incertitude perçue de l'environnement :

Depuis plusieurs années, plusieurs recherches ont été publiées et ont démontré l'existence d'une dépendance entre les facteurs organisationnels de la PME et son système de gestion. La variable « environnement » a le plus souvent été prise en compte dans ces travaux empiriques.

Pour notre travail de recherche, l'opérationnalisation de l'incertitude perçue de l'environnement a été évaluée à travers cinq items, celles-ci ont été utilisées par (Gordon & Narayan, 1984). Ces items sont les suivants :

- 1- dynamisme de l'environnement économique ;
- 2- dynamisme de l'environnement technologique ;
- 3- prévisibilité de l'activité des concurrents sur le marché ;
- 4- prévisibilité des goûts et des préférences des clients ;
- 5- révision des politiques marketing.

Pour mesurer le dynamisme de l'environnement économique et technologique, il est demandé au dirigeant d'identifier sur une échelle de Likert de « très stable » (chiffre 1) à « très dynamique » (chiffre 5) le chiffre correspondant le plus fidèlement au dynamisme de l'environnement de son entreprise.

Il a été demandé au dirigeant de la PME de répondre sur une échelle de Likert de « facilement prévisibles » (chiffre 1) à « totalement imprévisibles » (chiffre 5) pour mesurer chacun des items suivants : la prévisibilité de l'activité des concurrents sur le marché et la prévisibilité des goûts et des préférences des clients.

Finalement Pour mesurer l'item suivant : les révisions des politiques marketing, il a été demandé au dirigeant de la PME de répondre sur une échelle de Likert allant de « très rarement » (chiffre 1) à « très souvent » (chiffre 5) pour la situation actuelle de sa stratégie de Marketing.

5.1.8 L'internationalisation :

En Examinant la littérature, plusieurs recherches ont démontré que la variable d'internationalisation, est un facteur déterminant pour la PME, ils ont utilisé pour l'opérationnaliser, le niveau d'exportation chez l'entreprise (Labelle & St-Pierre, 2015).

Nous demandons donc au dirigeant d'indiquer comment il considère le niveau d'exportation de son entreprise durant les deux dernières années, en choisissant sur une échelle de likert allant de 1 « Nul » à 5 « très élevé », le chiffre qui correspond le plus au niveau d'exportation de son entreprise.

5.1.9 L'informatisation :

L'informatisation est considérée comme un des facteurs les plus utilisé pour étudier les caractéristiques d'une PME, pour opérationnaliser cette variable nous utilisons une échelle nominale sur laquelle nous distinguons cinq niveaux d'utilisation de l'informatisation au sein de la PME, allant du niveau 1 (aucune utilisation de l'informatisation) jusqu'au niveau 5 (utilisation de l'informatisation allant jusqu'à la réalisation de programmes et la production). Le dirigeant doit choisir un chiffre de 1 à 5 selon les deux extrêmes.

5.1.10 La localisation :

A l'instar d'un examen des travaux empiriques (Vives, 2006) (Labelle & St-Pierre, 2015), la localisation géographique est considérée comme est un déterminant pour l'engagement des PME dans le développement durable, ce qui incitera la PME à surveiller et piloter sa performance globale. Pour opérationnaliser cette variable nous avons demandé au dirigeant d'indiquer comment il qualifie le degré d'obligation pour s'engager dans des stratégies de protection de l'environnement et de respect des droits de l'homme dans la région où son entreprise est installée. Le dirigeant doit choisir sur une échelle de likert allant de 1 « Nul » à 5 « très élevé », le chiffre qui correspond le plus au degré d'obligation qu'exercent les régions sur son entreprise.

5.2 L'opérationnalisation des facteurs socioprofessionnels du dirigeant de la PME :

Après avoir présenté les mesures des facteurs organisationnels, dans cette partie nous présentons les échelles de mesure correspondant aux trois facteurs qui touchent le dirigeant de la PME : L'expérience du dirigeant, le type et le niveau de formation, le but principal du dirigeant.

5.2.1 L'expérience du dirigeant :

Nous utilisons pour mesurer l'expérience du dirigeant, le nombre d'années qu'un dirigeant passe à la tête d'une entreprise. Pour des raisons statistiques, pour mesurer cette variable l'expérience a été répartie, plus tard, sur trois classes :

1. Une expérience de moins de 5 ans ;
2. Une expérience variante entre 5 et 10 ans ;
3. Une expérience de plus de 10 ans.

5.2.2 Le type et le niveau de formation :

Pour mesurer la variable « formation du dirigeant » nous l'avons décliné sur deux variables : le niveau de formation et le type de formation.

Pour opérationnaliser le niveau de formation, nous avons utilisé une échelle multinomiale avec les items suivants :

- Formation primaire
- Formation secondaire
- Bac+2 ou 3
- Bac +4 ou supérieur

Le dirigeant doit choisir parmi ces items son niveau de formation.

Pour opérationnaliser le type de formation, nous utilisons une échelle nominale, avec les items suivants :

- Formation gestionnaire
- Formation non gestionnaire.

Le dirigeant doit choisir parmi ces items son type de formation.

5.2.3 Le but principal du dirigeant :

Après avoir examiné la littérature, nous mesurons cette variable selon une échelle multinomiale suivant les items suivants :

- La stabilité
- La croissance
- L'indépendance
- L'autonomie

5.3 L'opérationnalisation de la variable expliquée : la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

Le pilotage de performance globale peut être conçu comme l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances (économique, sociale et environnementale) à atteindre dans le cadre de la stratégie de l'entreprise et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels. Un système de pilotage de la performance globale permet de clarifier les attentes de l'entreprise relatives aux concepts de développement durable et de les traduire en objectifs stratégiques concrets qui seront eux même soutenus par des indicateurs de performance. En effet un système de pilotage de la performance globale permettra à l'entreprise de déployer au sein d'elle la stratégie du développement durable.

En effet nous avons choisi d'étudier le système de pilotage de la performance globale de la PME selon une caractéristique bien spécifique : sa sophistication. Nous avons pris ce caractère de sophistication pour des intérêts méthodologiques. L'usage du critère de sophistication présente plusieurs avantages, en premier lieu c'est un indicateur qui nous permettra d'établir une typologie ou un classement des systèmes de pilotage de la performance globale faiblement sophistiqués, aux systèmes de pilotage de la performance globale fortement sophistiqués. En deuxième lieu, grâce à son caractère synthétique, il sera un outil de support pour notre étude statistique lors de la recherche d'associations entre les variables d'influence et la variable expliquée.

Nous présentons l'opérationnalisation de la variable expliquée : le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale en se basant sur les catégories de données suivantes : le degré d'utilisation du système de pilotage de la performance globale, la diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale, son degré d'utilité, le degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes, et la diversité d'indicateurs du système de pilotage de la performance globale.

5.3.1 L'utilisation du système de pilotage de la performance globale :

Pour mesurer l'utilisation du système de pilotage de la performance globale nous l'avons défalqué sur trois variables, chacune évaluée par une question.

5.3.1.1 La fréquence d'utilisation :

Pour opérationnaliser cette variable, nous utilisons une échelle de likert de chiffre 1 « utilisation tous les ans » au chiffre 5 utilisation « tous les jours ». Le dirigeant doit choisir le

type d'utilisation correspondant à son utilisation pour son système de pilotage de la performance globale.

5.3.1.2 L'importance d'utilisation :

Pour mesurer cette variable nous utilisons une échelle de likert allant du chiffre 1 « pas du tout important » au chiffre 5 « utilisation primordiale », le dirigeant est amené à donner son avis quant à l'utilisation d'un système pour piloter la performance globale de son entreprise, en choisissant le chiffre qui correspond le plus à son avis.

5.3.1.3 L'intensité de l'utilisation :

Pour opérationnaliser l'intensité de l'utilisation nous utilisons une échelle nominale sur laquelle nous distinguons cinq niveaux d'intensité allant d'une utilisation « très faible » à une utilisation « très intense ».

5.3.2 Le champ d'application du système de pilotage de la performance globale :

Les systèmes de pilotage de la performance globale peuvent couvrir plusieurs champs d'application au sein de l'entreprise grâce à leur diversité. Pour notre travail de recherche, l'opérationnalisation du champ d'application du système de pilotage de la performance globale a été évaluée sur 5 items allant d'une utilisation pour nous informer des résultats de la PME jusqu'à utilisation pour nous informer de l'évolution de la performance globale de la PME. Nous avons utilisé une échelle du likert allant du chiffre 1 utilisation « très faible » au chiffre 5 « utilisation très importante ».

5.3.3 L'utilité du système de pilotage de la performance globale :

Nous considérons qu'un système de pilotage de la performance globale utile pour la PME lorsqu'il répond aux attentes de son dirigeant. Nous avons opté pour mesurer l'utilité du système de pilotage de la performance globale de prendre en considération les dimensions suivantes :

- Le degré de pertinence des indicateurs choisis dans le système de pilotage de la performance globale ;
- Le degré de satisfaction quant au choix des indicateurs de mesure de la performance globale ;
- Le degré de contribution du système de pilotage de la performance globale à l'amélioration des performances sociales et environnementales.

Pour mesurer le degré de pertinence, il est demandé au dirigeant d'identifier sur une échelle de Likert de « Très peu pertinents » (chiffre 1) à « Totalement pertinents » (chiffre 5) le

chiffre correspondant le plus à son avis concernant la pertinence des indicateurs choisis pour mesurer la performance globale.

Il a été demandé au dirigeant de la PME de répondre sur une échelle de Likert de « Très difficilement satisfaisants » (chiffre 1) à « Totalelement satisfaisants » (chiffre 5) pour mesurer le degré de satisfaction du dirigeant quant au choix des indicateurs de performance globale.

Finalement pour mesurer le degré de contribution du système de pilotage de la performance globale à l'amélioration des performances sociales et environnementales, il est demandé au dirigeant de répondre sur une échelle de likert allant du chiffre 1 « Pas du tout d'accord » au chiffre 5 « Totalelement d'accord » en choisissant le chiffre qui correspond le plus à son avis.

5.3.4 Le degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes :

La performance connaît une nouvelle représentation, qui ne se limite plus à la dimension économique mais qui inclut les dimensions économiques, sociales et environnementales avec cette nouvelle schématisation, la responsabilité de l'entreprise ne se limite plus aux actionnaires mais inclut les parties prenantes à savoir : les clients, les fournisseurs, les salariés, les assureurs, l'état, les collectivités locales, les banques, les syndicats et les médias.

Ces parties prenantes prennent parti directement ou indirectement dans les décisions prises par les entreprises et dans leurs activités. Il existe alors un lien d'interdépendance entre les entreprises et leurs parties prenantes. Ces groupes ont aussi des intérêts et des attentes, la prise en compte de leurs attentes devient une cible vitale pour la performance et la pérennité de l'entreprise. Arrivés à ce stade d'analyse nous considérons que la consultation des parties prenantes sert de base aux critères de pilotage de la performance globale.

Pour notre travail de recherche, l'opérationnalisation de l'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes a été évaluée à travers six items suivants :

- L'importance accordée par l'entreprise aux parties prenantes lors de la prise des décisions stratégiques d'ordre économique ;
- L'importance accordée par l'entreprise aux parties prenantes lors de la prise des décisions stratégiques d'ordre social ;
- L'importance accordée par l'entreprise aux parties prenantes lors de la prise des décisions stratégiques d'ordre environnemental ;
- La transparence de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes ;
- La réactivité de l'entreprise vis-à-vis des préoccupations des parties prenantes ;

- Le degré de priorisation des besoins, attentes et intérêts des parties prenantes par l'entreprise.

Chacun de ces items est évalué sur une échelle de Likert de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Totalemment d'accord ». Les scores obtenus sur chacun de ces items permettent d'identifier le degré d'ouverture de la PME sur ses parties prenantes.

5.3.5 La diversité d'indicateurs du système de pilotage de la performance globale :

La performance globale est tridimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises, dans notre travail et pour opérationnaliser la variable : la diversité d'indicateurs du système de pilotage de la performance globale, nous souhaitons savoir dans quelle mesure les systèmes de pilotage de la performance globale intègrent des indicateurs des quatre dimensions suivantes : économique, environnementale, sociale et intégrée (l'intersection entre l'économique, social et environnemental). Nous évaluons cette variable à travers les quatre items suivants :

- Le degré d'intégration des indicateurs se rapportant à la performance économique ;
- Le degré d'intégration des indicateurs se rapportant à la performance environnementale ;
- Le degré d'intégration des indicateurs se rapportant à la performance sociale ;
- Le degré d'intégration des indicateurs se rapportant à la performance intégrée.

Chacun de ces items est évalué sur une échelle de Likert de 1 « Très faible » à 5 « Très élevé ».

Les scores obtenus sur chacun de ces items permettent d'identifier le degré de diversité des indicateurs dans le système de pilotage de la performance globale.

6 Conclusion

Ce chapitre cherche à établir un modèle de recherche permettant d'expliquer les pratiques de pilotage de la performance globale chez les PME. A cet égard, nous avons sélectionné les différentes variables de notre modèle. Après avoir survolé la littérature sur le pilotage de la performance globale nous avons pu identifier deux types de facteurs d'influence sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, à savoir :

- ✓ Les facteurs spécifiques à l'entreprise : les facteurs structurels ;
- ✓ Les facteurs spécifiques à l'acteur clé de la PME, à savoir le dirigeant : les facteurs socioprofessionnels.

Ce travail sur la littérature nous a permis de formuler les quatorze hypothèses de cette étude, qui relient ces différents facteurs avec la nouvelle variable construite « le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale » qui seront étudiées statistiquement puis les résultats seront analysés dans les chapitres suivants.

En dernier lieu, nous avons défini la méthode par laquelle nous testons notre modèle, en d'autres termes, nous avons détaillé la méthodologie d'opérationnalisation des différentes variables de l'étude, tout en justifiant le choix de chaque instrument de mesure.

Dans le chapitre suivant, nous abordons la validation des échelles de mesure qui consiste à étudier la fiabilité et la validité des instruments de mesure, et le processus de collecte de données, enfin nous analysons les statistiques descriptives de la variable expliquée « le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ».

Chapitre 4 : Le Pilotage de la performance globale : Méthodologie et pratiques

1 Introduction

Dans le cadre de ce chapitre, nous aurons l'occasion de présenter la méthode de collecte des données, ainsi la démarche permettant d'élaborer le questionnaire de recherche : la phase de sa conception, la phase de son test, et ses modes d'administration. Nous présentons également les caractéristiques du terrain d'investigation, et les différentes méthodes statistiques qui seront utilisées lors de la vérification de la fiabilité et la validité des échelles de mesure.

En deuxième étape, nous présentons les résultats de l'analyse descriptive appliquée sur les données recueillies auprès de 66 PME de l'échantillon et qui concernent les variables qui construisent la sophistication du système de pilotage de la performance globale.

2 L'enquête par questionnaire comme méthode de collecte des données

Vu la nature de l'objectif de notre travail de recherche, nous utilisons la recherche par questionnaire comme méthode de collecte de données. Notre travail de recherche consiste à vérifier des interrelations, il s'agit de vérifier un ensemble de relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer (la sophistication du système de pilotage de la performance globale). Donc, la méthode de l'enquête par questionnaire semble être la plus appropriée et raisonnable. Nous avons opté pour le choix de l'enquête par cette dernière pour plusieurs raisons :

- Le questionnaire est la technique la plus utilisée, il a l'avantage de pouvoir intégrer des aspects quantitatifs mais aussi d'offrir un cadre de collecte standard ;
- Le choix de cette technique permet au chercheur de mesurer des variables latentes à l'aide d'un ensemble d'indicateurs exprimés par des affirmations auxquelles les répondants doivent préciser leur degré d'accord ;
- Au niveau du traitement statistique des résultats, cette technique permet d'analyser les résultats de la recherche à l'aide de tests statistiques rigoureux appliqués sur les données collectées ;
- Dans notre recherche, nous souhaitons étudier les pratiques de pilotage de la performance globale des entreprises qui sont réparties sur des emplacements géographiques différents. Cependant l'enquête par questionnaire est une méthode qui est adéquate avec cet objectif ;

- Nous souhaitons traiter un échantillon de petite taille, pour appliquer l'analyse en composantes principales, le choix de cette technique est recommandé dans ce cas comme mode de collecte des données ;
- L'utilisation de cette technique permet d'assurer un niveau d'objectivité élevé, car elle se fonde sur des analyses statistiques rigoureuses, qui donnent le moyen de tester les hypothèses de recherche et d'interpréter les résultats du modèle avec objectivité

2.1 Processus d'élaboration du questionnaire :

Notre travail de recherche consiste en l'élaboration d'une typologie des systèmes de pilotage de la performance globale de la PME, selon leur degré de sophistication ainsi qu'en l'identification des facteurs qui impactent le pilotage de la performance globale de la petite et moyenne entreprise (PME). Pour atteindre ces objectifs nous avons d'abord fait une analyse de la littérature pour trouver les échelles de mesures des variables de notre modèle de recherche, ainsi nous obtenons les échelles de mesure pour les variables d'influence et la variable expliquée, finalement nous développons des items pour chaque instrument de mesure, nous aurons comme résultat la première version du questionnaire de recherche.

Le pré-test du questionnaire : La première version du questionnaire a été soumise au directeur de thèse, après cette étape nous avons eu quelques modifications sur la formulation des questions, la fluidité du questionnaire et l'intégration d'autres éléments au questionnaire, nous obtenons ainsi la deuxième version du questionnaire.

Avant d'administrer le questionnaire auprès de l'échantillon étudié, il convient de vérifier sa qualité ainsi que les échelles de mesure utilisées par des tests, le test du questionnaire est une étape nécessaire et primordiale dans le cadre du processus de construction et de validation d'un questionnaire.

Le test du questionnaire : consiste à vérifier le questionnaire auprès d'un petit échantillon pour améliorer sa qualité. L'objectif de cette phase est de détecter les erreurs commises, de s'assurer de la compréhension des questions ainsi que d'évaluer la durée de réponse.

Dans notre travail de recherche, nous avons testé le questionnaire auprès de six dirigeants de PME marocaines. Cette étape nous a permis de faire un dernier remaniement du questionnaire, de vérifier sa clarté et sa compréhension, certaines questions ont été modifiées, et d'autres ont vu leur nombre d'items augmenter, et finalement la durée du questionnaire a été bien déterminée. En fin et suite au test du questionnaire, celui-ci a été finalisé dans sa

troisième version. Après avoir terminé le processus d'élaboration du questionnaire, nous avons rédigé une lettre d'accompagnement qui identifie l'objectif et l'intérêt de l'étude. En outre, pour rassurer les dirigeants des PME nous avons insisté sur la garantie de l'anonymat et la confidentialité des réponses.

Le schéma ci-dessous retrace le déroulement du processus de l'élaboration du questionnaire.

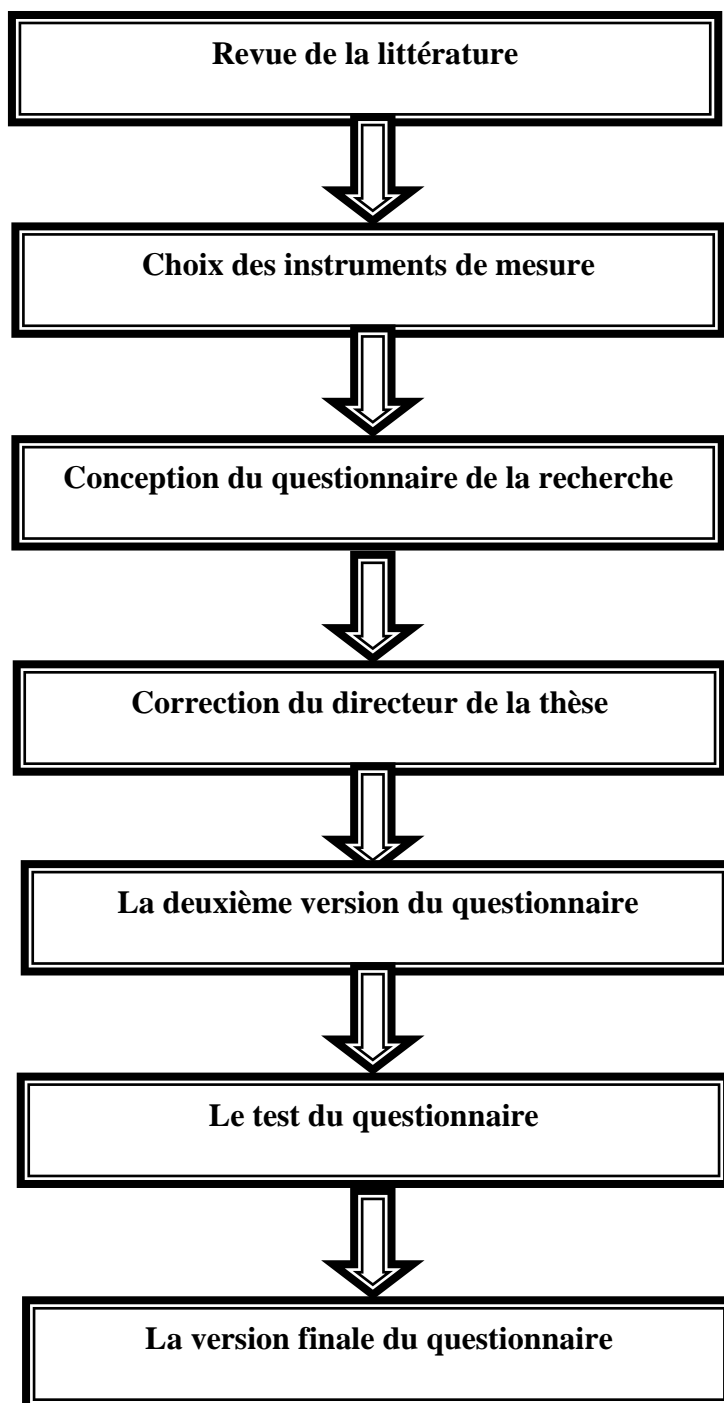


Figure 14 : Les étapes d'élaboration du questionnaire

2.2 La structure de la version finale du questionnaire :

Nous avons accordé une grande attention à la structure et à la présentation de notre questionnaire de recherche, car un questionnaire le taux de réponse bien présenté permet d'augmenter

Notre questionnaire de recherche se compose de trois grandes parties :

La première partie intitulée : « Renseignements généraux sur l'entreprise » composée de 14 questions (destinée pour le dirigeant de la PME) portant sur l'entreprise, elle permet de recueillir des données générales sur l'entreprise à savoir : la structure de propriété, la stratégie, le type d'activité, le niveau d'exportation, etc., ces questions nous permettrons d'opérationnaliser les facteurs structurels.

La deuxième partie intitulée : « Renseignements généraux sur le dirigeant de l'entreprise » composée de quatre questions (destinée au dirigeant de la PME) portant sur le dirigeant, elle permet de recueillir des informations générales sur le dirigeant de la PME à savoir : son expérience, son niveau de formation, et son but principal, ces questions nous permettrons de mesurer les facteurs socioprofessionnels.

