

Royaume du Maroc

Ministère de l'Education Nationale, de la Formation
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي
والباحث العلمي

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire de Recherche : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en
Economie et Management (LIREM)

Thèse pour l'obtention du Doctorat
en Sciences Economiques et Gestion
Sous le thème :

**Contribution à l'évaluation de l'impact des déterminants des
indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises sur le
pilotage de la performance globale : cas des entreprises
labellisées RSE – CGEM**

Le jury de soutenance se compose de :

Pr .Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN	PES à FSJES Fès	Président
Pr. Bouchra BENRAISS	PES à FSJES Fès	Suffragant
Pr. Karim BENNIS	PES à FSJES Fès	Suffragant
Pr. Samira TOUATE	PH à FSJES Fès	Suffragant
Pr. Abdelali LAHRACH	PH à FSJES Meknès	Suffragant
Pr. Majda FIKRI	PH à ENCG Agadir	Suffragant

Avant propos

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une thèse de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès-Maroc, et préparé au sein du laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie et Management (LIREM) de la faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès (FSJES-FES). Cette recherche a été dirigée par Mme. **BENCHEKROUN AIBOUD Bouchra** Professeur de l'enseignement supérieur à la FSJES de Fès.

Les travaux de cette thèse ont fait l'objet de trois publications, les deux premières dans la revue indexée : « Comptabilité, Contrôle et Audit », et le troisième dans la revue « Internationale de Management, d'Entrepreneuriat et de Communication ». La préparation de ces travaux a été accompagnée d'un nombre de présentations dans des congrès internationaux (MCOOD, IRSI-iSIAM...), ainsi que d'autres dans des journées et rencontres scientifiques nationales (Doctoriales, atelier méthodologie ENCG-Agadir/FSJES Marrakech...).

Dédicaces

« La reconnaissance est un noble et digne salaire pour les âmes généreuses. »

William Shakespeare

À la mémoire de mon père ;

À ma chère mère ;

À tous les membres de la famille ILMEN, et plus particulièrement, mes sœurs Nadia et Latifa et mes frères Rachid et Aziz ;

A mes amies, Majda, Mounia et Mouna ;

À l'ensemble de mes ami(e)s, Il me serait difficile de vous citer en totalité, vous êtes dans mon cœur ;

À tous mes enseignants tout au long de mes études ;

À tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail ;

Et à tous ceux que ma réussite leur tient à cœur.

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement de quatre années de recherche. Durant cette période riche tant sur le plan académique que personnel, grand nombre de personnes ont croisé mon chemin et ont été, pour beaucoup d'entre elles, d'un apport déterminant dans la réalisation de ce modeste travail de recherche. L'achèvement de ma thèse de doctorat n'a pas pu se réaliser sans l'aide de plusieurs personnes.

*Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude à Madame **BENCHEKROUN AIBOUD Bouchra** professeur à **FSJES –FES** pour la confiance qu'elle m'a accordée en acceptant de diriger cette thèse. Je la remercie pour sa grande disponibilité, sa patience et son soutien indéfectible tout au long de cette recherche doctorale. La pertinence de ses remarques et la qualité de ses conseils m'ont aidée à progresser et ont fait de cette recherche un véritable processus d'apprentissage et une expérience intéressante et riche d'enseignements.*

*Mes remerciements les plus sincères vont aussi aux professeurs : **Karim BENNIS** professeur à **FSJES-FES**, **Bouchra BENRAISS** professeur à **FSJES–FES**, **Samira TOUATE** professeur à **FSJES –FES**, **Abdelali LAHRACH** professeur à **FSJES–MEKNES** et **Majda FIKRI** professeur à **ENCG-AGADIR**, qui m'ont fait l'honneur de participer au jury de ma soutenance de cette thèse. Je les remercie profondément d'avoir eu l'amabilité d'évaluer ce travail, et de lui avoir consacré du temps et de l'énergie.*

*Je voudrais également remercier les membres de l'équipe professorale du laboratoire interdisciplinaire de recherche en Economie et Management (**LIREM**), pour le soutien et la bienveillance avec lesquels ils ont toujours entouré notre travail.*

*Je tiens aussi à remercier l'ensemble du personnel administratif que ce soit de **FSJES** que du **CED** pour leur amabilité, patience et engagement envers nous surtout Madame **HAKIMA LAGHRIME** qui m'a accompagné dans les démarches administratives tout au long de ma thèse.*

Je tiens à remercier tous les responsables qui ont eu la courtoisie de me recevoir, de répondre à mes emails, ou à mes appels téléphoniques, d'avoir partagé avec moi leur parcours et expériences, et de m'avoir prodigué leur confiance malgré leurs emplois du temps chargés.