La troisième partie intitulée : « Renseignements sur le système de pilotage de la performance globale » composée de 10 questions (destinées au dirigeant de la PME) portant sur les pratiques de pilotage de la performance globale au sein de la PME, elle permet de recueillir des informations sur le pilotage de la performance globale : à savoir le degré d'utilisation, le type d'indicateurs choisis pour mesurer la performance globale, le degré d'ouverture de la PME sur ses parties prenantes.... etc, cette partie est intéressante dans la mesure où elle nous permet de tester les hypothèses de recherche.

Notre questionnaire de recherche se compose seulement des questions fermées, par définition ce sont des questions qui permettent aux personnes interrogées de choisir une ou plusieurs réponses entre des réponses formulées à l'avance par le rédacteur du questionnaire, nous avons opté pour ce choix de questions, car elles présentent l'avantage de faciliter la compréhension de la question, l'expression de la réponse, et le traitement statistique des réponses. Notre choix nous apparaît raisonnable, car ce type de questions permet de bien quantifier nos variables, pour finalement tester nos hypothèses de recherche.

Par contre, dans notre travail de recherche, nous avons évité de choisir des questions ouvertes, par définition ce sont des questions qui permettent au répondant de répondre librement à la

question, par une ou plusieurs phrases, d'avoir des réponses personnalisées et des informations riches et diversifiées. Par contre c'est l'exploitation des résultats qui peut poser des problèmes, en effet, un traitement statistique se prête mal, le dépouillement peut s'avérer long et les interprétations ou généralisations peuvent devenir subjectives. Ce type de questions rendra impossible la vérification des hypothèses.

3 Envoi des questionnaires :

Vu que l'objectif de notre travail de recherche est d'analyser les liens entre les facteurs organisationnels et comportementaux et les pratiques de pilotage de la performance globale des PME, il nous apparaît très important de recueillir le maximum de données et d'informations. Pour cela, notre questionnaire de recherche a été administré par voie électronique, par voie postale et enfin en main propre.

3.1 Administration du questionnaire par voie électronique :

L'envoi du questionnaire par voie électronique consistait en effet à envoyer un message invitant les répondants à remplir le questionnaire en format « DOC » conçu avec l'outil de composition de formulaires de Microsoft Word.

Les répondants ont trois possibilités de réponse et de retour du questionnaire rempli :

- Réponse au questionnaire directement sur le fichier électronique et retour dudit fichier par e-mail ;
- Réponse au questionnaire directement sur le fichier, impression du questionnaire rempli et retour par la poste ou par Fax ;
- Impression du questionnaire, réponse sur papier et retour du questionnaire rempli par la poste ou par Fax.

Ce mode d'envoi présente plusieurs avantages :

- La rapidité d'envoi et de réception ;
- La méthode la moins coûteuse ;
- L'anonymat ;
- Rapidité de la collecte des données.

Par contre ce mode d'envoi présente certains inconvénients :

- Difficultés à s'assurer de la qualité de compréhension du questionnaire ;
- Problème de représentativité de l'échantillon pour certaines études.

3.2 Administration du questionnaire par voie postale :

C'est le deuxième mode d'envoi du questionnaire de recherche. Une nouvelle forme du questionnaire a été préparée et envoyée à plusieurs adresses postales des PME.

Deux possibilités de réponse ont été proposées aux répondants : retour du questionnaire rempli par voie postale ou encore retour par Fax.

Ce mode d'envoi présente plusieurs avantages :

- Anonymat préservé ;
- Précision de l'information ;
- Donne un caractère officiel à l'étude.

Par contre le mode d'envoi par voie postale présente plusieurs inconvénients :

- Couteux (Frais d'impression et d'envois) ;
- Impossibilité de clarifier les questions ;
- Représentativité des répondants discutable : Taux de réponse faible.

3.3 Administration du questionnaire en face à face :

Ce mode d'envoi du questionnaire offre plusieurs avantages, il offre la possibilité de faire préciser des réponses ambiguës ou d'expliquer des questions qui ne sont pas claires et permet d'évaluer la compréhension du répondant et son interprétation des questions, comme il peut rassurer le répondant et par conséquent accroître le taux de réponse. Par contre ce mode d'envoi présente plusieurs inconvénients notamment :

- Coût élevé ;
- Délai de mise en œuvre important ;
- Territoire limité ;
- La présence de l'enquêteur peut influencer les réponses données par l'enquêté.

4 Définition de l'échantillon :

Avant d'aborder notre recherche sur le terrain, il est primordial de définir la population sur laquelle s'étend la volonté de vérifier la validité des hypothèses théoriques. Pour sélectionner la population mère, nous avons utilisé simultanément deux critères ; la taille et l'emplacement géographique

Pour cibler notre population en fonction de la taille, nous avons sélectionné des entreprises qui ont un effectif inférieur à 200 salariés. Quant à l'emplacement géographique, l'étude couvre 12 régions du Maroc. Pour avoir des informations sur les PME situées au Maroc, nous avons contacté plusieurs organismes gouvernementaux et non gouvernementaux comme : la chambre du commerce, d'industrie et de services de la région Fès Boulemane, le centre régional d'investissement, etc.

Une fois les deux critères de notre étude déterminés, nous utilisons la méthode d'échantillonnage permettant de choisir un échantillon parmi les entreprises présentes dans la liste de diffusion de notre questionnaire. Cette technique repose sur deux méthodes :

- **La méthode probabiliste** : permet de sélectionner un échantillon grâce à une procédure de tirage aléatoire. Celle-ci associe chaque élément de la population à une probabilité connue, non nulle, d'être tiré ;

- **La méthode empirique** : consiste à construire un échantillon d'une façon raisonnée, autrement dit nous sélectionnons les entreprises selon des critères qui nous permettent d'assurer une cohérence entre l'échantillon et la population mère.

Dans le cadre du présent travail, ces deux méthodes d'échantillonnage seront utilisées pour déterminer les PME auxquelles nous enverrons nos questionnaires de recherche, afin de définir l'échantillon.

Par conséquent, la méthode empirique nous a permis de construire une liste des entreprises qui ont un effectif de moins de 200 salariés, quant à la méthode probabiliste, elle nous a permis de tirer aléatoirement l'échantillon à étudier.

5 Synthèse des envois et collecte des données :

L'administration du questionnaire par voie postale auprès de 350 entreprises nous a permis de collecter 20 réponses avec un taux de réponse de 5,71%, l'administration du questionnaire par voie électronique auprès de 800 entreprises nous a permis de collecter 61 réponses avec un taux de réponse de 7,625 %, et finalement les questionnaires administrés en face à face auprès de 50 entreprises nous a permis de collecter 35 réponses, avec un taux de réponse de 70 %. Au moment de la vérification des réponses, nous nous sommes aperçus de l'existence de certaines valeurs manquantes. De ce fait nous avons éliminé 19 réponses incomplètes et qui se sont avérées inexploitable, nous avons exclu aussi les entreprises qui ont subi une évolution récente de taille, comme les entreprises qui ont un effectif de salariés supérieur à 200. Une synthèse des résultats est présentée dans le tableau suivant :

| | Nombre d'envois | Taux% |
|--|------------------------|--------------|
| Nombre de questionnaires envoyés | 1200 | 100% |
| Nombre de questionnaires retournés complétés | 116 | 9,67% |
| Nombre de questionnaires retournés inexploitable | 19 | 1,58% |
| Le taux de retour réel (nombre de questionnaires retournés exploitables) | 97 | 8,08% |

Tableau 14 : Les taux de réponses de l'enquête

Finalement, nous avons gardé 97 réponses complètes et exploitables. Cela représente un taux de réponse réel de réponse de 8,08%. Donc notre échantillon est composé de données de 97 PME, cette taille est satisfaisante pour effectuer les analyses exploratoires.

6 Qualité des instruments de mesure :

Dans cette partie, il s'agit de s'interroger sur la qualité de l'instrument de mesure construit et mis en œuvre. La validation du questionnaire de recherche, consistera donc à tester les instruments de mesure utilisés. Ces outils de mesure doivent répondre à deux critères principaux : la fiabilité et la validité, pour examiner si les données recueillies reflètent le plus précisément possible la réalité.

6.1 La fiabilité des échelles de mesure :

La fiabilité correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante le construit étudié (Evrard, Pras, & Roux, 2003). Par conséquent, une échelle est fiable si l'on retrouve plusieurs fois les mêmes résultats sur les mêmes sujets.

La fiabilité d'une échelle de mesure renvoie à la cohérence interne entre les indicateurs mesurant le même phénomène (Igalens & Roussel, 1998). Elle traduit la capacité d'une échelle de mesure à générer des résultats similaires dans le cas où elle serait envoyée plusieurs fois à une population (Drucker–Godard, Ehlinger, & Grenier, 2003).

Il existe plusieurs techniques statistiques qui permettent d'évaluer la fiabilité d'une échelle de mesure, dans notre cas, nous allons utiliser une des méthodes les plus répandues d'estimation de la fiabilité d'un instrument de mesure qui est le coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1951).

Ce coefficient permet de mesurer la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items, chacun d'entre eux apportant un contenu informationnel supplémentaire à la mesure d'un construit. Il s'agit de vérifier que chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres items de l'échelle, dans ce cas, les items partagent assez de variance.

L'indice α de Cronbach se calcule en appliquant la formule suivante :

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma^2}{\sigma^2 \text{ échelle}} \right]$$

Avec :

k : nombre total d'items qui composent l'instrument de mesure ;

σ^2_i : variance de l'item i ;

$\sigma^2_{\text{échelle}}$: variance de l'instrument dans son ensemble

La valeur du coefficient alpha de Cronbach peut varier de 0 jusqu'à 1, une valeur α du coefficient alpha de Cronbach proche de 0 montre que l'échelle de mesure n'est pas fiable, par contre plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité) est forte. Plusieurs chercheurs estiment qu'une valeur d'alpha de Cronbach comprise entre 0,6 et 0,8 est acceptable dans une étude exploratoire (Evrard, Pras, & Roux, 2003).

Etudier la fiabilité d'un instrument de mesure est nécessaire pour assurer la qualité de l'échelle de mesure, mais elle n'est pas suffisante. Nous étudions ci-dessous le deuxième critère, la validité d'un instrument de mesure.

6.2 La validité des échelles de mesure :

La validité d'une échelle de mesure a pour objectif de vérifier si les différents énoncés du questionnaire sont une bonne représentation du phénomène étudié (Carricano & al, 2010). La validité d'un concept représente la mesure dans laquelle une opérationnalisation reflète le concept qu'elle est censée mesurer. La validité est d'autant plus forte que l'erreur de mesure est faible. Nous distinguons dans ce travail les quatre principaux types de validité les plus souvent discutés : validité externe, validité interne, validité du contenu et validité du construit.

6.2.1 La validité externe :

La validité externe porte sur la généralisation, il s'agit de vérifier à quel degré un effet de la recherche peut être généralisé aux populations, aux paramètres ainsi qu'aux variables de traitement et de mesure. Pour assurer une certaine validité externe il est recommandé d'utiliser des méthodes d'échantillonnage aléatoire, car généralement, il est assumé que dans le cas où l'échantillon est aléatoire (probabiliste), les résultats ont une validité externe et peuvent être généralisés à la population dont est issu l'échantillon. Dans notre travail de recherche, pour atteindre au mieux une validité externe, nous avons constitué un échantillon probabiliste qui ressemble le plus à la population.

6.2.2 La validité interne :

La validité interne d'une recherche dépend essentiellement de la précision de la description des caractéristiques étudiées. En général, la validité interne de la recherche consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude, elle permet de s'assurer que le résultat obtenu n'est pas dû à un biais, au hasard ou à un manque de puissance donc que la méthode utilisée pour l'obtenir est adéquate pour répondre à la question. Dans notre étude, pour atteindre une validité interne, il faut écarter certains biais identifiés, le tableau suivant représente les biais considérés dans notre étude.

| Type de biais | Comment éviter le biais | Le cas de cette recherche |
|-------------------------|---|--|
| Effet de l'histoire | Réduire la période d'étude | Notre recueil de données est fait sur 7 mois |
| Effet de maturation | Réduire la période d'étude | Le recueil de données s'est fait juste deux ans avant la clôture de ce travail |
| Effet d'instrumentation | Nombre d'enquêteurs réduit | Le doctorant est le seul à Effectuer les entretiens |
| Effet de Contamination | S'assurer de la confidentialité des travaux | Temps de collecte réduit, Questionnaires remplis d'une façon anonyme |

Tableau 15 : Les biais limitant la validité interne

6.2.3 Validité du contenu :

La validité de contenu fait référence à la représentativité des items échantillonnés pour mesurer un construit donné. Egalement, cette technique est définie comme étant le degré auquel une opérationnalisation représente le concept qui doit être généralisé (Evrard, Pras, & Roux, 2003), c'est une évaluation subjective entre l'adéquation des items à la dimension mesurée.

Dans notre étude pour atteindre une validité du contenu, nous avons soumis nos échelles de mesure à notre directeur de thèse pour vérifier l'adéquation des éléments qu'elles comportent par rapport à l'objet étudié.

6.2.4 Validité du construit :

La validité du construit vise à vérifier que l'échelle évalue parfaitement et uniquement le construit étudié, dans notre étude pour nous assurer de la validité du construit, nous avons vérifié que les items qui mesurent un concept étaient fortement corrélés entre eux.

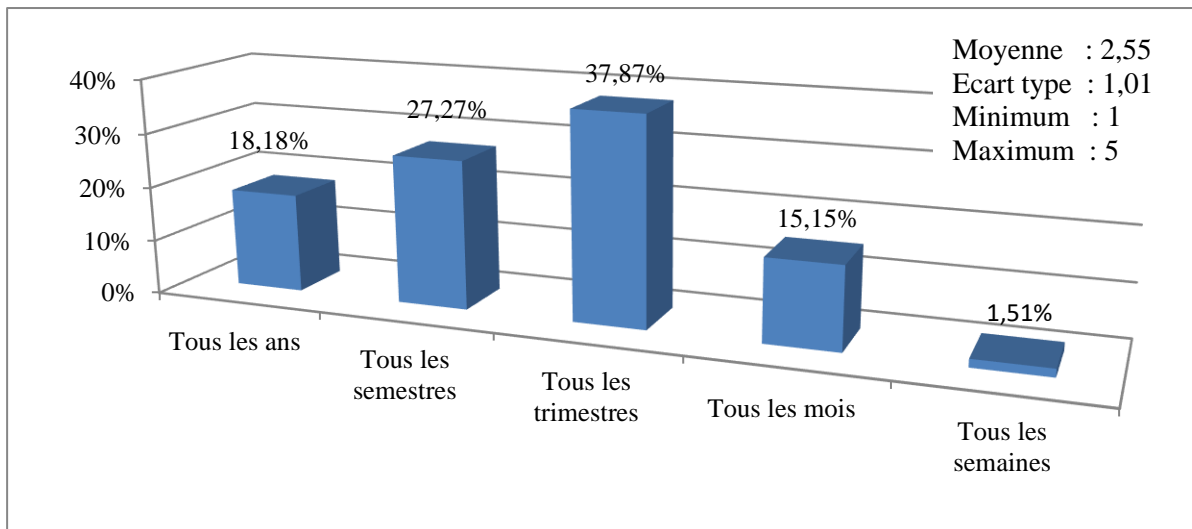
Dans notre travail de recherche, nous considérons le degré de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale, un concept abstrait qui ne connaît aucun consensus dans les items qui le créent. Le test de la validité du construit a été effectué sur la variable à expliquer (le degré de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale) en utilisant le coefficient de corrélation de Pearson pour vérifier la validité du construit entre la valeur de chacun des 5 variables mesurant le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale.

7 Les résultats d'analyse descriptive :

L'objet principal de cette section est de présenter et d'analyser les statistiques descriptives de l'enquête quantitative qui a été réalisée auprès de 97 PME. Il est à noter que parmi elles, 66 PME ont affirmé avoir des systèmes de mesure et de pilotage de la performance globale. Dans la section suivante nous présentons les statistiques descriptives des systèmes de pilotage de la performance globale chez les entreprises de l'échantillon.

7.1 La fréquence d'utilisation

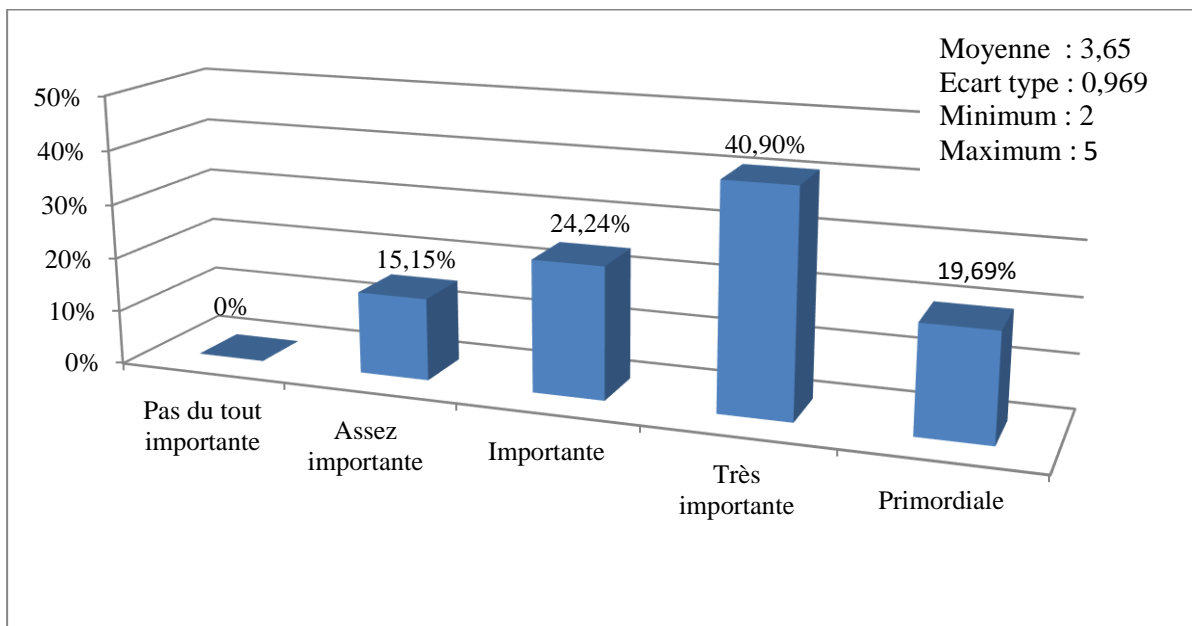
Le graphique 1 montre que les gestionnaires des PME utilisent leur système de mesure de la performance globale d'une façon moyenne, d'une façon générale ils souhaitent suivre la performance globale de leurs entreprises en moyenne une fois par trimestre.



Graphique 1 : La fréquence d'utilisation du système de pilotage de la performance globale

7.2 L'importance d'utilisation :

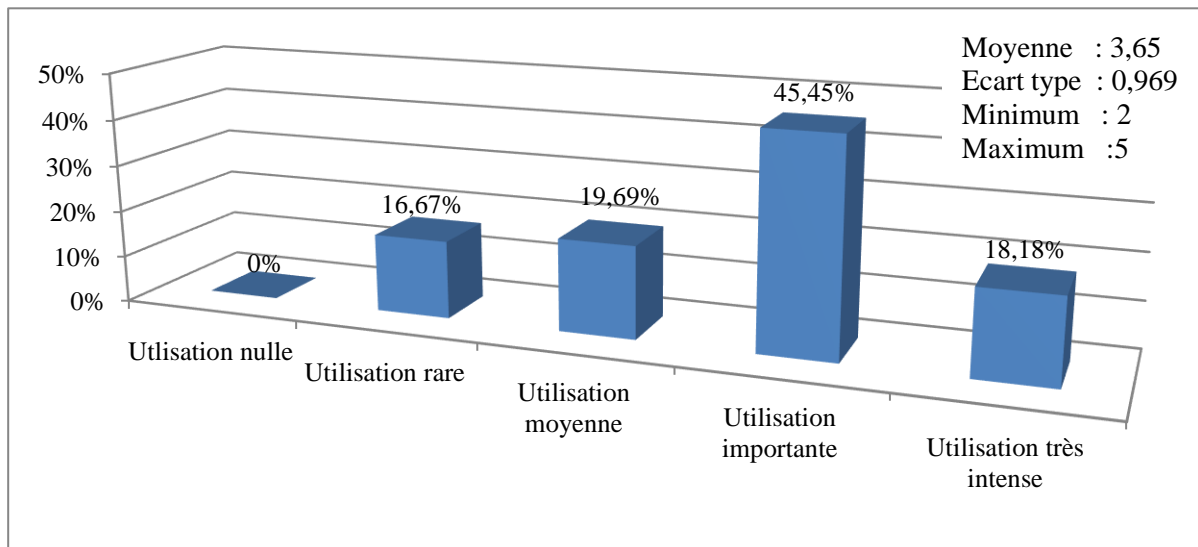
D'après le graphique 2, nous constatons que les gestionnaires des PME estiment que l'utilisation d'un système de mesure de la performance globale est importante. En effet, presque 65% des PME étudiées considèrent cette utilisation importante voire très importante.



Graphique 2 : Importance de l'utilisation du système de pilotage de la performance globale

7.3 L'intensité d'utilisation :

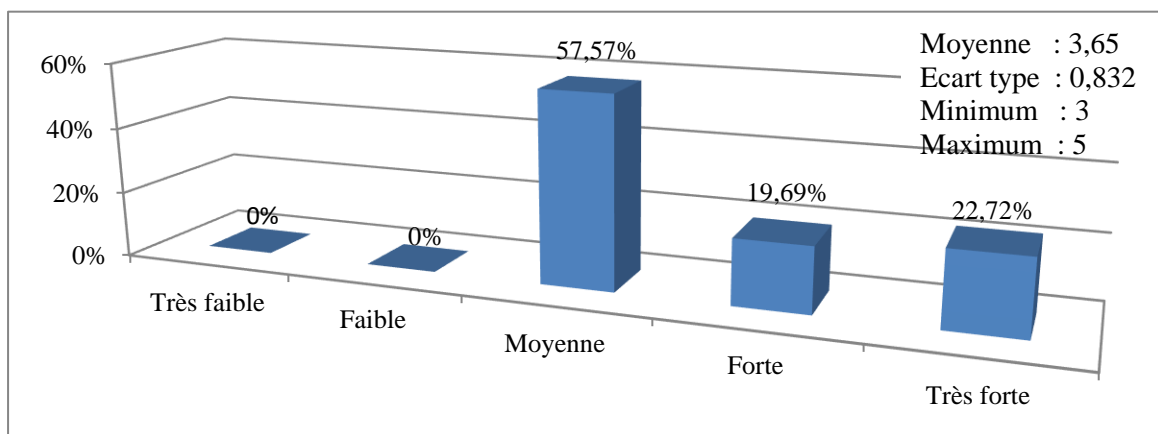
D'après le graphique 3, l'intensité d'utilisation des systèmes de pilotage de la performance globale se confirme, car cette utilisation que les dirigeants qualifient d'importante doit justifier d'une présence dans la PME, les chiffres confirment ceci car l'utilisation est estimée d'intense dans une bonne partie de PME.



Graphique 3 : Intensité d'utilisation du système de pilotage de la performance globale

7.4 La diversité du champ d'application :

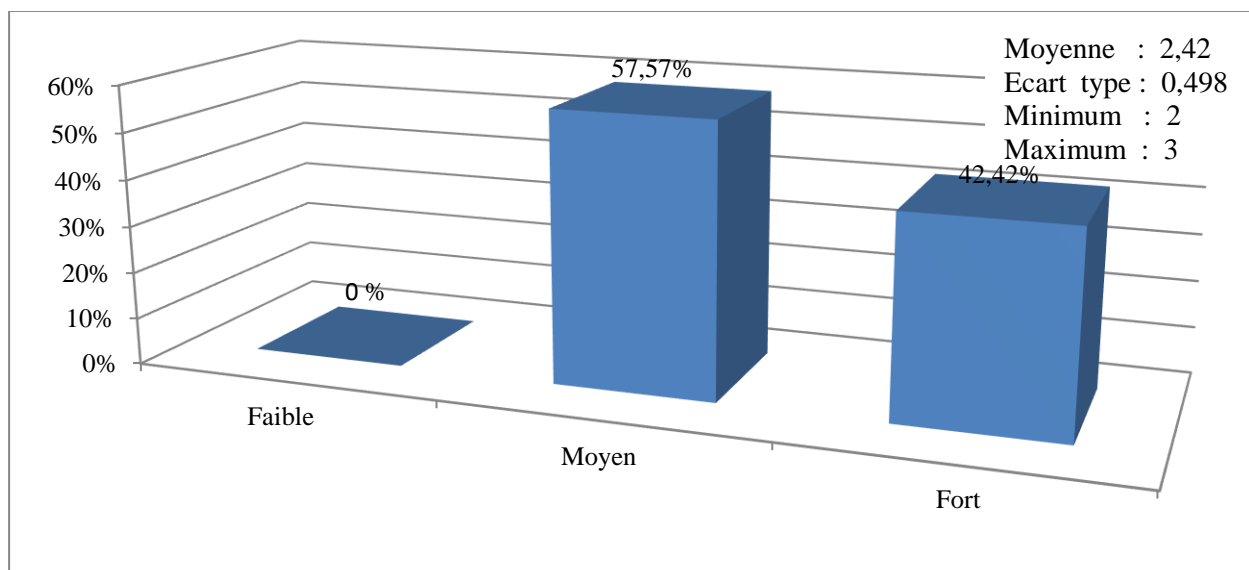
La variable diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale est mesurée par quatre échelles de 5 points, qui permettent de recueillir un score global de 25 points, d'après le graphique 4 nous constatons que le degré de diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale est moyennement élevé dans l'ensemble, comme le révèle le score moyen obtenu par l'ensemble des PME de notre échantillon d'étude.



Graphique 4 : Diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale

7.5 Le degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale :

La variable utilité du système de pilotage de la performance globale a été mesurée selon un score agrégé sur trois échelles de 5 points, le score moyen obtenu par l'ensemble des PME de l'échantillon montre que le degré d'utilité est moyennement élevé. Les chiffres montrent que les dirigeants des PME expriment une « forte » utilité de leur système de mesure de la performance globale (cf. le graphique 5).



Graphique 5 : Degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale

Presque 80 % des gestionnaires des PME estiment que leurs systèmes de mesure de la performance globale sont moyennement, voire fortement pertinents. En revanche seulement 20% pensent le contraire.

Par ailleurs, ces constats sont confirmés par le score moyen obtenu par l'ensemble des PME de notre échantillon d'étude (Cf. Tableau N : 16).

42,43 % des dirigeants des PME interrogés estiment leur satisfaction du système de mesure de la performance globale au sein de leur entreprise avec un score moyen de 3,35 sur 5 points, ainsi 57,58% des PME confirment que leur système de suivi et de mesure de la performance globale contribue considérablement à améliorer leur efficacité et leurs performances environnementales et sociales avec un score moyen de 3,64 sur 5 points.

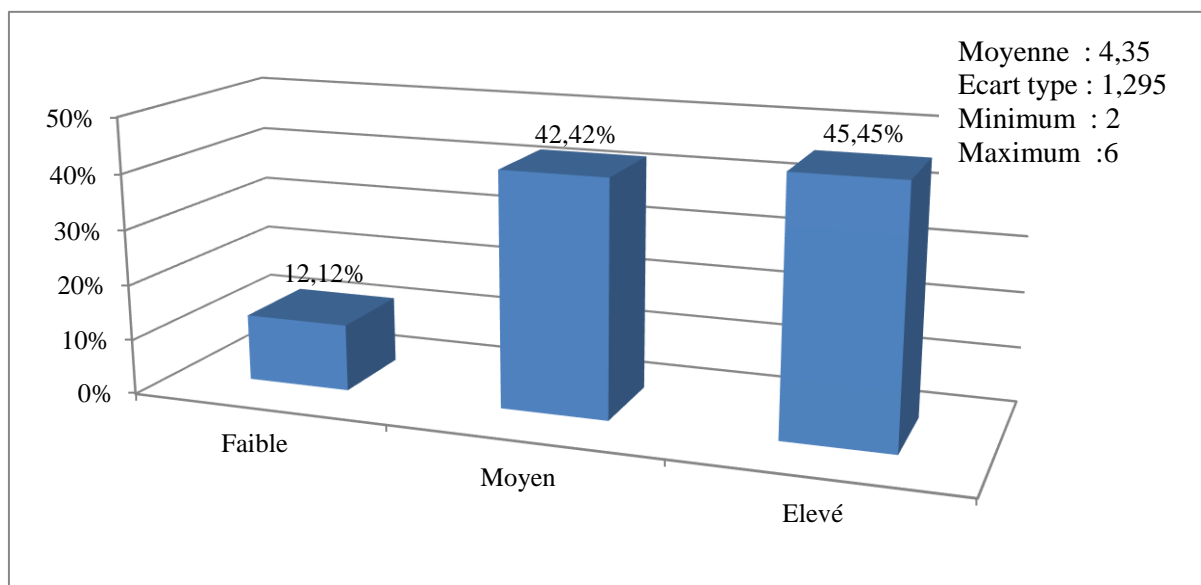
| Les items de la variable | Scores moyens (sur 5 points) |
|---|------------------------------|
| Le degré de pertinence des indicateurs choisis dans le système de pilotage de la performance globale | 3,38 |
| Le degré de satisfaction quant au choix des indicateurs de mesure de la performance globale | 3,35 |
| Le degré de contribution du système de pilotage de la performance globale à l'amélioration des performances sociales et environnementales | 3,64 |

Tableau 16 : Scores moyens des PME sur les items caractérisant l'utilité des systèmes de pilotage de la performance globale

7.6 Le degré de l'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes :

Le degré de l'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes est mesuré, comme il a été précisé précédemment à l'aide de six items (6 échelles de 5 points). Chaque entreprise peut ainsi se voir attribuer un score maximal de 30 points pour mesurer son degré d'ouverture sur ses parties prenantes.

Il apparaît à l'analyse des statistiques que le degré d'ouverture des PME sur leurs parties prenantes est moyennement élevé (Graphique 6).



Graphique 6 : Degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes

Presque 67% des PME accordent une importance à leurs parties prenantes lors de la prise des décisions stratégiques d'ordre financier avec un score moyen de 3,68 sur 5 points (cf. tableau N :17), 47% de PME prennent en compte leurs attentes en cas de prises de décisions

stratégiques d'ordre environnemental avec un score moyen de 2,77 sur 5 points, et finalement 31% de PME donnent une importance à leurs besoins lors de la prise des décisions stratégiques d'ordre social avec un score moyen de 3,41 sur 5 points.

Une dernière lecture des résultats statistiques de cette variable, indique que 46 % des PME estiment avoir été transparentes avec leurs parties prenantes, 43% des PME expriment une certaine réactivité par rapport aux attentes et besoins de leurs parties prenantes, par contre juste un pourcentage de 33% des dirigeants des PME qui indiquent avoir priorisé les attentes et les besoins de leurs parties prenantes dans leurs entreprises.

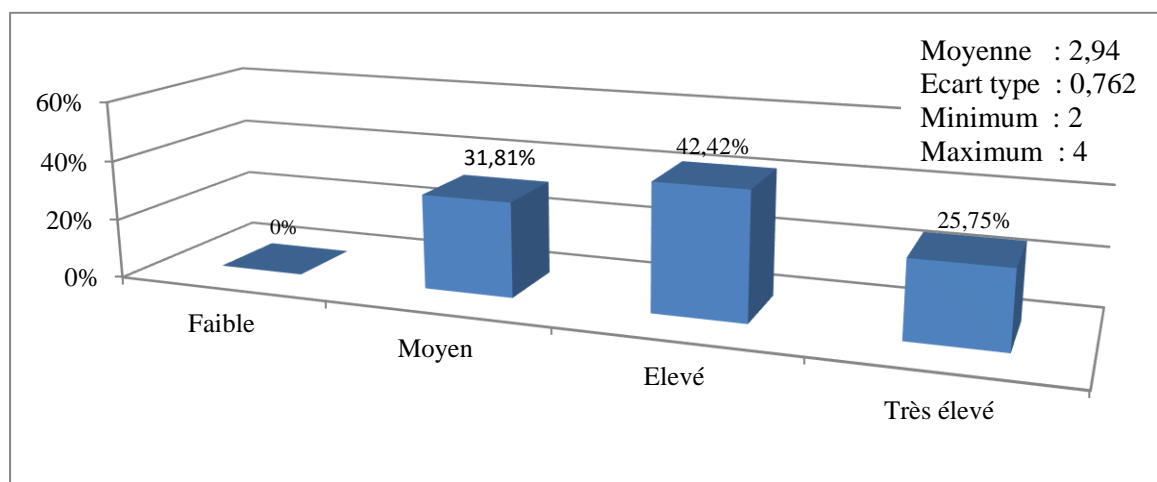
| Les items de la variable | Scores moyens (sur 5 points) |
|--|-------------------------------------|
| L'importance qu'accorde l'entreprise aux parties prenantes lors de la prise des décisions stratégiques d'ordre économique | 3,68 |
| L'importance qu'accorde l'entreprise aux parties prenantes lors de la prise des décisions stratégiques d'ordre social | 2,77 |
| L'importance qu'accorde l'entreprise aux parties prenantes lors de la prise des décisions stratégiques d'ordre environnemental | 3,41 |
| La transparence de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes | 3,39 |
| La réactivité de l'entreprise vis-à-vis des préoccupations des parties prenantes | 3,20 |
| Le degré de priorisation des besoins, attentes et intérêts des parties prenantes pour l'entreprise. | 2,86 |

Tableau 17 : Scores moyens des PME sur les items caractérisant le degré d'ouverture de l'entreprise sur les parties prenantes

7.7 La diversité des indicateurs de performance :

La diversité des indicateurs du système de pilotage de la performance globale a été mesurée à l'aide de quatre items (quatre échelles de 5 points), qui permettent de recueillir un score global de 20 points.

Les résultats indiquent que les dirigeants des PME n'utilisent pas, de façon égale, tous les types d'indicateurs qui composent le système de pilotage de la performance globale (Cf. Graphique n : 7), les systèmes de pilotage de la performance globale implantés dans les PME peuvent donc être qualifiés de « déséquilibrés ». Le degré de diversité des indicateurs est dans l'ensemble, moyennement élevé comme le révèle le score moyen obtenu par l'ensemble des PME de notre échantillon d'étude.



Graphique 7 : Diversité des indicateurs du système de pilotage de la performance globale

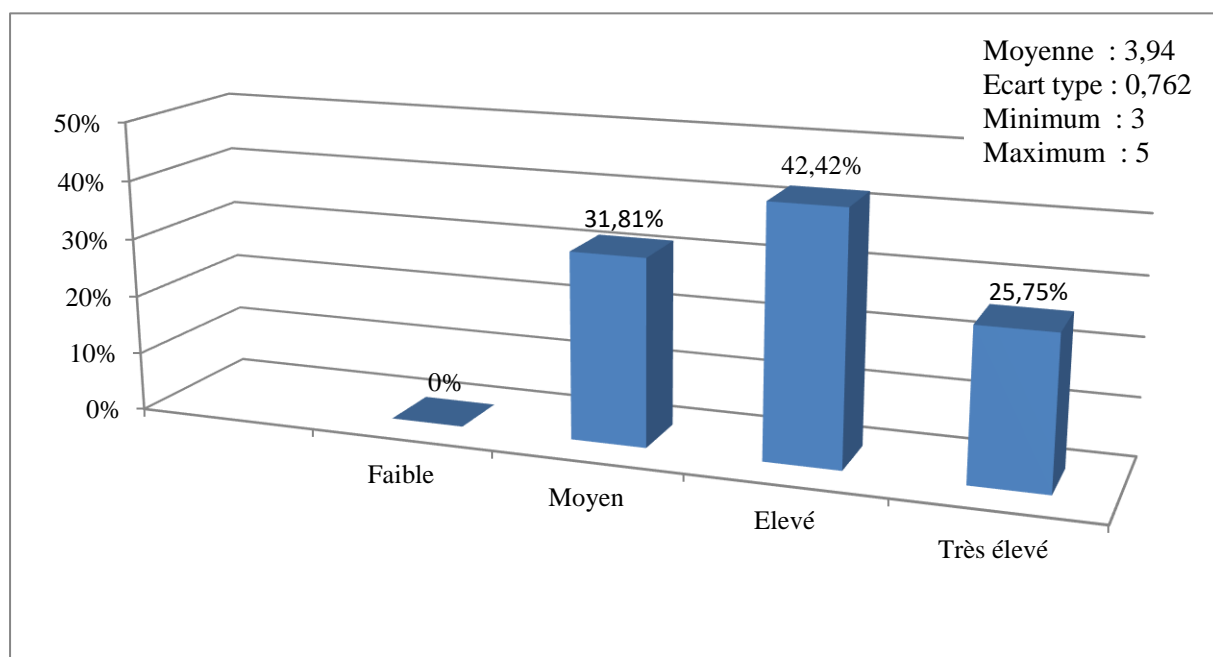
Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les scores moyens des PME sur les quatre axes de performance globale, à savoir : la performance économique, environnementale, sociale et intégrée.

| Les items de la variable | Scores moyens (sur 5 points) |
|--|------------------------------|
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance économique | 3,94 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance environnementale | 3,21 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance sociale | 2,74 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance intégrée | 2,11 |

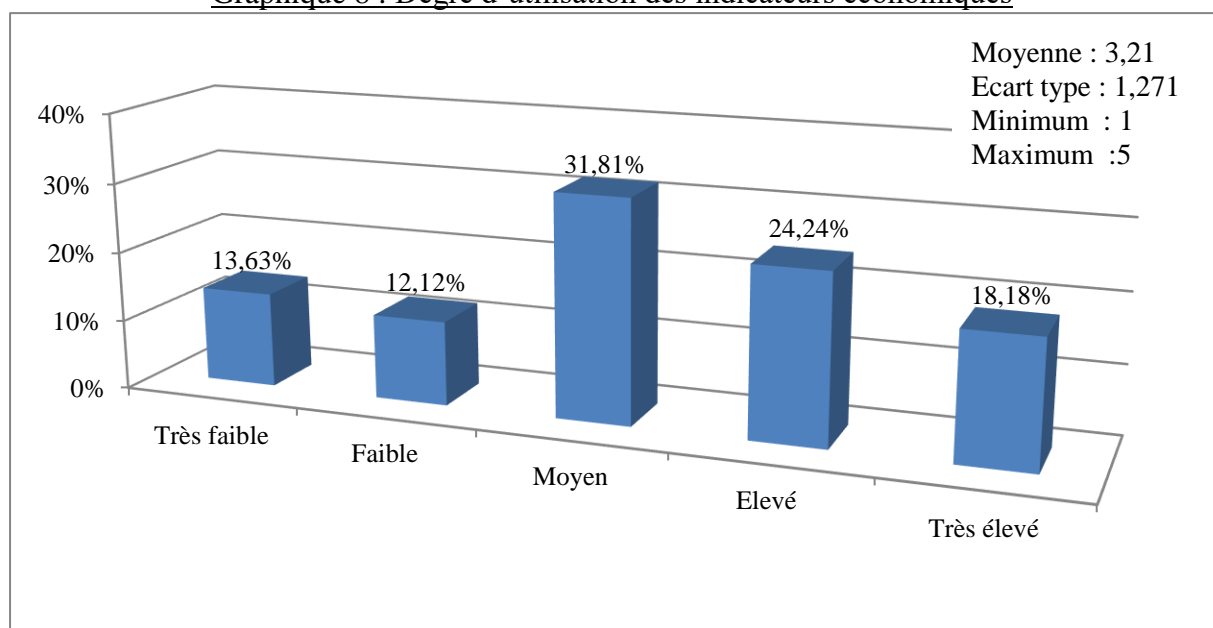
Tableau 18 : Scores moyens des PME sur les indicateurs caractérisant la diversité du contenu du système de pilotage de la performance globale

L'obtention d'un score moyen de 3,94 sur 5 points indique que la majorité des gestionnaires des PME interrogés utilisent souvent les indicateurs mesurant la performance économique de leurs PME (taux de croissance du chiffre d'affaires, taux de marge brute, part de marché,

ratios de trésorerie), de ce fait, 68 % des PME utilisent « fortement » ou « très fortement » les indicateurs financiers dans leur système de mesure de la performance globale (Cf. Graphique 8). Ensuite, les indicateurs de la performance environnementale sont les plus utilisés après le type des indicateurs économiques, avec un score moyen de 3,21 sur 5 points, un pourcentage de 43% des PME qui emploient la mesure de la performance relative à l'axe environnemental (Cf. Graphique 9).

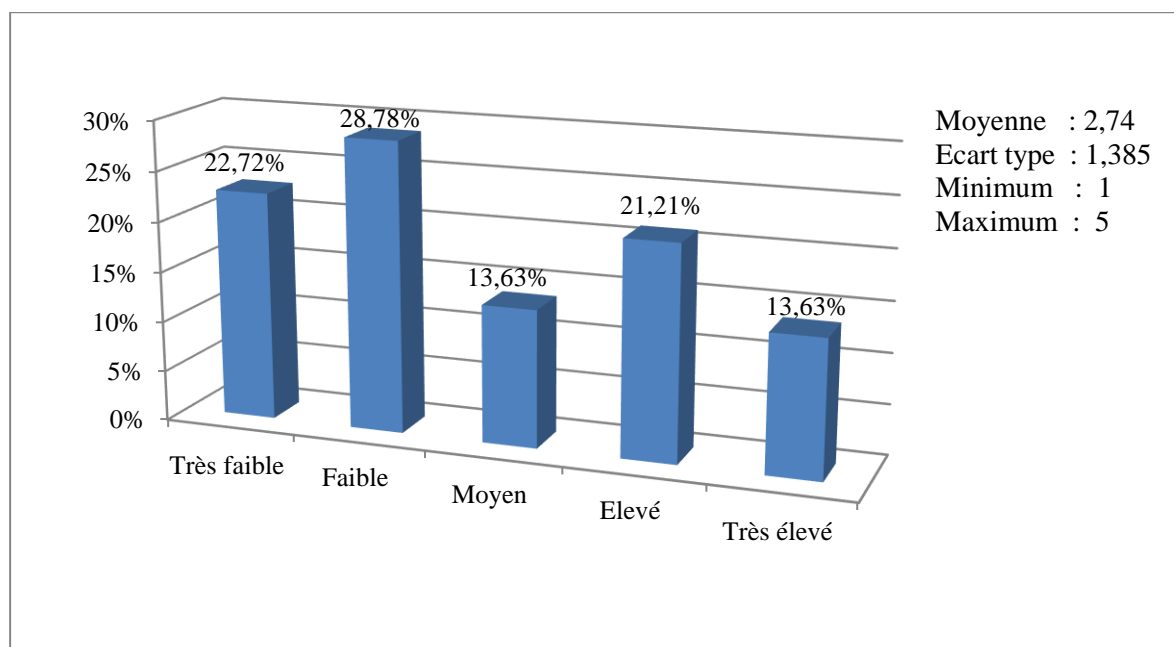


Graphique 8 : Degré d'utilisation des indicateurs économiques



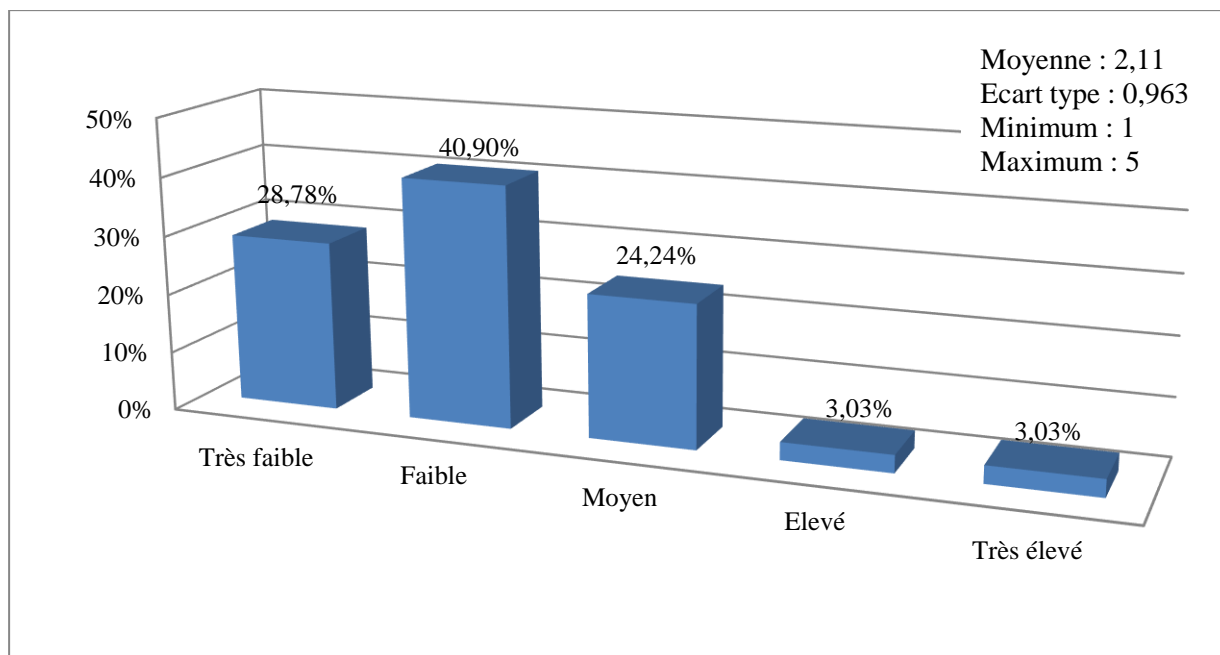
Graphique 9 : Degré d'utilisation des indicateurs environnementaux

En revanche, la proportion des PME utilisant les indicateurs sociaux est plus faible par rapport à celle utilisant notamment des indicateurs économiques. 34,8% des PME reconnaissent une utilisation « élevée » voire « très élevée » des indicateurs sociaux (cf. graphique 10).



Graphique 10 : Degré d'utilisation des indicateurs sociaux

En outre, le score moyen global de l'utilisation des indicateurs intégrés est de 2,11 sur 5 points. Ces indicateurs sont donc très peu développés dans les systèmes de pilotage de la performance globale des PME. En effet, 69,7% des gestionnaires de PME de l'échantillon reconnaissent avoir utilisé faiblement ces indicateurs (Cf. Graphique 11)



Graphique 11 : Degré d'utilisation des indicateurs intégrés

De ce fait nous constatons que les quatre axes de performance sont couverts de façon inégale par les systèmes de pilotage de la performance globale. Les PME de l'échantillon développent des systèmes de mesure de la performance globale qui sont relativement déséquilibrés.

8 Conclusion

Tout d'abord, une architecture détaillée a été réalisée sur le processus de collecte des données et les caractéristiques de terrain d'investigation, nous avons retracé en détail les phases de conception de l'outil d'investigation. En second lieu, un survol théorique est proposé afin de justifier le choix des méthodes statistiques à utiliser pour vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure.

Dans une dernière étape, nous avons analysé les résultats de l'analyse descriptive sur les données récoltées auprès des entreprises de l'échantillon. Nous avons pu à partir de cette étape décortiquer les résultats pour chaque variable construisant la variable à expliquer : le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale. Dans le chapitre suivant, nous aurons l'occasion d'exposer les résultats des analyses de données, afin de vérifier la validité des hypothèses de la recherche.

Chapitre 5 : De la construction des typologies à la différenciation des systèmes de pilotage

1 Introduction

Dans le présent chapitre nous apportons des éléments de réponse à notre problématique posée dans la partie théorique. Deux objectifs y sont présentés :

Premier objectif : il consiste à construire une typologie des systèmes de pilotage de la performance globale chez les 66 PME de l'échantillon ;

Deuxième objectif : il consiste à identifier les facteurs susceptibles d'influencer le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale.

En premier lieu, nous présentons les résultats des tests de validation des échelles de mesure à l'aide de l'alpha de Cronbach et le coefficient de corrélation de Pearson effectuée sous le logiciel SPSS 20.0. Une fois les échelles validées, nous employons l'analyse en composantes principales et la classification ascendante hiérarchique pour déterminer une typologie des systèmes de pilotage de la performance globale. Enfin nous employons les deux tests statistiques : le test de 'khi-deux' et le 'rho' de Spearman pour tester les hypothèses de la recherche.

2 Présentation de l'analyse multi variée :

Au premier abord, afin d'obtenir une image globale et synthétique sur le système de pilotage de la performance globale adopté dans les PME, un modèle caractérisant le système de pilotage est mis en relief.

La sophistication du système de pilotage de la performance globale dans ce travail est évaluée selon cinq variables, à savoir :

- ✓ Le degré d'utilisation du système de pilotage de la performance globale ;
- ✓ La diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale ;
- ✓ Le degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale ;
- ✓ Le degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes ;
- ✓ La diversité d'indicateurs du système de pilotage de la performance globale.

Chaque entreprise peut ainsi se voir attribuer un score maximal de sophistication de ses pratiques de pilotage et de mesure de la performance globale de 105 points qui représente la somme des scores partiels de ces cinq variables. Nous présentons dans le tableau suivant les scores partiels de ces différentes variables.

| Variables | Score partiels |
|---|-----------------------|
| Degré d'utilisation du système de pilotage de la performance globale | 15 points |
| Diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale | 25 points |
| Degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale | 15 points |
| Degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes | 30 points |
| Diversité d'indicateurs du système de pilotage de la performance globale | 20 points |
| Degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale | 105 points |

Tableau 19 : Degré global de sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale

La nouvelle variable nommée « Degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale » née d'une conception intégrée des cinq variables qui la construisent, nous présentons dans le tableau suivant les statistiques descriptives de cette variable et des variables qui la construisent.

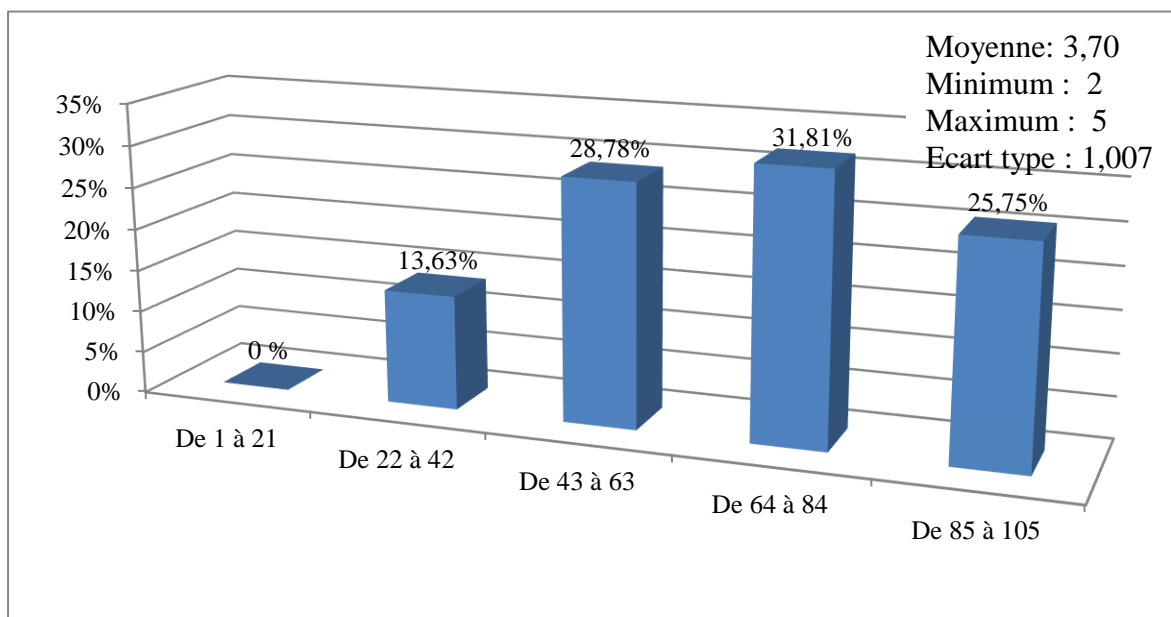
| | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| Degré d'utilisation du système de pilotage de la performance globale | 1 | 3 | 2,39 | 0,742 |
| Diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale | 3 | 5 | 3,65 | 0,832 |
| Degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale | 2 | 3 | 2,42 | 0,498 |
| Degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes | 2 | 6 | 4,35 | 1,295 |
| Diversité d'indicateurs du système de | 2 | 4 | 2,94 | 0,762 |

| | | | | |
|--|---|---|------|-------|
| pilotage de la performance globale | | | | |
| Degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale | 2 | 5 | 3,70 | 1,007 |

Tableau 20 : Statistiques descriptives des variables

L'analyse des statistiques descriptives montrent que la variable « Degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes » est la variable qui affiche une certaine hétérogénéité par rapport aux autres variables, elle varie entre 2 (une PME qui a un score de 2/6 pour cette variable) et 6 (une PME qui a un score maximum pour chaque item des six items qui construisent la variable). L'écart type ne fait que confirmer cette analyse, il est de 1,295.

La variation est moindre dans les autres variables, qui affichent aussi des moyennes moins importantes que la variable « le degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes » qui varient entre 2,42 et 3,70.



Graphique 12 : Degré global de sophistication du système de pilotage de la performance globale évalué sur 105 points (classes d'amplitude de 21 points)

D'après l'analyse du graphique nous constatons que les entreprises de notre échantillon d'étude présentent des systèmes de suivi et de mesure de la performance globale qui sont moyennement sophistiqués avec une moyenne de 69,09 sur 105 points.

L'entreprise présentant un système de pilotage de la performance globale des plus simples est considérée ainsi comme le moins sophistiqué, possède un score de 37/105 : Aucune entreprise

ne fait partie du premier tranchant (entre 1 et 21), l'entreprise qui affiche le score le plus important est une entreprise avec un score de 98 points.

Arrivé à ce stade d'analyse, nous présentons dans ce qui suit les résultats des tests de fiabilité et de validité de l'instrument de mesure.

2.1 Examen de la fiabilité de l'instrument de mesure de la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

L'étude de la fiabilité de l'instrument de mesure multi items est assurée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Cette technique est souvent utilisée pour juger de l'homogénéité des échelles de mesure, le test de ce critère est appliqué uniquement sur les variables mesurées par plusieurs items.

Le tableau ci-dessous présente les résultats du calcul utilisant le logiciel SPSS, de l'alpha de Cronbach pour les variables retenues pour mesurer le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale.

| Variabiles | Nombre d'items | Alpha de Cronbach |
|---|----------------|-------------------|
| Degré d'utilisation ² | 3 | 0,981 |
| Diversité du champ d'application | 5 | 0,971 |
| Degré d'utilité | 3 | 0,971 |
| Degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes | 6 | 0,985 |
| Diversité d'indicateurs | 4 | 0,953 |
| Le degré de sophistication | 21 | 0,931 |

Tableau 21 : la mesure de la fiabilité des variables retenues pour mesurer le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

²La variable degré d'utilisation regroupe les 3 variables : fréquence, intensité et importance d'utilisation du système de pilotage de la performance globale

Les coefficients calculés sont très satisfaisants, tous largement supérieurs au niveau minimum, ils sont supérieurs à 0,953. L'ensemble des variables retenues a ainsi une bonne cohérence interne. Nous pouvons donc prendre la somme des scores de ces variables comme mesure synthétique du degré global de sophistication du système de pilotage de la performance globale.

Après avoir testé la fiabilité de l'instrument de mesure, ce premier test doit être complété par un test de la validité. Nous étudions ci-dessous le test de validité de l'instrument de mesure de la sophistication du système de pilotage de la performance globale.

2.2 Examen de la validité de l'instrument de mesure de la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

Après avoir testé la fiabilité de l'instrument de mesure nous sommes passés à la validité du construit élaboré pour apprécier les systèmes de pilotage, il s'agit de vérifier si les items employés pour évaluer le concept étudié reflètent une bonne représentation.

La validité de l'instrument de mesure est évaluée dans notre travail de recherche par le coefficient de corrélation de Pearson.

Nous allons calculer le coefficient de corrélation de Pearson entre les items, les variables, les dimensions et le score global de sophistication.

Avant de présenter les résultats du test de validité, nous présentons la codification des variables :

| Variables | Code |
|---|-------------|
| Fréquence d'utilisation du système de pilotage de la performance globale | FU |
| Intensité d'utilisation du système de pilotage de la performance globale | IU |
| Importance de l'utilisation du système de pilotage de la performance globale | IMU |
| Degré d'utilisation du système de pilotage de la performance globale ³ | DU |
| Diversité du champ d'application du système de pilotage de la performance globale | DCA |

³La variable degré d'utilisation regroupe les 3 variables : fréquence, intensité et importance d'utilisation du système de pilotage de la performance globale

| | |
|--|-------|
| Degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale | DUT |
| Degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes | DOEPP |
| Diversité d'indicateurs du système de pilotage de la performance globale | DI |
| Degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale | DS |

Tableau 22 : Intitulés des codes des variables de la sophistication du système de pilotage de la performance globale

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les résultats du test de validité de l'instrument de mesure de la sophistication du système de pilotage de la performance globale.

| | | DU | DCA | DUT | DOEPP | DI | DS |
|-------|------------------------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|-----------|
| DU | Corrélation de Pearson | 1 | 0,650** | 0,707 | 0,880** | 0,778** | 0,904** |
| | Sig.(bilatérale) | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| DCA | Corrélation de Pearson | 0,650** | 1 | 0,919** | 0,843** | 0,840** | 0,827** |
| | Sig.(bilatérale) | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| DUT | Corrélation de Pearson | 0,707** | 0,919** | 1 | 0,817** | 0,758** | 0,782** |
| | Sig.(bilatérale) | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| DOEPP | Corrélation de Pearson | 0,880 | 0,843** | 0,817** | 1 | 0,895** | 0,943** |
| | Sig.(bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| DI | Corrélation de Pearson | 0,778** | 0,840** | 0,758** | 0,895** | 1 | 0,918** |
| | Sig.(bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 |
| DS | Corrélation de Pearson | 0,904** | 0,827** | 0,782** | 0,943** | 0,918** | 1 |
| | Sig.(bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 23: Les différentes corrélations selon le test de Pearson

Le tableau montre une corrélation très significative, positive et forte entre variables composant les systèmes de pilotage de la performance globale et sa sophistication.

Le coefficient de corrélation de Pearson entre la sophistication et les autres variables est très élevé, le moins élevé lie le degré d'utilité avec la sophistication du système de pilotage de la performance globale avec un coefficient de 0,782, ce coefficient est encore plus important (0,918) pour la variable la diversité des indicateurs de performance, ce résultat permet d'avancer que les dirigeants ont réussi à établir des systèmes de pilotage de la performance globale avec des indicateurs assez diversifiés et qui touchent les dimensions sociales et

environnementales du développement durable. Finalement on peut déduire que les gestionnaires des PME ont réussi à implanter des systèmes de mesure de la performance globale assez sophistiqués.

Par ailleurs, les tests de fiabilité et de validité et tous les différents tests statistiques générés dans notre étude sont assurés grâce au logiciel d'analyse des données statistiques SPSS statistics 20. Nous avons choisi ce logiciel car il nous offre la possibilité de créer une base de données et d'exécuter les différents tests statistiques nécessaires sur nos instruments de mesure avec une certaine souplesse.

2.3 La mise en évidence des types de systèmes de pilotage de la performance globale :

En premier lieu, nous avons vérifié la fiabilité et la validité des instruments de mesures, cette étape est primordiale, car elle nous a permis d'avoir une certaine vision sur la sophistication du système de mesure et de pilotage de la performance globale.

Cependant pour achever ce travail, il semble utile de compléter avec une étude typologique, afin d'avoir un regard global sur la structure du système de pilotage.

Tout l'intérêt de cette typologie que nous essayons d'établir, provient de l'hétérogénéité des systèmes de mesure et de pilotage de la performance globale, il semble intéressant d'identifier une classification de ce système selon sa sophistication.

Cette démarche s'effectue sur deux étapes, dans un premier temps une analyse en composante principale (ACP) est effectuée sur les variables qui construisent la variable score et dans un second temps, une classification ascendante hiérarchique est réalisée afin de déterminer les types de systèmes de pilotage existants.

2.3.1 Analyse en composantes principales :

L'analyse en composantes principales vise à résumer l'information contenue dans un ensemble de variables selon un certain nombre d'axes factoriels, elle permet d'identifier des groupes d'items qui covarient les uns avec les autres et semblent représenter des variables latentes pertinentes. Autrement dit, elle consiste à explorer la relation entre des variables mesurées, afin de déterminer si ces relations peuvent être résumées par un nombre moins important de construits latents.

En effet, l'analyse en composantes principales a surtout trois objectifs à savoir : Analyser les interrelations entre un nombre important de variables, afin de regrouper ces variables dans des groupes limités appelés facteurs ou composantes, et finalement d'établir entre ces groupes de variables une hiérarchie basée essentiellement sur la valeur explicative de chacun d'eux.

Dans notre travail de recherche une analyse en composantes principales est recommandée pour réduire le nombre de variables représentant le système de pilotage et de mesure de la performance globale, pour faciliter la classification.

Avant de procéder à l'analyse en composantes principales, il faut vérifier l'adéquation des données à ce type d'analyse, en effet, deux tests permettent de vérifier si les données peuvent faire l'objet d'une analyse factorielle: le test de Kaiser-Meyer-Olkin et le test de sphéricité de Bartlett.

- ✓ Le test de sphéricité de Bartlett : utilisé pour vérifier si toutes les corrélations sont ou non égales à zéro, on doit rejeter l'hypothèse que toutes les corrélations soient égales à zéro, si l'indice de significativité (le risque) est inférieur à 5%, toutefois le test est très sensible au nombre de cas; il est presque toujours significatif lorsque l'on a un très grand nombre de cas.
- ✓ **Le KMO** : ce test, conçu par **Kaiser, Meyer et Olkin** est très utile et permet d'évaluer dans quelle mesure l'ensemble des variables sélectionnées est un ensemble cohérent qui permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Plus cet indice est élevé et plus la solution factorielle est statistiquement acceptable. (Kaiser & Rice, 1974) proposent la lecture suivante de l'indice KMO :

| Valeur du KMO | Solution |
|---------------|--------------|
| < 0,5 | Inacceptable |
| < 0,6 | Médiocre |
| < 0,7 | Moyenne |
| < 0,8 | Méritoire |
| 0,9 | Merveilleuse |

Tableau 24: Valeurs de l'indice KMO

Après avoir vérifié l'adéquation des données avec l'analyse factorielle, l'étape suivante consiste à choisir une rotation pour mieux interpréter les facteurs obtenus. Il convient d'utiliser une rotation, car elle permet d'identifier des groupes de variables fortement liés les uns aux autres, en d'autres termes cette opération permet que chaque item ne soit fortement lié qu'à un seul facteur, finalement pour avoir une structure factorielle plus simple, cette rotation est réalisée par une redistribution de la variance des premiers facteurs extraits aux facteurs successifs

Il existe deux types de rotations qui ont des objectifs différents, la rotation orthogonale et la rotation oblique, dans notre étude nous avons choisi la rotation orthogonale varimax, cette méthode consiste à associer chacune des variables à un nombre réduit de facteurs et à représenter chaque facteur par un nombre limité de variables.

2.3.2 L'interprétation des résultats de l'analyse en composantes principales :

Lors de l'analyse en composantes principales nous calculons la valeur de deux tests qui vont nous permettre de vérifier si les données peuvent faire l'objet d'une analyse factorielle: le test de sphéricité de Bartlett et le test de MSA (mesure de précision de l'échantillon) de Kaiser, Meyer et Olkin souvent appelé test KMO.

| | | |
|---|---------------------------|----------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | | 0,957 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approximé | 3236,887 |
| | ddl | 210 |
| | Signification de Bartlett | 0,000 |

Tableau 25: Résultats des deux tests de la qualité de l'analyse factorielle

Dans ce cas, la valeur du test de sphéricité de Bartlett calculée est statistiquement significative au seuil de risque α de 5% (le résultat du test est largement inférieur à 0,05) avec une valeur très importante de 3236,887. Ce test permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité simultanée H_0 (selon laquelle la matrice des corrélations serait une matrice identité) de tous les coefficients de corrélation. Il semble donc justifié d'établir une analyse en composantes principales.

Le test de KMO (0,957) est merveilleux selon (Kaiser & Rice, 1974), cette valeur converge avec le résultat précédant du test de Bartlett, donc nous pouvons déduire qu'il y a une adéquation entre les données avec l'analyse factorielle.

Pour vérifier les résultats de cette analyse en composantes principales, nous examinons la qualité de représentation des variables entrées dans l'analyse, le tableau suivant montre la grande qualité de représentation de toutes les variables qui construisent la sophistication du système de pilotage, nous remarquons qu'aucune variable n'affiche une valeur inférieure à 0,5 pour qu'elle soit écartée.

Quatre variables parmi 7 ont une qualité de représentation qui est autour de 80%, alors que trois variables ont une excellente qualité de représentation qui dépasse 90% qui sont : le degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale, le degré d'ouverture de l'entreprise sur les parties prenantes et la diversité des indicateurs de performance.

| Variabes | Extraction |
|-----------------|-------------------|
| FU | 0,895 |
| IU | 0,859 |
| IMU | 0,875 |
| DCA | 0,814 |
| DUT | 0,931 |
| DOEPP | 0,907 |
| DI | 0,901 |

Tableau 26 : Qualité de la représentation

Arrivé à ce stade d'analyse, nous pouvons conclure que les données sont adéquates à l'analyse en composantes principales et que ce n'est pas nécessaire de réduire le nombre des variables car elles ont toutes une bonne qualité de représentation.

Pour compléter ces résultats et déterminer des types de systèmes de pilotage de la performance globale, nous effectuons une classification ascendante hiérarchique sur les 66 entreprises de l'échantillon en fonction des variables retenues.

2.3.3 La classification ascendante hiérarchique :

La classification ascendante hiérarchique est une méthode parmi plusieurs techniques statistiques qui visent de regrouper les observations en segments aux caractéristiques communes, en d'autres termes cette classification vise à ce que les observations regroupées au sein du même groupe soient les plus semblables possibles et que les groupes soient les plus dissemblables possible, ce qui converge avec le but de la recherche qui s'intéresse à ce type de classification.

Le principe de la classification ascendante hiérarchique est de procéder de la manière suivante : chaque observation représente un groupe, les deux groupes ayant la plus petite distance et ayant les caractéristiques les plus proches, sont ensuite fusionnées pour former un nouveau groupe qui remplace les deux précédents. La classification ascendante hiérarchique va ensuite rassembler les observations de manière itérative jusqu'à obtention d'une seule classe. La procédure statistique mobilisée a pour but de produire un dendrogramme ou arbre de classification. L'arbre généré par la classification peut être coupé au seuil des deux noeuds consécutifs entre lesquels la variation de l'indice de niveau est la plus forte, pour obtenir un nombre des groupes plus ou moins grand.

2.3.4 L'interprétation des résultats de la classification ascendante hiérarchique :

Nous avons pris en compte les cinq variables construisant la sophistication du système de pilotage de la performance globale, pour construire une typologie à l'aide de la classification ascendante hiérarchique, l'arbre hiérarchique généré est présenté en annexe, il permet d'identifier les groupes d'entreprises. Après avoir analysé cet arbre nous constatons que la classification ascendante hiérarchique a donné naissance à deux groupes d'entreprises avec des systèmes de pilotage différents.

Nous avons procédé à une répartition des PME faisant partie de chaque groupe séparément, notre inventaire a donné les chiffres suivants :

| Groupe | Nombre de PME |
|----------|---------------|
| Groupe 1 | 38 |
| Groupe 2 | 28 |

Tableau 27: Répartition des PME à l'aide de la classification ascendante hiérarchique

Deux points nous rassurent quant à la fiabilité des résultats de la classification ascendante hiérarchique :

- ✓ Les groupes doivent contenir, au moins 10% de l'ensemble de l'échantillon, ceci est validé par les résultats de la classification, car le groupe qui contient moins de répondants représente 42,42% de l'échantillon ;
- ✓ Il faut qu'il existe un équilibre (en nombre) acceptable entre les différents groupes, dans notre cas c'est validé car le premier groupe contient 38 éléments et le deuxième en contient 28.

La classification ascendante hiérarchique a réussi à diviser l'échantillon principal des 66 PME en deux sous échantillons de PME ayant chacun un système de pilotage particulier :

- ✓ Le Premier type est caractérisé par un système de pilotage moyennement sophistiqué, il s'agit de 38 PME ayant un système de pilotage moyennement élaboré avec un score de sophistication moyen de 54,36 sur un score total de sophistication de 105, il s'agit du type le plus répandu de l'échantillon. Les données disponibles sont peu exploitées par les gestionnaires des PME dans quelques situations, le système de pilotage est moyen en termes de structure, de spécialisation et de compétences.
- ✓ Le deuxième type est caractérisé par un système de pilotage élaboré ou fortement sophistiqué : il s'agit de 28 PME qui disposent d'un système de pilotage le plus élaboré et sophistiqué avec des pourcentages élevés, à savoir un score de

sophistication moyen de 89,07 sur un score total de sophistication de 105. Les PME possèdent un système de pilotage de la performance globale élaboré en termes d'utilisation et d'organisation. Ces entreprises donnent une importance aux attentes et besoins de leur parties prenantes et sont réactives par rapport à leur préoccupations, ces PME disposent le plus souvent de tous les attributs ayant été retenus pour évaluer le degré de sophistication du système de pilotage.

Finalement la variable expliquée « le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale », sera introduite dans la prochaine étude statistique pour répondre au deuxième objectif de ce chapitre: identifier les facteurs qui influencent le système de pilotage de la performance globale dans une PME.

2.4 La validation des hypothèses sur les liens entre les facteurs d'ordre structurel et la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale.

Après avoir parfaitement identifié la variable à expliquer, à savoir la sophistication du système de pilotage de la performance globale, il est à ce stade intéressant de finaliser cette partie en arrivant à identifier les variables structurelles de la PME qui pourraient influencer cette sophistication.

Cette dernière étape d'analyse statistique réalisée sur les données recueillies de notre échantillon d'étude, implique une utilisation de deux méthodes statistiques à savoir : le coefficient de corrélation Rho de Spearman et le test de khi-deux. Ces deux méthodes nous permettront d'étudier l'impact des facteurs d'ordre structurel sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale.

2.4.1 Quels facteurs d'ordre structurel influençant le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

2.4.1.1 La définition des tests statistiques utilisés :

Dans cette partie nous allons étudier les corrélations entre les facteurs d'ordre structurels et la variable expliquée « le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale », pour ceci nous allons utiliser deux tests statistiques à savoir : le coefficient de corrélation Rho de Spearman et le test de khi-deux qui sont présentés dans ce qui suit.

2.4.1.1.1 Le coefficient de corrélation Rho de Spearman :

Le Rho de Spearman (nommé d'après Charles Spearman) est un indice statistique compris entre -1 et +1 qui exprime l'intensité et le sens (positif ou négatif) de la relation d'ordre entre deux variables ordinales. Plus $|\rho|$ converge vers 1 et plus la corrélation entre les deux variables

est de plus en plus forte, à contrario plus le coefficient tend vers 0 et plus les vecteurs sont non corrélés. Il reprend l'idée du coefficient de corrélation linéaire de Pearson. Par contre les valeurs cardinales sont remplacées par une mesure ordinale, en fait, les chiffres utilisés identifient une relation d'ordre entre les propriétés des objets étudiés mais n'ont aucune relation de distance entre eux.

2.4.1.1.2 Le test Khi -deux :

C'est un test qui permet de déterminer l'existence d'une relation statistiquement significative entre deux variables qualitatives (nominales ou ordinales). C'est en même temps un test qui peut être utilisé pour plusieurs types de variables, car il est possible de regrouper des données quantitatives selon des classes. Dans ce genre de test, l'hypothèse nulle (H_0) par défaut est que les deux variables sont indépendantes.

La règle de décision du test se base sur un niveau de signification statistique, soit la valeur p . Si p est inférieur à 0,05, on rejette H_0 . La conclusion sera donc que, si p est inférieur à 0,05, il semble qu'il y aura un lien entre les deux variables.

Après avoir défini les tests statistiques utilisés, nous présentons dans la partie qui suit les résultats des corrélations entre les facteurs d'ordre structurel et la variable expliquée.

2.4.1.2 Les résultats des corrélations :

Après avoir choisi les variables de recherche, nous avons déterminé les relations entre elles sous formes d'hypothèses que nous allons devoir tester. Les résultats relatifs à l'impact des dix facteurs structurels sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale des entreprises seront présentés dans ce qui suit.

2.4.1.2.1 L'influence de la taille sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

A partir du tableau ci-dessous, nous constatons que les entreprises ayant un nombre d'employés qui ne dépassent pas 50 et qui possèdent un système de pilotage de la performance globale constituent seulement un pourcentage de 3,03% de l'échantillon, alors qu'un pourcentage de 72,72% des entreprises ayant un effectif qui dépassent 100 employés possèdent un système de pilotage de la performance globale.

| Taille | Effectifs | Pourcentage |
|------------------------------------|-----------|-------------|
| Nombre d'employés entre 10 et 50 | 2 | 3,03% |
| Nombre d'employés entre 51 et 100 | 16 | 24,24% |
| Nombre d'employés entre 101 et 200 | 48 | 72,72% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 28 : répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon la taille

Le test de l'hypothèse relative à l'influence de la taille de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, s'effectue grâce au coefficient de corrélation rho de Spearman. L'analyse des résultats de corrélation entre les deux variables est donnée dans le tableau ci-dessous, nous observons qu'il y a un lien significatif entre la taille de l'entreprise et le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, l'hypothèse 1 est donc validée

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du coefficient de corrélation de spearman |
|-------------|-----------|--|
| H1 | La taille | 0,722** (sig 0,000) |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 29 : Impact de la taille de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Notre résultat est conforme à la majorité des recherches antérieures (Germain, 2000) (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2011). Ces chercheurs montrent que l'accroissement de la taille s'accompagne d'une diversification des outils de gestion présents dans l'entreprise, nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que la croissance de la taille de l'entreprise entraîne un accroissement du champ de contrôle, le gestionnaire de la PME doit bien développer le système de pilotage de la performance globale pour bien gérer son entreprise.

2.4.1.2.2 L'influence de la structure de propriété de l'entreprise sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

Le tableau suivant montre que la majorité des entreprises de l'échantillon adoptant un système de pilotage de la performance globale, sont des entreprises non familiales avec un pourcentage de 75,75%. Par contre, les entreprises familiales affichent un pourcentage de 24,24% seulement de l'échantillon.

| La structure de propriété de l'entreprise | Effectifs | Pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| Entreprise familiale | 16 | 24,24% |
| Entreprise non familiale | 50 | 75,75% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 30: Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon la structure de propriété

La relation positive à laquelle aboutit le test de corrélation de khi-deux entre la variable structure de propriété et le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale indique que la présence des actionnaires étrangers a une influence positive sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale, plusieurs chercheurs ont réussi à démontrer qu'il y a un lien entre la structure de propriété et les variables de management (Lavigne & Saint-Pierre, 2002) (Joffre & Wickam, 1997), donc l'hypothèse H2 est acceptée.

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du test de khi-deux |
|-------------|---------------------------|---|
| H2 | La Structure de propriété | 15,562> Valeur du khi-2 critique=6,79(sig 0,000) |

Tableau 31: Impact de la structure de propriété de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

2.4.1.2.3 L'influence du type d'activité de l'entreprise sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

A partir du tableau ci-dessous nous constatons que presque 75% des entreprises de l'échantillon adoptant un système de mesure et de pilotage de la performance globale, sont des entreprises industrielles, par ailleurs juste 3% des entreprises de l'échantillon ont des activités de prestations de services.

| Type d'activité | Effectifs | Pourcentage |
|-------------------------------------|-----------|-------------|
| Activité industrielle | 50 | 75,75% |
| Activité commerciale | 14 | 21,21% |
| Activité de prestations de services | 2 | 3,03% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 32 : Répartition des entreprises à système de pilotage de la performance globale selon le type d'activité

Pour vérifier l'impact du type d'activité de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale nous calculons le coefficient Khi-deux entre les deux variables.

D'après le tableau suivant les résultats de corrélations entre les deux variables montrent qu'il existe un lien significatif entre elles, donc l'hypothèse H3 est acceptée .

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du test du khi-deux |
|-------------|--------------------|---|
| H3 | Le type d'activité | 15,562>Valeur du khi- 2critique=0,85(sig 0,000) |

Tableau 33: Impact du type d'activité de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Les pratiques de pilotage de la performance globale des PME industrielles sont plus sophistiquées que celles des PME commerciales ou de services. Ce résultat vient confirmer celui des autres chercheurs qui ont trouvé une relation entre le type d'activité d'entreprise et les pratiques de sa gestion (Germain, 2000), ce résultat peut être expliqué par le fait que les entreprises industrielles à l'encontre de celles à vocations commerciales et de services nécessitent d'implanter un système de gestion plus élaboré avec plus d'indicateurs pour superviser leur production.

2.4.1.2.4 L'influence de la stratégie de l'entreprise sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

Les résultats du classement des entreprises selon leur type de stratégie sont présentés dans le tableau suivant. Parmi 66 répondants, 43 (65,15%) organisations ont été identifiées comme prospectrices, 21 (31,81%) comme analystes et par ailleurs 3 (4,54%) seulement comme défenderesses.

| Type de stratégie | Effectifs | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| Défenderesse | 3 | 4,54% |
| Analyste | 21 | 31,81% |
| Prospectrice | 43 | 65,15% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 34 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le type de stratégie

Afin de tester l'hypothèse 4, le coefficient de corrélation de Spearman, entre les types de stratégie et la sophistication du système de pilotage de la performance globale, a été examiné. Les résultats, présentés au tableau suivant, démontrent une association significative entre les deux variables. Conséquemment, les résultats obtenus permettent de confirmer l'hypothèse 4.

| N :Hypothèse | Variable | Résultat du coefficient de corrélation de spearman |
|---------------------|-----------------|---|
| H4 | La stratégie | 0,852** (sig 0,000) |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 35 : Impact du type de stratégie sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Les PME prospectrices qui sont à la quête de nouveaux marchés et qui améliorent leur production en développant de nouveaux produits possèdent des systèmes de pilotage plus sophistiqués que les PME défenderesses. Les prospectrices adapteraient leur système de mesures de performance à leur stratégie, elles opteraient pour des mesures de performances avancées en relation avec les clients, produits et qualité.

2.4.1.2.5 L'influence de l'âge de l'entreprise sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

En analysant les résultats descriptifs, nous constatons une certaine hétérogénéité au niveau de l'âge des entreprises de l'échantillon, en effet 25,75% des entreprises sont âgées de plus de 20 ans, et presque la moitié des entreprises de l'échantillon ne dépassent pas une vingtaine d'années d'existence.

| Age | Effectifs | Pourcentage |
|----------------|------------------|--------------------|
| De 1 à 10 ans | 17 | 25,75% |
| De 11 à 20 ans | 32 | 48,48% |
| Plus de 20 ans | 17 | 25,75% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 36: Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon l'âge

Afin de tester l'hypothèse 5, le coefficient de corrélation de Spearman, entre l'âge de l'entreprise et la variable expliquée, a été examiné. Les résultats présentés au tableau suivant démontrent qu'il n'y a aucune relation significative entre les deux variables, l'hypothèse H5 est rejetée, ce résultat a été confirmé par les études antérieures qui n'ont pas trouvé un lien entre l'âge de l'entreprise et son système de gestion.

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du coefficient de corrélation de spearman |
|--------------------|-----------------|---|
| H5 | L'âge | 0,202 (sig 0,104) NS |

Ns : non significatif

Tableau 37: Impact de l' âge de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

2.4.1.2.6 L'influence du niveau de la performance financière perçue sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

A partir du tableau ci-dessous nous constatons que la majorité des entreprises (81,81%) adoptant un système de pilotage de la performance globale, qualifient le niveau de la performance économique de leur entreprise comme élevé voire très élevé. Par ailleurs seulement un pourcentage de 18,18% des entreprises ont un niveau moyen de performance économique.

| Le niveau de la performance financière | Effectifs | Pourcentage |
|---|------------------|--------------------|
| Très faible | 0 | 0% |
| Faible | 0 | 0% |
| Moyen | 12 | 18,18% |
| Elevé | 24 | 36,36% |
| Très élevé | 30 | 45,45% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 38 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le niveau de la performance financière

Le test de l'hypothèse relative à l'influence du niveau de la performance économique de l'entreprise sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale s'effectue grâce au coefficient de corrélation rho de Spearman. L'analyse des résultats montre qu'il y a une association significative entre les deux variables, donc l'hypothèse H6 est acceptée.

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du coefficient de corrélation de spearman |
|--------------------|---------------------------|---|
| H6 | La performance économique | 0,874** (sig 0,000) |

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 39 : Impact du niveau de la performance économique sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Le choix de la performance économique comme facteur se justifie par le fait que le manque des moyens financiers est parmi les freins de l'adoption du développement durable par les entreprises. En d'autres termes les performances économiques réalisées par la PME produisent des fonds que la PME peut canaliser pour piloter et surveiller sa performance globale. Notre curiosité a produit des résultats utiles puisque la performance économique est apparue comme facteur influençant la sophistication du système de pilotage de la performance globale.

2.4.1.2.7 L'influence L'incertitude perçue de l'environnement de l'entreprise sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

D'après le tableau suivant nous constatons que l'environnement des organisations de l'échantillon est moyennement ou totalement incertain. En effet 65,15% des dirigeants affirment que le degré de l'incertitude de l'environnement de leur entreprise est "moyen" ou "élevé" .

| Environnement de l'entreprise | Effectifs | Pourcentage |
|--------------------------------------|------------------|--------------------|
| Environnement très certain | 0 | 0% |
| Environnement certain | 3 | 4,54% |
| Environnement partiellement certain | 20 | 30,30% |
| Environnement incertain | 35 | 53,03% |
| Environnement très incertain | 8 | 12,12% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 40 : Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon l'incertitude perçue de l'environnement

La valeur du coefficient de corrélation Rho de spearman révèle que les deux variables sont significativement corrélées, en d'autres termes un environnement très incertain multiplie la possibilité d'avoir des systèmes de pilotage de la performance globale très complexes au sein de l'entreprise, donc l'hypothèse H7 est acceptée.

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du coefficient de corrélation de spearman |
|--------------------|-----------------|---|
| H7 | L'environnement | 0,854** (sig 0,000) |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 41: Impact de l'environnement sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Ce résultat s'accorde avec un grand nombre de recherches qui montrent l'influence importante de l'incertitude perçue de l'environnement sur les outils de gestion d'entreprise.

Ce résultat s'explique par le fait que dans un environnement incertain, la PME doit instaurer un système de pilotage bien élaboré et développé, qui lui permettra de faire face à cet environnement, de réduire son incertitude et de piloter sa performance globale d'une manière efficace.

2.4.1.2.8 L'influence de l'internationalisation sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

D'après le tableau suivant, il apparaît qu'une bonne partie des entreprises de l'échantillon (75,75%) expriment avoir un niveau d'exportation « moyen » voire « élevé » durant les deux dernières années. Par ailleurs juste 15,15% des PME évoquent avoir un niveau très élevé d'exportation.

| Niveau d'exportation | Effectif | Pourcentage |
|----------------------|----------|-------------|
| Nul | 0 | 0% |
| faible | 6 | 9,09% |
| Moyen | 20 | 30,30% |
| Elevé | 30 | 45,45% |
| Très élevé | 10 | 15,15% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 42: Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le niveau d'exportation

Le test de corrélation révèle que la variable niveau d'exportation a un effet très significatif sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, donc l'hypothèse H8 est validée.

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du coefficient de corrélation de spearman |
|-------------|---------------|--|
| H8 | L'exportation | 0,915** (sig 0,000) |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 43 : Impact du niveau d'exportation sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Plus le niveau des exportations augmente plus le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale est élevé. Le résultat s'explique par le fait que les PME exportatrices sont confrontées à une concurrence internationale et les PME qui sont actives sur le niveau international vont mettre en place des systèmes de pilotage plus sophistiqués

leur permettant de rester compétitives sur le niveau international et de conquérir des nouveaux clients étrangers et de concurrencer les entreprises étrangères.

2.4.1.2.9 L'influence de l'informatisation sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

Nous constatons d'après le tableau suivant que 77,26% des entreprises utilisent fortement et très fortement les outils informatiques. Ce pourcentage important est expliqué par la forte utilisation de tous les outils. Cependant, les résultats affichent également qu'aucune entreprise de l'échantillon n'a un degré d'informatisation faible, voire très faible.

| Le niveau d'informatisation | Effectifs | Pourcentage |
|------------------------------------|------------------|--------------------|
| Très faible | 0 | 0% |
| Faible | 0 | 0% |
| Moyen | 15 | 22,72% |
| Elevé | 36 | 54,54% |
| Très élevé | 15 | 22,72% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 44: Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le niveau d'informatisation

Pour tester statistiquement l'hypothèse qui lie l'informatisation avec le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, le coefficient de corrélation de Spearman sera utilisé. D'après l'analyse du résultat de corrélation (tableau N :45) nous constatons que les deux variables sont significativement corrélées, donc l'hypothèse H9 est

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du coefficient de corrélation de spearman |
|--------------------|-------------------|---|
| H9 | L'informatisation | 0,682** (sig 0,000) |

validée.

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 45: Impact de l'informatisation sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Ce résultat s'accorde avec les validations empiriques des chercheurs qui ont trouvé une relation entre l'informatisation et les systèmes de gestion (Germain, 2000), nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que l'insertion de l'informatisation dans les activités de la PME favorise le développement du système de pilotage de la performance globale.

2.4.1.2.10 L'influence de la localisation sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

Le tableau suivant montre que presque la majorité des entreprises de l'échantillon (92,41%) considèrent que le degré d'obligation sur eux pour s'engager dans des stratégies de protection de l'environnement et de respect des droits de l'homme est pratiquement « nul » voir « faible ».

| Le degré d'obligation sur les entreprises pour l'engagement dans des stratégies de protection de l'environnement et de respect des droits de l'homme | Effectif | Pourcentage |
|---|-----------------|--------------------|
| Nul | 34 | 51,51% |
| Faible | 27 | 40,90% |
| Moyen | 5 | 7,57% |
| Elevé | 0 | 0% |
| Très élevé | 0 | 0% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 46: Répartition des entreprises ayant un système de pilotage de la performance globale selon le niveau d'exportation

Pour vérifier l'impact de la variable Localisation sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale de l'entreprise, nous calculons le coefficient de corrélation Rho de Spearman entre les deux variables. D'après le tableau suivant nous constatons qu'il n'y a aucune relation significative entre les deux variables, donc l'hypothèse H10 est rejetée.

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du coefficient de corrélation de spearman |
|--------------------|-----------------|---|
| H10 | La localisation | -0,224 (sig 0,070) NS |

Ns : non significatif

Tableau 47: Impact de la localisation sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Le choix de la localisation comme facteur, découle de l'observation suivante : Dans certaines régions, les acteurs locaux peuvent exercer des pressions pour que les PME s'engagent sur la voie du développement durable et par conséquent les PME vont développer leur système de pilotage pour surveiller et piloter leur performance globale, mais finalement, la localisation n'apparaît pas comme facteur déterminant sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale.

2.5 La validation des hypothèses sur les liens entre les facteurs d'ordre socioprofessionnel et la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale.

L'analyse des premiers résultats des corrélations révèle que presque toutes les variables structurelles sont significativement liées aux pratiques de pilotage et de mesure de la performance globale, ceux-ci ne suffisent pas pour expliquer l'ensemble de ces pratiques. Pour compléter la recherche, il serait intéressant de vérifier si les éléments socioprofessionnels qui ont une relation avec le dirigeant de la PME, peuvent avoir une influence sur la sophistication des systèmes de pilotage de la performance globale.

2.5.1 Les résultats des corrélations :

2.5.1.1 L'influence de l'expérience du dirigeant sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

Les dirigeants qui installent dans leurs entreprises des systèmes de mesure et de pilotage de la performance globale sont dans 60,60% des cas des personnes avec plus de 10 ans d'expérience. Par ailleurs seulement 39,39% des dirigeants ont une expérience moyenne entre 5 et 10 ans.

| Expérience du dirigeant | Effectif | Pourcentage |
|--------------------------------|-----------------|--------------------|
| Moins de 5 ans | 0 | 0% |
| Entre 5 et 10 ans | 26 | 39,39% |
| Plus de 10 ans | 40 | 60,60% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 48 : Répartition des dirigeants selon leur expérience

Le test de corrélation révèle que la variable expérience du dirigeant a un effet très significatif sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, donc l'hypothèse H11 est validée.

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du test du khi-deux |
|--------------------|---------------------------|---|
| H11 | L'expérience du dirigeant | 31,611 > Valeur du khi-2 critique = 11,03 (sig 0,000) |

Tableau 49 : Impact de l'expérience du dirigeant sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Ce résultat explique que les gestionnaires expérimentés sont le plus souvent capables, d'installer des systèmes plus sophistiqués au sein de leur entreprise pour bien piloter la performance globale.

2.5.1.2 L'influence de la formation du dirigeant sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

D'après le tableau suivant, nous constatons que presque la totalité des dirigeants des entreprises ont une formation de type gestionnaire avec un pourcentage de 65,15%.

| Le type de formation | Effectif | Pourcentage |
|-----------------------------|-----------------|--------------------|
| Gestionnaire | 43 | 65,15% |
| Non gestionnaire | 23 | 34,84% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 50 : Répartition des dirigeants selon le type de formation

Pour le type de formation, les résultats montrent que le niveau de formation des dirigeants des entreprises est élevé, 54,54% des dirigeants ont une formation universitaire complète (à partir de Bac +4), par ailleurs 1,51% des dirigeants seulement un juste un niveau secondaire.

| Le niveau de formation | Effectifs | Pourcentage |
|-------------------------------|------------------|--------------------|
| Primaire | 0 | 0% |
| Secondaire | 1 | 1,51% |
| Bac+2ou 3 | 29 | 43,93% |
| Bac +4 ou supérieur | 36 | 54,54% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 51 : Répartition des dirigeants selon le niveau de formation

Le test de corrélation révèle que les deux variables : type de formation et niveau de formation ont un effet très significatif sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, donc les deux hypothèses H12 et H13 sont validées.

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du test du khi-deux |
|-------------|------------------------|---|
| H12 | Le type de formation | 26,012>Valeur du khi- 2critique=9,76(sig 0,000) |
| H13 | Le niveau de formation | 40,526>Valeur du khi- 2critique=0,42(sig 0,000) |

Tableau 52 : Impact de la formation du dirigeant sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

C'est l'un des résultats les plus attendus, un dirigeant avec un niveau élevé de formation disposera plus facilement dans sa PME, des outils de gestion plus sophistiqués, alors que c'est l'inverse pour un dirigeant n'ayant pas eu cette formation.

2.5.1.3 L'influence du but du dirigeant sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale :

Le tableau suivant montre que la moitié des dirigeants des entreprises de l'échantillon visent en premier lieu la croissance de leur entreprise, en second lieu c'est la quête de l'autonomie qui intéresse environ 30,30% des dirigeants, par ailleurs 19,69% d'entre eux sont intéressés par la stabilité.

| Le but principal | Effectifs | Pourcentage |
|------------------|-----------|-------------|
| La stabilité | 13 | 19,69% |
| La croissance | 33 | 50% |
| L'indépendance | 0 | 0% |
| L'autonomie | 20 | 30,30% |
| Total | 66 | 100% |

Tableau 53 : Répartition des dirigeants selon le but principal des dirigeants

D'après l'analyse du résultat de corrélation (tableau N :54) nous constatons que les deux variables : le but principal du dirigeant et le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale sont significativement corrélées, donc l'hypothèse H14 est validée,

| N :Hyothèse | Variable | Résultat du test du khi-deux |
|-------------|-------------------------------|---|
| H14 | Le but principal du dirigeant | 38,415>Valeur du khi- 2critique=2,88(sig 0,000) |

Tableau 54 : Impact du but principal du dirigeant sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

Ce résultat permet de confirmer que le but principal du dirigeant a une influence sur son entreprise ainsi que sur son système de gestion.

3 Synthèse des résultats empiriques :

Dans cette partie nous avons essayé de répondre à notre principale question de recherche, à savoir identifier les facteurs impactant la sophistication du système de pilotage de la performance globale au sein des PME. Pour cela nous avons étudié les tests des différentes hypothèses de l'étude, en utilisant différentes méthodes statistiques.

Cette étude statistique a montré l'existence d'une influence significative de presque tous les facteurs sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale, seulement deux facteurs (l'âge de l'entreprise, la localisation) ne semblent pas exercer d'influence sur le pilotage de la performance globale (HAKMAOUI et LOUKILI 2017). Les tableaux suivants récapitulent les résultats de validation des hypothèses de la recherche.

| | | Moyennement sophistiqués N=38 | Fortement sophistiqués N=28 | Résultat du test statistique | Résultat de validation de l'hypothèse |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Taille | De 10 à 50 | 2 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | De 51 à 100 | 16 | 0 | | |
| | De 101 à 200 | 20 | 28 | | |
| Structure de propriété | Familiale | 16 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | Non familiale | 22 | 28 | | |
| L'âge | De 1 à 10 ans | 13 | 4 | Non significatif | Rejetée |
| | De 11 à 20 ans | 17 | 15 | | |
| | Plus de 20 ans | 8 | 9 | | |
| Le type d'activité | Industrielle | 22 | 28 | Significatif | Acceptée |
| | Commerciale | 14 | 0 | | |
| | Prestations de services | 2 | 0 | | |
| Le niveau d'informatisation | Très faible | 0 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | Faible | 0 | 0 | | |
| | Moyen | 15 | 0 | | |
| | Elevé | 23 | 13 | | |
| | Très élevé | 0 | 15 | | |
| Le niveau | Très faible | 0 | 0 | Significatif | Acceptée |

| | | | | | |
|---|-----------------------|----|----|------------------|----------|
| | Faible | 0 | 0 | | |
| | Moyen | 12 | 0 | | |
| | Elevé | 24 | 0 | | |
| | Très élevé | 2 | 28 | | |
| Le niveau d'exportation | Nul | 0 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | Faible | 6 | 0 | | |
| | Moyen | 20 | 0 | | |
| | Elevé | 12 | 18 | | |
| | Très élevé | 0 | 10 | | |
| La stratégie | Défenderesse | 2 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | Analyste | 21 | 0 | | |
| | Prospectrice | 15 | 28 | | |
| L'incertitude perçue de l'environnement | Très certain | 0 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | Certain | 3 | 0 | | |
| | Partiellement certain | 20 | 0 | | |
| | Incertain | 15 | 20 | | |
| | Très incertain | 0 | 8 | | |
| La localisation | Nul | 16 | 18 | Non significatif | Rejetée |
| | Faible | 18 | 9 | | |
| | Moyen | 4 | 1 | | |
| | Elevé | 0 | 0 | | |
| | Très élevé | 0 | 0 | | |

Tableau 55 : Impact des facteurs structurels sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

| | | Moyennement sophistiqués N=38 | Fortement sophistiqués N=28 | Résultat du test statistique | Résultat de validation de l'hypothèse |
|------------------------|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| L'expérience | Moins de 5 ans | 0 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | Entre 5 et 10 ans | 26 | 0 | | |
| | Plus de 10 ans | 12 | 28 | | |
| Le niveau de formation | Primaire | 0 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | Secondaire | 1 | 0 | | |
| | Bac +2 ou 3 | 29 | 0 | | |

| | | | | | |
|----------------------|----------------------|----|----|--------------|----------|
| | Bac + 4 ou supérieur | 8 | 28 | | |
| Le type de formation | Gestionnaire | 15 | 28 | Significatif | Acceptée |
| | Non gestionnaire | 23 | 0 | | |
| Le but principal | La stabilité | 13 | 0 | Significatif | Acceptée |
| | La croissance | 5 | 28 | | |
| | L'indépendance | 0 | 0 | | |
| | L'autonomie | 20 | 0 | | |

Tableau 56 : Impact des facteurs comportementaux sur le degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale

4 Conclusion

Dans le présent chapitre, nous visons à donner une typologie des systèmes de pilotage de la performance globale chez les PME, ainsi que de valider les hypothèses de ce travail doctoral, l'objectif est de tester à partir d'un travail empirique, les facteurs impactant la sophistication du système de pilotage de la performance globale.

Dans un premier temps nous avons examiné la fiabilité et la validité des échelles de mesure en se basant sur les deux tests statistiques : alpha de Cronbach et le coefficient de corrélation de Pearson réalisés sous le logiciel SPSS.

Ensuite, nous avons procédé à l'analyse en composantes principales ainsi qu'à la classification ascendante hiérarchique pour classifier les types des systèmes de pilotage de la performance globale dans les entreprises, par conséquent nous avons identifié deux typologies.

La dernière étape de l'analyse nous a donné la possibilité de tester l'effet des facteurs choisis sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, une analyse de corrélation de quatorze relations a été testée en se basant sur deux méthodes statistiques à savoir : Le test de khi-deux et le test rho de Spearman.

D'une manière générale, les résultats montrent l'existence d'une relation positive entre les différents facteurs et les pratiques de pilotage de la performance globale. Par contre, l'inexistence d'un effet statistiquement positif entre « l'âge de l'entreprise » et « la localisation » sur ces pratiques.

Conclusion générale

Rappel et principaux résultats de la recherche :

Cette recherche relève de la problématique générale suivante : la pertinence d'un système de pilotage de la performance globale pour les petites et moyennes entreprises.

Elle s'inscrit ainsi dans un cadre de recherche dont l'objectif majeur est une meilleure observation des pratiques de pilotage de la performance globale dans les PME des différents secteurs marocains. De là elle porte des éléments d'explication pour l'intérêt que portent de plus en plus les praticiens pour l'intégration des principes du développement durable dans les activités des entreprises que la recherche en ne cesse d'attaquer.

Il s'agit en particulier de :

- ✓ Caractériser les systèmes de pilotage de la performance globale des PME, plus précisément de décrire le mode d'utilisation d'un système de pilotage de la performance globale par les dirigeants des PME, l'utilité de ces systèmes au sein de l'entreprise, le degré d'ouverture des PME sur leurs parties prenantes, et finalement la diversité d'indicateurs mesurant la performance globale au sein des PME. Notre intérêt s'est porté sur l'élaboration d'une nouvelle variable score considérée comme l'un des apports de la recherche : une typologie des systèmes de pilotage de la performance globale selon leur degré de sophistication.
- ✓ Identifier les facteurs d'ordre structurel, socioprofessionnel susceptibles de produire, d'expliquer la sophistication du système de pilotage de la performance globale permettant ainsi d'expliquer la différenciation des pratiques de pilotage de la performance globale dans les PME.

Pour ce faire, nous avons adopté la méthodologie suivante afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique : A la lumière d'une étude bibliographique sur la thématique nous avons pu développer un modèle construit de quatorze relations entre les différents

facteurs d'influence (structurels et socioprofessionnels) et la sophistication du système de pilotage de la performance globale de la PME. Ces relations sont présentées comme des hypothèses qui relient les différentes variables de recherche.

Suite à cette partie théorique, nous avons mené une étude exploratoire auprès de 97 PME opérant dans les différents secteurs manufacturiers. Les données recueillies auprès des PME de notre échantillon d'investigation ont été étudiées statistiquement grâce à deux méthodes statistiques élaborées sous le logiciel SPSS 20.0. Cette phase d'analyse statistique nous a permis d'étudier la fiabilité et la validité de nos instruments de mesure.

La dernière étape de l'analyse nous a donné la possibilité de tester l'effet des facteurs d'influence sur la sophistication du système de pilotage de la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons utilisé deux tests statistiques afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

D'une manière générale, les résultats montrent l'existence d'une relation positive entre la plupart des facteurs d'influence et la sophistication du système de pilotage de la performance globale de l'entreprise. Par contre, l'inexistence d'un effet statistiquement positif de deux facteurs : la localisation et l'âge sur ces pratiques de pilotage.

Une deuxième étude à l'aide de la classification ascendante hiérarchique nous a permis de distinguer deux types des systèmes de pilotage de la performance globale selon leur degré de sophistication.

Contribution de la recherche :

Cette thèse constitue un apport à plusieurs niveaux dans le domaine du déploiement d'une démarche socialement responsable au sein des entreprises. Comme nous l'avons indiqué précédemment, peu de travaux scientifiques se sont intéressés aux pratiques de pilotage de la performance globale au sein des entreprises. Notre recherche est, à notre connaissance, la première à proposer un modèle explicatif de ces pratiques sur un échantillon de PME dans le contexte marocain. Ainsi, notre étude a participé à satisfaire le besoin de recherche dans ce domaine.

Notre apport réside au niveau du développement d'un modèle conceptuel liant les facteurs structurels et socioprofessionnels et la sophistication du système de pilotage de la performance globale. Cette modélisation peut constituer aussi une extension des travaux

antérieurs dans la mesure où nous avons dépassé la vision classique donnée à la performance qui ne limite plus à la dimension financière, mais encore globale.

Limites et pistes de recherche :

Il est utile de souligner que n'importe quel travail de recherche se heurte à certaines limites. Parmi les limites que nous avons soulevées dans le cadre de cette thèse on peut citer :

- ✓ La première limite est liée à la taille et à la nature de l'échantillon : certes, un échantillon de 97 PME peut être considéré comme satisfaisant eu égard aux trois modes d'administration retenus, la sensibilité des questions posées et la particularité du contexte marocain, mais cet échantillon reste limité du point de vue des statisticiens ;
- ✓ La deuxième limite découle de la méthode de recueil des données, elle est choisie par voie de questionnaire et n'est pas exempte de limites. Les données obtenues par questionnaire, bien que ce soit un outil légitime et courant, a ses limites comme la subjectivité, car les variables explicatives qui composent notre modèle ne seront appréhendées qu'au travers des perceptions de dirigeants.

L'évocation des apports et des limites ouvre de nouvelles perspectives en matière de recherche. A titre illustratif, nous pouvons penser aux points suivants :

- ✓ Il serait intéressant d'effectuer une étude approfondie sur l'impact des parties prenantes sur le pilotage de la performance globale au sein des entreprises, qui ne pourrait qu'enrichir la recherche sur la thématique du pilotage de la performance globale.
- ✓ Pour éviter les limites des résultats exploratoires, nous recommandons la réalisation d'une recherche analogique sur un échantillon plus important.

Liste des publications scientifiques

- ❑ Ilhame. HAKMAOUI, Abdellatif. LOUKILI “**Global performance management : case of small and medium-sized businesses in Morocco**”. International Journal for Quality Research, 2017, vol. 11, no 4, pp : 835-848. Emerging Sources Citation Index (Clarivate Analytics) indexé Scopus (SJR :0,43) ISSN : 1800-6450 e-ISSN : 1800-7473 (On-line) DOI : 10.18421/IJQR11.04-07
- ❑ Ilhame. HAKMAOUI, Abdellatif. LOUKILI “**Global performance management using dashboard integrating stakeholders expectations : case study of an agribusiness company**”. International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 7, July-2017, ISSN 2229-5518, pp : 2201-2207.
- ❑ Ilhame. HAKMAOUI, Abdellatif. LOUKILI “**le pilotage de la performance globale à l’aide du Balanced Scorecard : Etude critique**” la deuxième édition du congrès international du génie industriel et management des systèmes « CIGIMS 2015 » EST FES, 21 au 23 Mai 2015., FES , MAROC
- ❑ Ilhame. HAKMAOUI, Abdellatif. LOUKILI “**la dynamique des systèmes de pilotage de la performance globale entre dissociation et intégration : Etude comparative**” la Conférence Internationale : Conception et Production Intégrée (CPI2015) 02-04 Décembre 2015, TANGER, MAROC ;
- ❑ Ilhame. HAKMAOUI, Abdellatif. LOUKILI “**Les outils de pilotage de la performance globale : Etude Empirique sur les PME du MAROC** ” la première édition du forum des doctorants du Pôle de recherche Energie et développement durable PRE2D, le 29 Décembre 2015, L’EST des FES, MAROC ;
- ❑ Ilhame. HAKMAOUI, Abdellatif. LOUKILI “**La conception d’un tableau de bord intégrant les attentes des PP : Etude Empirique sur une entreprise de production des câpres**” , le colloque international sur le monitoring des systèmes industriels CIMSI 2016, 19-20 Octobre 2016 , FES, MAROC
- ❑ Ilhame. HAKMAOUI, Abdellatif. LOUKILI “**PP et pilotage de la performance globale au sein de l’entreprise : Dynamique Relationnelle**” la troisième édition du congrès international du génie industriel et management des systèmes CIGIMS 2017, 17-18 Mai à l’ENSAM , MEKNES, MAROC.
- ❑ Ilhame. HAKMAOUI, Abdellatif. LOUKILI “**le pilotage de la performance globale : étude empirique sur les petites et moyennes entreprises au MAROC** ” le colloque sur le thème : Finance, contrôle de gestion et pilotage de la performance globale, 29-30 novembre 2018 l’EST de SAFI, MAROC.

Annexes



Université Sidi Mohamed Ben Abdallah

Ecole Supérieure de Technologie FES

Laboratoire des Procédés en Environnement et Energies
Renouvelables

**Projet de recherche doctorale sur les pratiques de
pilotage de la performance globale : Etude
empirique sur les PME du Maroc**

Questionnaire à l'attention des dirigeants d'entreprises

En vue de contribuer à l'avancement de notre travail de recherche dont les retombées auront un impact direct sur les PME marocaines.

Nous vous remercions à l'avance pour le temps si précieux que vous allez engager pour remplir ledit questionnaire.

Il est strictement anonyme et aucune de vos réponses ne peut en aucun cas être divulguée ou partagée.

Une durée minimale de 10 minutes est à considérer pour son remplissage.

(Veuillez mettre une croix dans la case de votre convenance)

I-Renseignements généraux sur l'entreprise :

1) Sur une base annuelle, quel est le nombre d'employés permanents et d'employés saisonniers dans votre entreprise ?.....

2) Nombres d'années d'existence de l'entreprise :

3) Quel est le type d'activité de votre entreprise ?

- a) Activité industrielle
 b) Activité commerciale
 c) Activité de prestations de services

4) L'entreprise est :

- a) Une société privée ayant un seul propriétaire
 b) Une société privée ayant seulement des actionnaires apparentés (Conjoints, enfants, membres de la famille au sens large).
 c) Une société privée avec un ou plusieurs actionnaires non apparentés.

5) Veuillez préciser vos préférences en matière d'adoption de stratégie pour chacune des propositions ci-dessous :

Pour cela entourez :

1 : si vous êtes totalement d'accord avec la proposition de gauche

2 : si vous êtes plutôt d'accord avec la proposition de gauche

3 : si vous êtes indécis

4 : si vous êtes plutôt d'accord avec la proposition de droite

5 : si vous êtes totalement d'accord avec la proposition droite

| Stratégies défenderesses | | | | | | Stratégies prospectrices |
|---|---|---|---|---|---|---|
| L'entreprise met l'accent sur la standardisation des produits afin de réaliser des effets d'échelles et d'expériences. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | L'entreprise met l'accent sur la différenciation des produits afin de satisfaire une plus large clientèle. |
| La croissance est réalisée essentiellement par extension des produits actuels aux clients actuels | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | La croissance est réalisée essentiellement par développement de nouveaux produits à de nouveaux clients |
| Dans l'entreprise, la préoccupation principale est de maintenir les produits ou services actuels | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Dans l'entreprise, la préoccupation principale est le développement de nouveaux produits ou services. |
| Dans l'entreprise, la préférence est marquée pour les investissements non risqués et les retours surinvestissements modérés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Dans l'entreprise, la préférence est marquée pour les investissements risqués et les retours surinvestissements élevés. |
| La stratégie consiste à attendre et faire en fonction de la concurrence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | La stratégie consiste à avoir l'initiative de l'action. |

6) Comment jugez-vous le dynamisme de l'environnement économique de votre entreprise (Ex : crise économique) est :

| | | | | |
|-------------|----------|------------------------|-----------|----------------|
| Très stable | Stable | Ni stable ni dynamique | Dynamique | Très dynamique |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7) Comment jugez-vous le dynamisme de l'environnement technologique de votre entreprise (Ex. nouvelles technologies) est :

| | | | | |
|-------------|----------|------------------------|-----------|----------------|
| Très stable | Stable | Ni stable ni dynamique | Dynamique | Très dynamique |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8) Comment jugez-vous la prévisibilité Des comportements de vos concurrents?

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Facilement prévisibles | Relativement prévisibles | Ni prévisibles ni imprévisibles | Relativement imprévisibles | Totalement imprévisibles |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9) Comment jugez-vous la prévisibilité des goûts et des préférences des clients ?

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Facilement prévisibles | Relativement prévisibles | Ni prévisibles ni imprévisibles | Relativement imprévisibles | Totalement imprévisibles |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10) Afin de demeurer concurrentielle, votre entreprise révisé ses politiques de marketing ?

| | | | | |
|---------------|----------|------------------------|----------|--------------|
| Très rarement | Rarement | Ni rarement ni souvent | Souvent | Très souvent |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11) Veuillez indiquer le niveau d'informatisation des activités de votre entreprise :

Aucune utilisation de l'informatisation ; **1**

Utilisation de l'informatisation limitée aux activités de bureautique (secrétariat, courrier, compte-rendu, etc.) ; **2**

Utilisation de l'informatisation pour toutes les activités classiques (paie, facturation, stocks, etc.) **3**

Utilisation de l'informatisation pour les activités de gestion (budgets, fiche de coûts, tableaux de bord, etc.) ; **4**

Utilisation de l'informatisation allant jusqu'à la réalisation de programmes et la production. **5**

12) Par comparaison avec vos principaux concurrents comment qualifierez-vous la performance financière (rentabilité financière, croissance des ventes..) de votre entreprise durant les deux dernières années ?

| | | | | |
|-------------|----------|----------|----------|------------|
| Très faible | Faible | Moyenne | Forte | Très forte |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13) comment qualifierez-vous le niveau d'exportation des vos produits dans l'entreprise durant les deux dernières années ?

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|------------|
| Nul | Faible | Moyen | Elevé | Très élevé |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14) Dans la région ou votre entreprise est installée, comment qualifierez-vous le degré d'obligation pour que vous vous engagiez dans des stratégies de protection de l'environnement et de respect des droits de l'homme ?

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|------------|
| Nul | Faible | Moyen | Elevé | Très élevé |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II -Renseignements généraux sur le dirigeant de l'entreprise :

1) Combien d'années avez-vous passé en tête d'entreprise ?.....

2) Quel est votre niveau d'études :

- a) Primaire
 b) Secondaire
 c) BAC +2ou 3
 d) BAC +4 ou supérieur

3) Quel est le type de votre formation :

- a) En sciences de gestion (gestion, finance, comptabilité...)
 b) Dans une discipline autre que la gestion
 c) Sans formation précise

4) quel est votre principal objectif :

- a) Éviter à l'entreprise des changements trop importants, maintenir la stabilité de la firme
 b) Obtenir une croissance maximale du niveau d'activité, gagner des parts de marché
 c) Ne pas perdre mon indépendance face aux organismes extérieurs (État, autres entreprises, banques).
 d) Être mon propre patron, jouir d'une pleine liberté.

III- Renseignements concernant les pratiques des outils de pilotage de la performance globale

1) Disposez-vous d'outils de pilotage de la performance globale (ex : tableaux de bord, ligne directrice...) dans votre entreprise ?

Oui Non

Si la réponse est non, fin du questionnaire.

2) Décrivez la fréquence d'utilisation de l'outil de pilotage de la performance globale ?

| | |
|---------------------|-----------------------------------|
| Tous les ans | 1 <input type="checkbox"/> |
| Tous les trimestres | 2 <input type="checkbox"/> |
| Tous les mois | 3 <input type="checkbox"/> |
| Toutes les semaines | 4 <input type="checkbox"/> |
| Tous les jours | 5 <input type="checkbox"/> |

3) Comment décrivez-vous votre utilisation de l'outil de pilotage de la performance globale ?

| | | | | |
|-------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| Utilisation très faible | Utilisation faible | Utilisation moyenne | Utilisation importante | Utilisation très intense |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4) Comment estimez-vous l'utilisation de votre outil de pilotage de la performance globale ?

| | | | | |
|------------------------|------------------|------------|-----------------|-------------|
| Pas du tout importante | Assez importante | Importante | Très importante | Primordiale |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5) Dans quelle mesure utilisez-vous l'outil de pilotage de la performance globale pour :

| | | | | | |
|---|-------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|
| | Utilisation très faible | Utilisation faible | Utilisation moyenne | Utilisation importante | Utilisation très importante |
| Vous informer des résultats de l'entreprise sur une période donnée | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| contrôler à distance le travail du personnel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| prévoir et anticiper les situations des semaines et mois à venir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| explicitier et communiquer les objectifs de l'entreprise au personnel afin de le responsabiliser et le motiver | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Connaître l'évolution de la performance globale de l'entreprise pour détecter toute éventuelle dégradation et intervenir rapidement en cas de nécessité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6) Que pensez-vous de la pertinence des indicateurs choisis dans votre outil de pilotage de la performance globale ?

| | | | | |
|---------------------|----------------|------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Très peu pertinents | Peu pertinents | Moyennement pertinents | Pertinents pour majeure partie | Totalement pertinents |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7) Les indicateurs choisis dans votre outil de pilotage de la performance globale vous semblent-ils ?

| | | | | |
|----------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Très difficilement satisfaisants | Peu satisfaisants | Moyennement satisfaisants | Satisfaisants pour majeure partie | Totalement satisfaisants |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8) Considérez-vous que votre outil de pilotage de la performance globale a contribué à améliorer les performances environnementales et sociales ?

| | | | | |
|----------------------|--------------|----------|----------|---------------------|
| Pas du tout d'accord | pas d'accord | neutre | d'accord | Totalement d'accord |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Dans ce qui suit on désigne par parties prenantes : les clients, les fournisseurs, les assureurs, l'état, les collectivités locales, les banques, les syndicats et les médias.

9) Quel est le degré de l'ouverture de votre entreprise sur les parties prenantes ? pour cela veuillez préciser quel est votre degré d'accord vis-à-vis les affirmations suivantes :

| | Pas du tout d'accord | pas d'accord | neutre | d'accord | Totalement d'accord |
|---|----------------------|--------------|--------|----------|---------------------|
| vous accordez de l'importance aux parties prenantes lorsque vous devez prendre des décisions stratégiques d'ordre économique | | | | | |
| vous accordez de l'importance aux parties prenantes lorsque vous devez prendre des décisions stratégiques d'ordre social | | | | | |
| vous accordez de l'importance aux parties prenantes lorsque vous devez prendre des décisions stratégiques d'ordre environnemental | | | | | |
| vous êtes transparent vis-à-vis des parties prenantes | | | | | |
| vous êtes réactifs vis-à-vis des préoccupations des parties prenantes | | | | | |
| les besoins, les attentes et les intérêts des parties prenantes constituent une priorité pour votre entreprise | | | | | |

10) Quel est le degré d'intégration des indicateurs suivants dans votre outil de pilotage de la performance globale ? encerclez le niveau correspondant à votre choix.

| | Très faible | Faible | Moyen | Elevé | Très élevé |
|--|-------------|--------|-------|-------|------------|
| 1) Indicateurs se rapportant à la performance économique et financière (la satisfaction client, taux de croissance du chiffre affaires, ratios de trésorerie, taux de marge brute, évolution des parts de marché, satisfaction des salariés, part de marché, flexibilité) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Indicateurs se rapportant à la performance sociale (motivation et implication du personnel, activité syndicale, l'absentéisme, amélioration du bien être et la sécurité des salariés, facilité de recrutement des cadres , respect des droits de l'homme) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Indicateurs se rapportant à la performance environnementale (sécurité des installations,sécurité des produits, diminution du gaspillage'non qualité), diminution des risques d'accidents , diminution de la pollution , préservation des ressources naturelles). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Indicateurs se rapportant à la performance intégrée (diminution des déchets, respect des bonnes pratiques avec (les clients , actionnaires , fournisseurs, collectivités locales), l'utilisation des énergies renouvelables , l'accessibilité et la mixité sociale au travail, la stabilité de l'emploi) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Etude de la fiabilité : alpha de Cronbach

- 1) La variable « degré de sophistication du système de pilotage de la performance globale ».

Récapitulatif du traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----------|--------------|
| Observations | Valide | 66 | 68,0 |
| | Exclus ^a | 31 | 32,0 |
| | Total | 97 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| 0,931 | 0,955 | 5 |

Statistiques d'item

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|--|-------------|--------------|-----------|
| degré d'utilisation de l'outil de pilotage de la performance globale | 2,39 | 0,742 | 66 |
| diversité du champs d'application de l'outil de pilotage de la performance globale | 3,65 | 0,832 | 66 |
| degré d'utilité de l'outil de pilotage de la performance globale | 2,42 | 0,498 | 66 |
| degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes | 4,35 | 1,295 | 66 |
| diversité d'indicateurs de pilotage de performance globale | 2,94 | 0,762 | 66 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|----------------------------------|--|
| degré d'utilisation de l'outil de pilotage de la performance globale | 13,36 | 10,235 | 0,820 | 0,836 | 0,917 |
| diversité du champs d'application de l'outil de pilotage de la performance globale | 12,11 | 9,542 | 0,865 | 0,922 | 0,906 |
| degré d'utilité de l'outil de pilotage de la performance globale | 13,33 | 11,518 | 0,862 | 0,883 | 0,928 |
| degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes | 11,41 | 6,676 | 0,945 | 0,916 | 0,920 |
| diversité d'indicateurs de pilotage de performance globale | 12,82 | 9,813 | 0,897 | 0,844 | 0,903 |

2) La variable « le degré d'utilisation du système de pilotage de la performance globale »

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----------|--------------|
| Observations | Valide | 66 | 68,0 |
| | Exclus ^a | 31 | 32,0 |
| | Total | 97 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| 0,981 | 0,981 | 3 |

Statistiques d'item

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|--|-------------|--------------|-----------|
| Fréquence d'utilisation de l'outil de pilotage | 2,55 | 1,010 | 66 |
| Intensité d'utilisation de l'outil de pilotage | 3,65 | 0,969 | 66 |
| importance de l'utilisation de l'outil de pilotage | 3,65 | 0,969 | 66 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|----------------------------------|--|
| Fréquence d'utilisation de l'outil de pilotage | 7,30 | 3,691 | 0,944 | 0,891 | 0,983 |
| Intensité d'utilisation de l'outil de pilotage | 6,20 | 3,791 | 0,967 | 0,943 | 0,966 |
| importance de l'utilisation de l'outil de pilotage | 6,20 | 3,791 | 0,967 | 0,943 | 0,966 |

3) La variable « la diversité du champ d'application »

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 66 | 68,0 |
| | Exclus ^a | 31 | 32,0 |
| | Total | 97 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| 0,971 | 0,976 | 5 |

Statistiques d'item

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|---|-------------|--------------|-----------|
| utilisation pour s'informer des résultats de l'entreprise | 3,65 | 0,832 | 66 |
| utilisation pour contrôler à distance le travail du personnel | 3,53 | 0,684 | 66 |
| utilisation pour prévoir et anticiper les situations des semaines et mois à venir | 3,27 | 0,904 | 66 |
| utilisation pour expliciter et communiquer les objectifs | 3,64 | 0,853 | 66 |
| utilisation pour Connaître l'évolution de la performance globale de l'entreprise | 3,44 | 0,636 | 66 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|----------------------------------|--|
| utilisation pour s'informer des résultats de l'entreprise | 13,88 | 8,600 | 0,954 | 0,982 | 0,959 |
| utilisation pour contrôler à distance le travail du personnel | 14,00 | 9,477 | 0,949 | 0,906 | 0,962 |
| utilisation pour prévoir et anticiper les situations des semaines et mois à venir | 14,26 | 8,471 | 0,885 | 0,808 | 0,973 |
| utilisation pour expliciter et communiquer les objectifs | 13,89 | 8,496 | 0,950 | 0,980 | 0,960 |
| utilisation pour Connaître l'évolution de la performance globale de l'entreprise | 14,09 | 9,899 | 0,911 | 0,845 | 0,969 |

4) La variable « le degré d'utilité du système de pilotage de la performance globale »

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 66 | 68,0 |
| | Exclus ^a | 31 | 32,0 |
| | Total | 97 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| 0,971 | 0,975 | 3 |

Statistiques d'item

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|--|---------|------------|----|
| la pertinence de l'outil de pilotage | 3,38 | 0,973 | 66 |
| degré de satisfaction de l'outil de pilotage | 3,35 | 0,969 | 66 |
| contribution de l'outil de pilotage pour l'amélioration des performances sociétaux | 3,64 | 1,132 | 66 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|----------------------------------|--|
| la pertinence de l'outil de pilotage | 6,98 | 4,200 | 0,960 | 0,969 | 0,943 |
| degré de satisfaction de l'outil de pilotage | 7,02 | 4,200 | 0,966 | 0,971 | 0,939 |
| contribution de l'outil de pilotage pour l'amélioration des performances sociétaux | 6,73 | 3,740 | 0,903 | 0,817 | 0,992 |

5) La variable « le degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes »

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 66 | 68,0 |
| | Exclus ^a | 31 | 32,0 |
| | Total | 97 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| 0,985 | 0,985 | 6 |

Statistiques d'item

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|--|---------|------------|----|
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre économique | 3,68 | 1,166 | 66 |
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre social | 2,77 | 1,107 | 66 |
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre environnemental | 3,41 | 1,228 | 66 |
| transparence de l'entreprise vis-à-vis des PP | 3,39 | 1,149 | 66 |
| réactivité vis-à-vis des préoccupations des PP | 3,20 | 1,166 | 66 |
| Le degré de priorisation des besoins, des attentes et des intérêts des PP | 2,86 | 1,226 | 66 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|----------------------------------|--|
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre économique | 15,64 | 32,358 | 0,943 | 0,931 | 0,983 |
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre social | 16,55 | 33,298 | 0,916 | 0,869 | 0,985 |
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre environnemental | 15,91 | 31,345 | 0,972 | 0,965 | 0,980 |
| transparence de l'entreprise vis-à-vis des PP | 15,92 | 32,286 | 0,966 | 0,956 | 0,981 |
| réactivité vis-à-vis des préoccupations des PP | 16,12 | 32,231 | 0,953 | 0,915 | 0,982 |
| Le degré de priorisation des besoins, des attentes et des intérêts des PP | 16,45 | 31,636 | 0,948 | 0,930 | 0,983 |

6) La variable « la diversité d'indicateurs »

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 66 | 68,0 |
| | Exclus ^a | 31 | 32,0 |
| | Total | 97 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| 0,953 | 0,970 | 4 |

Statistiques d'item

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|--|-------------|--------------|-----------|
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance économique | 3,94 | 0,762 | 66 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance sociale | 2,74 | 1,385 | 66 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance environnementale | 3,21 | 1,271 | 66 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance intégrée | 2,11 | 0,963 | 66 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|----------------------------------|--|
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance économique | 8,06 | 12,212 | 0,920 | 0,852 | 0,952 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance sociale | 9,26 | 8,256 | 0,945 | 0,899 | 0,932 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance environnementale | 8,79 | 8,970 | 0,933 | 0,885 | 0,927 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance intégrée | 9,89 | 10,989 | 0,905 | 0,835 | 0,938 |

Etude la validité : le coefficient de corrélation de Pearson**Corrélations**

| | | degré d'utilisation de l'outil de pilotage de la performance globale | diversité du champs d'application de l'outil de pilotage de la performance globale | degré d'utilité de l'outil de pilotage de la performance globale | degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes | diversité d'indicateurs de pilotage de performance globale | degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale |
|--|------------------------|--|--|--|---|--|--|
| degré d'utilisation de l'outil de pilotage de la performance globale | Corrélation de Pearson | 1 | 0,650** | 0,707** | 0,880** | 0,778** | 0,904** |
| | Sig. (bilatérale) | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 |
| diversité du champs d'application de l'outil de pilotage de la performance globale | Corrélation de Pearson | 0,650** | 1 | 0,919** | 0,843** | 0,840** | 0,827** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | ,000 |
| | N | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 |
| degré d'utilité de l'outil de pilotage de la performance globale | Corrélation de Pearson | 0,707** | 0,919** | 1 | 0,817** | 0,758** | 0,782** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 |
| degré d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes | Corrélation de Pearson | 0,880** | 0,843** | 0,817** | 1 | 0,895** | 0,943** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 |
| diversité d'indicateurs de pilotage de performance globale | Corrélation de Pearson | 0,778** | 0,840** | 0,758** | 0,895** | 1 | 0,918** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 |
| | N | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 |
| degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Corrélation de Pearson | 0,904** | 0,827** | 0,782** | 0,943** | 0,918** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| | N | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'analyse en composantes principales ACP « la sophistication du système de pilotage de la performance globale »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|---|---------------------------|----------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | | 0,957 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approximé | 3236,887 |
| | Ddl | 210 |
| | Signification de Bartlett | 0,000 |

Qualité de représentation

| | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| Fréquence d'utilisation de l'outil de pilotage | 1,000 | 0,895 |
| Intensité d'utilisation de l'outil de pilotage | 1,000 | 0,859 |
| importance de l'utilisation de l'outil de pilotage | 1,000 | 0,875 |
| utilisation pour s'informer des résultats de l'entreprise | 1,000 | 0,814 |
| utilisation pour contrôler à distance le travail du personnel | 1,000 | 0,789 |
| utilisation pour prévoir et anticiper les situations des semaines et mois à venir | 1,000 | 0,921 |
| utilisation pour expliciter et communiquer les objectifs | 1,000 | 0,826 |
| utilisation pour Connaître l'évolution de la performance globale de l'entreprise | 1,000 | 0,722 |
| la pertinence de l'outil de pilotage | 1,000 | 0,942 |
| degré de satisfaction de l'outil de pilotage | 1,000 | 0,945 |
| contribution de l'outil de pilotage pour l'amélioration des performances sociétaux | 1,000 | 0,908 |

| | | |
|--|-------|-------|
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre économique | 1,000 | 0,862 |
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre social | 1,000 | 0,895 |
| accorder de l'importance aux PP en cas de prendre des décisions stratégiques d'ordre environnemental | 1,000 | 0,930 |
| transparence de l'entreprise vis-à-vis des PP | 1,000 | 0,939 |
| réactivité vis-à-vis des préoccupations des PP | 1,000 | 0,917 |
| Le degré de priorisation des besoins, des attentes et des intérêts des PP | 1,000 | 0,900 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance économique | 1,000 | 0,864 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance sociale | 1,000 | 0,954 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance environnementale | 1,000 | 0,941 |
| Degré d'intégration dans l'outil de pilotage d'indicateurs se rapportant à la performance intégrée | 1,000 | 0,846 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
| | Total | % de la variance | % cumulés | Total | % de la variance | % cumulés |
| 1 | 18,544 | 88,306 | 88,306 | 18,544 | 88,306 | 88,306 |
| 2 | ,931 | 4,435 | 92,741 | | | |
| 3 | ,340 | 1,621 | 94,362 | | | |
| 4 | ,297 | 1,415 | 95,777 | | | |
| 5 | ,194 | ,923 | 96,699 | | | |
| 6 | ,150 | ,715 | 97,414 | | | |
| 7 | ,090 | ,427 | 97,842 | | | |
| 8 | ,084 | ,402 | 98,243 | | | |
| 9 | ,064 | ,303 | 98,546 | | | |
| 10 | ,048 | ,227 | 98,773 | | | |
| 11 | ,045 | ,212 | 98,986 | | | |
| 12 | ,041 | ,195 | 99,181 | | | |
| 13 | ,031 | ,148 | 99,329 | | | |
| 14 | ,029 | ,139 | 99,468 | | | |
| 15 | ,025 | ,121 | 99,589 | | | |
| 16 | ,022 | ,106 | 99,695 | | | |
| 17 | ,019 | ,088 | 99,783 | | | |
| 18 | ,017 | ,079 | 99,862 | | | |
| 19 | ,014 | ,067 | 99,929 | | | |
| 20 | ,009 | ,041 | 99,970 | | | |
| 21 | ,006 | ,030 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

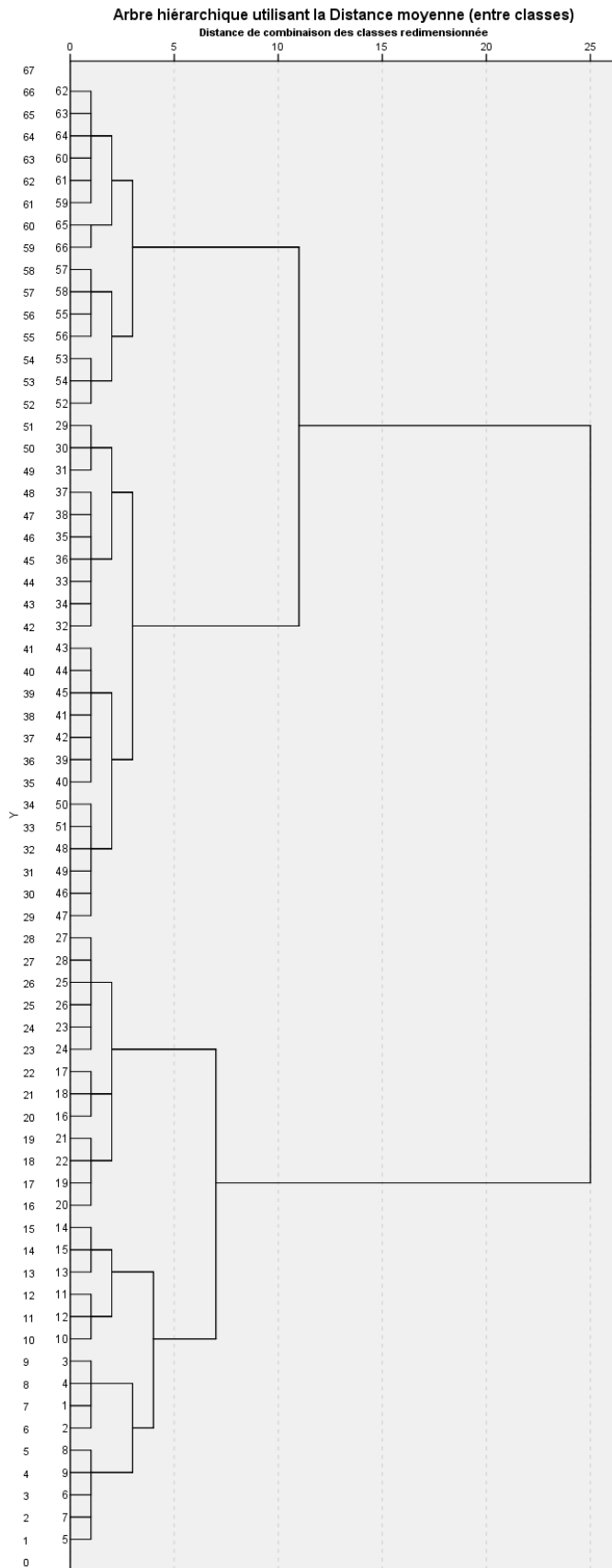
La classification ascendante hiérarchique du système de pilotage de la performance globale

Récapitulatif de traitement des observations^{a,b}

| Observations | | | | | |
|--------------|-------------|-----------|-------------|-------|-------------|
| Valide | | Manquante | | Total | |
| N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 66 | 68,0 | 31 | 32,0 | 97 | 100,0 |

a. Carré de la distance Euclidienne utilisé

b. Distance moyenne (entre les classes)



Les résultats de corrélation : le coefficient khi-deux1) Le type d'activité :**Récapitulatif du traitement des observations**

| | Observations | | | | | |
|--|--------------|----------|-----------|----------|-------|----------|
| | Valide | | Manquante | | Total | |
| | N | Pourcent | N | Pourcent | N | Pourcent |
| type d'activité de l'entreprise * degré de sophistication | 66 | 66,7% | 33 | 33,3% | 99 | 100,0% |

Tableau croisé type d'activité de l'entreprise * degré de sophistication

Effectif

| | | degré de sophistication | | Total |
|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------|-------|
| | | 37 à 69 | 76 à 105 | |
| type d'activité de l'entreprise | Activité industrielle | 22 | 28 | 50 |
| | Activité commerciale | 14 | 0 | 14 |
| | Activité de prestations de services | 2 | 0 | 2 |
| Total | | 38 | 28 | 66 |

Tests du Khi-deux

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|-----------------------------------|---------------------|-----|---|
| Khi-deux de Pearson | 15,562 ^a | 2 | 0,000 |
| Rapport de vraisemblance | 21,381 | 2 | 0,000 |
| Association linéaire par linéaire | 13,757 | 1 | 0,000 |
| Nombre d'observations valides | 66 | | |

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,85.

2) La structure de propriété :**Récapitulatif du traitement des observations**

| | Observations | | | | | |
|--|--------------|----------|-----------|----------|-------|----------|
| | Valide | | Manquante | | Total | |
| | N | Pourcent | N | Pourcent | N | Pourcent |
| La structure de propriété * degré de sophistication | 66 | 66,7% | 33 | 33,3% | 99 | 100,0% |

Tableau croisé la structure de propriété * degré de sophistication

Effectif

| | | Degré de sophistication | | Total |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|----------|-------|
| | | 37 à 69 | 76 à 105 | |
| La structure de propriété | Une société familiale | 16 | 0 | 16 |
| | Une société non familiale | 22 | 28 | 50 |
| Total | | 38 | 28 | 66 |

Tests du Khi-deux

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|---------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson | 15,562 ^a | 1 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Correction pour la continuité ^b | 13,354 | 1 | 0,000 | | |
| Rapport de vraisemblance | 21,381 | 1 | 0,000 | | |
| Test exact de Fisher | | | | | |
| Association linéaire par linéaire | 15,326 | 1 | 0,000 | | |
| Nombre d'observations valides | 66 | | | | |

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,79.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

3) L'expérience du dirigeant :

| | Case Processing Summary | | | | | |
|---|-------------------------|-------|----------|-------|-------|--------|
| | Cases | | | | | |
| | Validé | | Manquant | | Total | |
| | N | % | N | % | N | % |
| L'expérience du dirigeant de l'entreprise * degré de sophistication | 66 | 66,7% | 33 | 33,3% | 99 | 100,0% |

l'expérience du dirigeant de l'entreprise * degré de sophistication Crosstabulation

Count

| | | Degré de sophistication | | Total |
|---|-------------------|-------------------------|----------|-------|
| | | 37 à 69 | 76 à 105 | |
| L'expérience du dirigeant de l'entreprise | entre 5 et 10 ans | 26 | 0 | 26 |
| | plus de 10 ans | 12 | 28 | 40 |
| Total | | 38 | 28 | 66 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 31,611 ^a | 1 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Continuity Correction ^b | 28,810 | 1 | 0,000 | | |
| Likelihood Ratio | 41,105 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | 31,132 | 1 | 0,000 | | |
| N of Valid Cases | 66 | | | | |

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,03.

b. Computed only for a 2x2 table

4) Le type de formation :

| Case Processing Summary | | | | | | |
|---|--------|-------|----------|-------|-------|--------|
| | Cas | | | | | |
| | Validé | | Manquant | | Total | |
| | N | % | N | % | N | % |
| Le type de formation du dirigeant * degré de sophistication | 66 | 66,7% | 33 | 33,3% | 99 | 100,0% |

Le type de formation du dirigeant * degré de sophistication Crosstabulation

Count

| | | Degré de sophistication | | Total |
|-----------------------------------|------------------|-------------------------|----------|-------|
| | | 37 à 69 | 76 à 105 | |
| Le type de formation du dirigeant | Gestionnaire | 15 | 28 | 43 |
| | Non gestionnaire | 23 | 0 | 23 |
| Total | | 38 | 28 | 66 |

Chi-Square Tests

| | Valeur | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 26,012 ^a | 1 | 0,000 | | |
| Continuity Correction ^b | 23,415 | 1 | 0,000 | | |
| Likelihood Ratio | 34,356 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,000 | 0,000 |
| Linear-by-Linear Association | 25,618 | 1 | 0,000 | | |
| N of Valid Cases | 66 | | | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,76.

b. Computed only for a 2x2 table

5) Le niveau de formation:

| Case Processing Summary | | | | | | |
|--|--------|-------|----------|-------|-------|--------|
| | Cases | | | | | |
| | Validé | | manquant | | Total | |
| | N | % | N | % | N | % |
| Le niveau de formation du dirigeant* degré de sophistication | 66 | 66,7% | 33 | 33,3% | 99 | 100,0% |

Le niveau de formation du dirigeant * degré de sophistication Crosstabulation

Count

| | | degré de sophistication | | Total |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------|----------|-------|
| | | 37 à 69 | 76 à 105 | |
| Le niveau de formation du dirigeant | Secondaire | 1 | 0 | 1 |
| | BAC +2ou 3 | 29 | 0 | 29 |
| | BAC +4 ou supérieur | 8 | 28 | 36 |
| Total | | 38 | 28 | 66 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 40,526 ^a | 2 | 0,000 |
| Likelihood Ratio | 51,836 | 2 | 0,000 |
| Linear-by-Linear Association | 37,820 | 1 | 0,000 |
| N of Valid Cases | 66 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,42.

6) Le but principal

Récapitulatif du traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|--|--------------|----------|-----------|----------|-------|----------|
| | Valide | | Manquante | | Total | |
| | N | Pourcent | N | Pourcent | N | Pourcent |
| le but principal * degré de sophistication | 66 | 66,7% | 33 | 33,3% | 99 | 100,0% |

Tableau croisé le but principal * degré de sophistication

Effectif

| | | Degré de sophistication | | Total |
|------------------|---------------|-------------------------|----------|-------|
| | | 37 à 69 | 76 à 105 | |
| Le but principal | La stabilité | 13 | 0 | 13 |
| | La croissance | 5 | 28 | 33 |
| | L'autonomie | 20 | 0 | 20 |
| Total | | 38 | 28 | 66 |

Tests du Khi-deux

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|-----------------------------------|---------------------|-----|---|
| Khi-deux de Pearson | 48,632 ^a | 2 | 0,000 |
| Rapport de vraisemblance | 61,903 | 2 | 0,000 |
| Association linéaire par linéaire | 6,455 | 1 | 0,011 |
| Nombre d'observations valides | 66 | | |

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,52.

Les résultats de corrélation : le coefficient de corrélation Rho de spearman

1) La taille :

Corrélations

| | | Effectif de l'entreprise | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale |
|-----------------|--|----------------------------|--|
| Rho de Spearman | Effectif de l'entreprise | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | . |
| | | N | 97 |
| | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Coefficient de corrélation | 0,722** |
| | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | | N | 66 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

2) La stratégie de l'entreprise :

Corrélations

| | | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Stratégie de l'entreprise |
|-----------------|--|--|---------------------------|
| Rho de Spearman | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | . |
| | | N | 66 |
| | Stratégie de l'entreprise | Coefficient de corrélation | 0,852** |
| | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | | N | 66 |
| | | | 97 |

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

3) L'environnement de l'entreprise :**Corrélations**

| | | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | L'environnement de l'entreprise |
|-----------------|--|--|---------------------------------|
| Rho de Spearman | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | . |
| | | N | 66 |
| | L'environnement de l'entreprise | Coefficient de corrélation | 0,854** |
| | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | | N | 66 |
| | | | 97 |

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

4) Le niveau d'informatisation :

| Corrélations | | | | |
|---|--|----------------------------|--|---|
| | | | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Le niveau d'informatisation de l'entreprise |
| Rho de Spearman | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Coefficient de corrélation | 1,000 | 0,872** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | 0,000 |
| | | N | 66 | 66 |
| | Le niveau d'informatisation de l'entreprise | Coefficient de corrélation | 0,872** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | 0,000 | . |
| | | N | 66 | 97 |
| ** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | | | |

5) Le niveau de performance économique :

| Corrélations | | | | |
|---------------------|--|----------------------------|---|--|
| | | | Le niveau de performance financière de l'entreprise | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale |
| Rho de Spearman | Le niveau de performance financière de l'entreprise | Coefficient de corrélation | 1,000 | 0,874** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | 0,000 |
| | | N | 97 | 66 |
| | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Coefficient de corrélation | 0,874** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | 0,000 | . |
| | | N | 66 | 66 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

6) L'internationalisation (le niveau d'exportation) :

| | | | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Le niveau d'exportation dans l'entreprise |
|-----------------|--|----------------------------|--|---|
| Rho de Spearman | Degré de sophistication de l'outil de pilotage de la performance globale | Coefficient de corrélation | 1,000 | 0,915** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | 0,000 |
| | | N | 66 | 66 |
| | Le niveau d'exportation dans l'entreprise | Coefficient de corrélation | 0,915** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | 0,000 | . |
| | | N | 66 | 97 |

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

7) L'âge de l'entreprise :

| | | | L'âge de l'entreprise | Degré de sophistication |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Spearman's rho | l'âge de l'entreprise | Corrélation Coefficient | 1,000 | ,214 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,085 |
| | | N | 97 | 66 |
| | Degré de sophistication | Corrélation Coefficient | ,214 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,085 | . |
| | | N | 66 | 66 |

8) La localisation :**Corrélations**

| | | | Le degré d'obligation pour l'engagement dans des stratégies environnementales | Degré de sophistication |
|----------------|---|-------------------------|---|-------------------------|
| Spearman's rho | Le degré d'obligation pour l'engagement dans des stratégies environnementales | Corrélation Coefficient | 1,000 | -,229 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | 0,064 |
| | | N | 97 | 66 |
| | Degré de sophistication | Corrélation Coefficient | -,229 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | 0,064 | . |
| | | N | 66 | 66 |

Références bibliographiques

- Abboubi.M, EL, et Cornet.A. *Entreprendre une Certification Sociale dans une PME:Quels Enjeux pour la Mobilisation des Parties Prenantes ?*, 9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME),Louvain-la-Neuve, Belgique. 2008.
- ACFCI. *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise par les PME/PMI. Enquête téléchargeable sur le site <http://www.acfci.cci.fr>*. 2006.
- Acquier, Aurélien., et Franck. Aggeri. *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion, n°180, pp. 131-157*. 2008.
- AEE. *L'environnement dans l'Union européenne à l'aube du XXIème siècle [en ligne]. Copenhague : Agence Européenne pour l'Environnement. 651 p*. 1999.
- AFNOR. *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. AFNOR, 2010.
- . *SD21000 Développement Durable-Responsabilité Sociétale des Entreprises,guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le mangement de l'entreprise, FDX 30-021*. AFNOR. 2003.
- AFNOR. *Norme ISO 14031:Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale : lignes directrices*. AFNOR. 1999.
- Aupperle, K. E., A. B. Carroll, et J. D. Hatfield. *An Empirical Examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. Academy of Management Journal, 28:2, pp. 446-463*. 1985.
- Baret, P. *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2ème journée de recherche du CEROS, Université paris-X Nanterre, Janvier 2006*. 2006.
- Baumann, E. *Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques. Thèse de doctorat en productique*. 2011.
- Beamish, P., et C. A. Dhanaraj. *Resource-based approach to the study of export performance. Journal of Small Business Management, Vol. 29, N°3, 242-261*. 2003.
- Berger-Douce, S. *Le management environnemental des PME rentables: une étude exploratoire en France. Revue Internationale PME, 20(3/4), 165-190*. 2007.
- Bieker, T. *Managing Corporate Sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management. Oikos PhD summer academy : Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements*. 2002.
- Bieker, T., et C.U. Gminder. *"Towards a Sustainability Balanced Scorecard", Oikos summer academy 2001, 14 p*. 2001.

- Boswell, J. « *C o r p o r a t e planning in small manufacturing firm s* », *Journal of Business Policy*, p. 49-62. 1971.
- Boswell, Jonathan. *The rise and decline of small firms*, London, Allen and Unwin. 1973.
- Bourguignon, A. " *Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance* ", *Comptabilité Contrôle Audit*, mars, Vol. 3, N° 1, pp. 89-101. 1997.
- Brüderl, J., P. Preisendörfer, et R. Ziegler. « *Survival chances of newly founded business organizations* », *American Sociological Review*, vol. 57, no 2, p. 227-236. . 1992.
- Cabagnols, A., et C. Le Bas. *Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. Économies et société (Série « dynamique technologique et organisation »)*, 10(1), 175-202. 2008.
- Capron, M. « *Un nouvel instrument d'autoévaluation des organisations : le bilan sociétal* », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° spécial, mai, pp. 55-70. 2003.
- Capron, M., et F. Quairel-Lanoizelee. « *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale* », *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, pp.1-22. 2005.
- Caron, M-A., H. Boisvert, et A. Mersereau. « *Le contrôle de gestion environnemental ou l'éco-contrôle: pertinence des outils traditionnels* », *Actes du 28 ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, Mai*. 2007.
- Carricano, M, et al. *Analyse de données avec SPSS, 2e édition*, Pearson . 2010.
- Carroll, A. B. *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing, Cincinnati. 1989.
- Carroll, A. B., et J. Näsi. *Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference*. *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), pp. 46-51. 1997.
- Carroll.A.B. *A three dimensional conceptual Model of Corporate Performance*. Vol. vol. 4. octobre: Academy of Management Review, 1979.
- CGP. *Commissariat Général du Plan ; Jacot J. H ; Paraque B. ; Lepetit M. ; Reineke H*. 1997.
- Charreaux, G., et P. Desbrières. *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*. *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), pp. 57-88. 1998.
- Churchill, B. C. « *Age and expectancy of business firms* », *Survey of current business*, no décembre, p. 22 . 1955.

- Clarkson, M. *A risk based model of stakeholder theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto. 1994.*
- . *A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review, 20(1), pp. 92-117. 1995.*
- CMED. *Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le développement de l'ONU « Notre avenir à tous », Oxford United Kingdom. Oxford University Press. 1987.*
- CMED. *Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le développement de l'ONU « Notre avenir à tous », Oxford United Kingdom. Oxford University Press. 1987.*
- Cole, Arthur H. « *Entrepreneurship as an Area of Research* », *The Journal of Economic History, vol. 2. 1942.*
- Colombo, M.G., et L. Grilli. *Founders' human capital and the growth of new technology based firms: A competence-based view. Research Policy, 34, 795-816. 2005.*
- Colot, O. *La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises, Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut. Belgique. 2007.*
- commission, européenne. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Luxembourg: Office des publications officielles des communautés européennes, 2001.*
- Cooper, A .C., F .J. Gimeno-Gascon, et C.Y. Woo. « *Initial human and financial capital as predictors of new venture performance* », *Journal of Business Venturing, vol. 9, no 5, p. 371-395. . 1994.*
- Cooper, Arnold C. « *R&D is more efficient in small companies* », *Harvard Business Review, vol. 42, no 3, p. 8. 1964.*
- Cronbach, L. *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, Psychometrika, 16(3), pp. 297-334. 1951.*
- Davis, S., et T. Albright. « *The Changing Organizational structure and Individual Responsibilities of Managerial Accountants : A Case study* », *Journal of Managerial Issues, Vol. 12, Issue 4, pp. 446-468. 2000.*
- Desjardins, Claude. *La PME au Québec, situations et problèmes. . 1975.*
- Dewberry, E. « *Ecodesign strategies* », *Eco design, Vol. 4, n° 1, pp. 32-33. 1995.*

- Drucker–Godard, C., S. Ehlinger, et C. Grenier. "Validité et fiabilité de la recherche", in R.-A. Thiétart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 257-287. 2003.
- Dubigeon, O. *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?* Paris: Editions Village Mondial. 2002.
- Dvir, D., A. Sadeh, et A. Malach-Pines. *The fit between entrepreneurs' personalities and the profile of the ventures they manage and business success: An exploratory study. The Journal of High Technology Management Research*, 21(1),43-51. 2010.
- Elkington, J. *Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Canada: New Society Publishers. 1998.
- Evan, W. M., et R.E. Freeman. *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. Ethical Theory and Business*, (sous la dir. de) T. Beauchamp, N. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 75-84. 1993.
- Evrard, Y., B. Pras, et E. Roux. *Market. Études et recherche en marketing*, Nathan, Paris., 2003.
- Freeman, R. E., et D. L. Reed. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review*, vol. 25, n° 3, spring, pp. 88-106. 1983.
- Freeman, R.E. *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston. 1984.
- Gendre-Aegerter, Delphine. *LA PERCEPTION DU DIRIGEANT DE PME DE SA RESPONSABILITÉ SOCIALE : UNE APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE.* Fribourg: mémoire de thèse, 2008.
- Germain, C. *Contrôle organisationnel et contrôle de gestion : la place des tableaux de bord dans le système de contrôle des petites et moyennes entreprises "*, Thèse de doctorat, Bordeaux, Université Montesquieu - Bordeaux IV. 2000.
- Germain, C., et S. Gates. *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises*, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers. 2007.
- Germain, C., et S. Trébucq. « *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions* », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41. 2004.
- Gibert, P. *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques.* Paris: Editions d'Organisation. 1980.
- Giordano-Spring, S., F. Villesèque-Dubus, et J. M. Courrent. *Les déterminants du reporting sociétal interne et externe en PME: une étude empirique quantitative. Comptabilités et innovation* . 2012.

- Girard, C., et A. Sobczak. *Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française*. *Revue Management & Avenir* (33), pp. 54-69 . 2010.
- Gond, J. P., et S. Mercier. *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. *Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines* pp. 379-399. Montréal. 2004.
- Gond, JP. « *Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ?* », *Congrès de l'AIMS*, pp.1-22. . 2003.
- Gordon, L.A., et V.K. Narayan. « *Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure : an empirical investigation* », *Accounting, Organization and Society*, vol. 9, n° 1, pp.33-47. . 1984.
- Gosselin, M., et T. Dubé. *Influence de la stratégie sur l'adoption des mesures de performance en vigueur dans le système de comptabilité de gestion*, 23ème congrès de l'AFC, Toulouse, 16 et 17 mai. 2002.
- . *Influence de la stratégie sur l'adoption des mesures de performance en vigueur dans le système de comptabilité de gestion*. In *Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit* . 2002.
- Gueguen, G. « *La relation à l'environnement des TPE du secteur internet : le rôle de la proximité* ». 2008.
- H.R.Bowen. *Social Responsibilities of the Businessman*. NEW YORK: Editions Harper&Row, 1953.
- HAKMAOUI, Ilhame, et Abdellatif. LOUKILI. *Global performance management : case of small and medium-sized businesses in Morocco* .*International Journal for Quality Research*, vol. 11, no 4, pp : 835-848. 2017.
- Harrison, J.L. "Perceived environmental uncertainty: validation of a measure from the accounting literature", *Australasian Journal of Business and Social Inquiry*, Vol.1, N° 3, pp. 116-130. 2003.
- Henri, J-F., et A. Giasson. « *Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management* », *CMA Management*, August-September, pp.24-28. 2006.
- Hill, C. W. L., et T. M. Jones. *Stakeholder Agency-Theory*. *Journal of Management Studies*, 29 (2), pp. 131-154. 1992.
- Hockerts, K. *Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability*. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok*. 2001.

- Igalens, J., et P. Roussel. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica, Paris*. 1998.
- Igalens, J., et Point, S. *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ces parties prenantes, Dunod, Paris*. 2009.
- Janicot, L. « *Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle* », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 13, vol. 1, pp.47-68. 2007.
- Jaouen, A. « *Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques: une analyse par les liens* », dans K. Gundolf et A. Jaouen (dir.), *Les relations interorganisationnelles de PME, Londres, Hermès-Lavoisier*, 322 p. 2008.
- Joffre, P., et S. Wickam. *Les atouts des entreprises moyennes, Revue Française de Gestion* n° 116, Novembre-Décembre, p. 64-70. 1997.
- Jones, T.M. *Corporate Social Responsibility revisited, redefined.*, Vol. 22. California Management Review, 1980.
- Julien, et P.-A. *Pour une définition des PME*, in JULIEN P.-A. (éd.) *Les PME : Bilan et perspectives, Economica*, pp. 1-43. 1997.
- Julien, P.A., et M. Marchesnay. *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion* Edition Vuibert. Paris. 1988.
- K.Davis. *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*. Vol. vol. 2. Academy of Management Review, 1973.
- Kaplan, R. S., et D. P. Norton. " *Using the balanced scorecard as a strategic management system* ", *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 150-160. 1996.
- Kaplan, R. S., et D. P. Norton. *The balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, pp. 71-79. 1992.
- Kochan, T. A., et S. A. Rubinstein. *Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership*. *Organization Science*, 11 (4), pp. 367-386. 2000.
- Labelle, F., et J. St-Pierre. *La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable*. *Revue internationale PME*, 28(1), 157-189. 2015.
- Labelle, François, et Josée St-Pierre. *La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable*. *Revue internationale PME*, 2015, vol. 28, no 1, p. 157-189. 2015.
- Laufer, J. « *Comment on devient entrepreneur* », *Revue Française de Gestion*, n° 2, novembre, p. 11 -27. . 1975.

- Lavigne, B., et J. Saint-Pierre. « Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière ». 6ème Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Montréal (Québec). 2002.
- . « Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière ». 6ème Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Montréal (Québec). 2002.
- Lecointre, G. *Essai de typologie des petites entreprises familiales, thèse de doctorat, Université de Paris-Dauphine*. 1977.
- Lignesdirectrices. *Global Reporting Initiative :www.globalreporting.org*. 2002.
- MABROUK, Mohamed. *Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une démarche d'amélioration continue durable d'un système complexe: Evaluation des performances et accompagnement des entreprises dans un projet de responsabilité sociétale*. 2015. Thèse de doctorat. . 2015.
- Marchesnay, M. « L'externalisation des services aux entreprises, le cas de PME montpelliéraines », *Revue de l'économie méridionale*, vol. 35, nos 2-3, p. 65-76. . 1988.
- Marmuse, C. *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, Paris, Economica*, p. 241, 463-485. 1992.
- Miles, R.E., et C.C. Snow. *Organizational Strategies, Structure and Process, McGraw-Hill*. 1978.
- . *Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw Hill, New York*. 1978.
- Mitchell, R.K., Agle B.R., et D.J. Wood. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *AMR*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886. 1997.
- Mitroff, I. *Stakeholders of the Organizational Mind. Jossey-Bass, San Francisco*. 1983.
- Moore, G. *Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry. Journal of Business Ethics*, 34 : 3, pp. 299-315. . 2001.
- Novethic. « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises » <http://.novethic.fr/entreprises>. 2002.
- . *Des enjeux et des hommes-Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports Développement Durable des entreprises du CAC 40 ? Document téléchargeable sur <http://www.novethic.fr>*. 2009.
- OCDE. *Corps central d'indicateurs de l'OCDE pour les examens des performances environnementales. Paris: Rapport de synthèse du groupe sur l'Etat de l'Environnement, Monographie sur l'environnement n°83*. 1993.

- . *Données OCDE sur l'environnement, COMPENDIUM 2008 : données générales*. Paris :l'OCDE. 2008.
- Pava, M. L., et J. Krausz. *The association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance : the paradox of social cost*. *Journal of Business Ethics*,15, pp. 321-357. 1996.
- Perrini, F., A. Russo, et A. Tencati. *CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy*. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300. 2007.
- Pesqueux, W. *La notion de performance globale. 5ème forum international sur La Performance Globale de l'Entreprise, Université Tunis Carthage*. 2004.
- Pluchart, J. J. *Le management durable de l'entreprise*. Arnaud franel editions, p 60. . 2011.
- Porter, M. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The free Press, A division of Macmillan, Inc.,. 1985.
- Post, J. E., L. E. Preston, et S. Sachs. *Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View*. *California Management Review*, vol. 45, n° 1, fall, pp. 6-28. . 2002.
- Praag, C.M.V. « *Business survival and success of young small business owners* », *Small Business Economics*, vol. 21, no 1, p. 1-24. . 2003.
- Quairel, F. *Contrôle de la performance globale et RSE. Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. 2006.
- Raymond, L., et J. St-Pierre. *Entrepreneurial antecedents and performance outcomes of organisational development in manufacturing SMEs*. *Communication présentée 6th International Conference on Quality and Management for Organisational Development, Paris, October*. 2003.
- Raymond, L., et S. Blili. « *Les systèmes d'information* » dans *JULIEN (1994) (sous la direction de), Les PME: bilan et perspectives*, Presse Inter Universitaire, 3ème édition, Canada. 2005.
- Reid, G.C., et J.B. Smith. *The impact of contingencies on managerial accounting systems development*. *Management Accounting Research*, 11, pp. 427–450. 2000.
- Reynaud, E. *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*.Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15. 2003.
- . *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*.Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15. . 2003.
- Saint-Pierre, Josée. *La gestion financière des PME : théories et pratiques*, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec. 2008.

- Saulquin, J. Y., et G. Schier. *Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ?*. *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 57-65 . 2007.
- Savage, G. T., T. M. Nix, C. J. Whitehead, et J. D. Blair. *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 2, pp. 61-75. 1991.
- Segal, G., D. Borgia, et J. Schoenfeld. *Founder human capital and small firm performance: an empirical study of founder-managed natural food stores*. *Journal of Management and Marketing Research*, 4, 1-10. 2011.
- Spence, L.J., R. Jeurissen, et R. Rutherford. *Small business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward stakeholder Cooperation*. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 945-965. . 2000.
- Steindl, Josef. *Small and big business: Economic problems of the size of firms*, Oxford, Basil Blackwell. 1947.
- Stephany, D. *Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD*, Editions Liaisons, Paris, 266 p. 2003.
- Sturdivant, F. D. *Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory*. *California Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 53-59. 1979.
- Supizet, J. *Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments*. *L'Informatique Professionnelle* n° 209, pp. 15-20. 2002.
- Torugsa, N.A, W. O'Donohue, et R. Hecker. *Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs : empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector*. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 483-500. 2011.
- Vega, G., et R.E. Kidwell. «*Toward a typology of new venture creators: similarities and contrasts between business and social entrepreneurs*», *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 10, no 2, p. 15-28. . 2007.
- Vives, A. *social and environmental responsibility in small and medium enterprises in latin america*. *The journal of corporate Citizenship*, 21, 39-50. . 2006.
- Wartick, S. L., et P. L. Cochran. *The evolution of the Corporate Social Performance model*. *Academy of Management Review* (10), pp. 758-769. . 1985.
- Wood, D. *Corporate Social Performance Revisited*. *Academy of Management Journal* (16), pp. 691-718. 1991.
- Wood, D.J. «*Corporate social Performance Revisited*.» *Academy of Management*, 1991. 691-718.