*Je tiens à exprimer ma plus grande gratitude à Madame **Rajae TAZI SIDQUI**, Chargée de Mission RSE & Label à la CGEM, Mlle **Dalila TAGDALT MOUSTAHLI**, Responsable logistique à tanger Free Zone, M. **FAHD ELMJABER**, Expert comptable CAC, à Capital Experts - Financial & Tax Services.*

« Non, rien de rien, Non, je ne regrette rien.... »

Sommaire

<i>Avant propos</i>	
<i>Dédicaces</i>	
<i>Remerciements</i>	
<i>Liste des abreviations</i>	
<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre 1 : Évolution théorique du pilotage de la performance globale</i>	11
Introduction chapitre 1	11
Section 1 : Ruptures et renouvellement des conceptions de la performance organisationnelle	13
Section 2 : Les logiques d'adhésion des entreprises au concept de développement durable	26
Conclusion chapitre 1	56
<i>Chapitre 2 : l'instauration des systèmes de contrôle : un garant d'une performance globale pérenne</i>	59
Introduction chapitre 2	59
Section 1: la concrétisation du développement durable et l'enracinement de la performance globale	61
Section 2: Les systèmes de contrôle classiques et modérés	73
Conclusion chapitre 2	103
<i>Chapitre 3 : déterminants explicatifs et diversité des indicateurs RSE : garants pour le pilotage de la performance globale</i>	106
Introduction chapitre 3	106
Section 1 : Vers des indicateurs de la RSE pour mesurer la performance globale	107
Section 2: Les facteurs déterminants de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	126
Conclusion chapitre 3	142
<i>Chapitre 4 : Formulation des hypothèses et méthodologie de recherche adoptées</i>	144
Introduction chapitre 4	144
Section 1 : Posture épistémologique et méthodologie de recherche	146

Section 2 : Conceptualisation de l'étude, formulation des hypothèses et opérationnalisation des variables	163
Conclusion chapitre 4	202
<i>Chapitre 5 : La présentation des résultats de l'étude qualitative et de l'analyse factorielle exploratoire (ACP)</i>	<i>203</i>
Introduction chapitre 5	203
Section 1 : La maîtrise des indicateurs de la RSE par l'audit certification qualité, social et environnemental, un gage d'un pilotage pérenne de la performance globale : Présentation des résultats d'une étude clinique préliminaire interventionniste	204
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'étude exploratoire, des résultats descriptifs et des tests exploratoires	216
Conclusion chapitre 5	246
<i>Chapitre 6 : Test du modèle, synthèse et discussion des résultats de la recherche</i>	<i>247</i>
Introduction Chapitre 6	247
Section 1 : L'évaluation de la validité des hypothèses de recherche	249
Section 2 : Les tests des hypothèses et discussions des résultats	258
Conclusion chapitre 6	288
<i>Conclusion Générale</i>	<i>289</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>297</i>
<i>Webgraphie</i>	<i>312</i>
<i>Annexes</i>	<i>313</i>

Liste des abreviations

ACP	: Analyse en Composante Principale
AFNOR	: Association Française de normalisation
AVE	: Average Variance Extracted
BSC	: Balanced scorecard
CERD	: Centre d'Etude et de Recherche sur le Développement Durable
CGEM	: Confédération Générale des Entreprises Marocaine
CJDES	: Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'Economie et sociale
CSR	: Corporate Social Responsibility / Corporate Social Responsiveness
EFQM	: Modèle Européen de Management par la Qualité Totale/
EMAS	: Système communautaire de management environnemental et d'audit
G.D	: Groupe Delassus
G.M	: Groupe Managem
GM	: General Motors
GRI	: Global Reporting initiative
GTZ	: l'Agence de Coopération Technique allemande
HACCP	: Hazard Analysis and Critical Control Points
IDE	: Investissement Direct à l'Etranger
ISO	: International Organization for Standardization ou Organisation Internationale de Normalisation
KMO	: Test de Kaiser-Meyer-Olkin
NRE	: Nouvelles Régulations Economiques
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	: L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OIT	: Organisation International de Travail
ONEM	: Observatoire National de l'Environnement du Maroc
ONU	: Organisation des Nations unies
OPCVM	: Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
ORSE	: Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
OSC	: Organisation de la Société Civile
OST	: Organisation Scientifique de Travail

PANE	: Plan d'Action National pour l'Environnement
PDCA	: Plan – do-check-act
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	: Programme des Nations Unis pour le Développement
PP	: Parties Prenantes
PSE	: Performance Sociétale des Entreprises
Roi	: Return On Investment
RSE	: Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises
SA 8000	: Social Accountability 8000
SIRH	: Système d'Information des Ressources Humaines
Smart PLS	: Logiciel Partial Least Square (équations structurelles)
SME	: Système de Management Environnemental
SMQ	: Système de Management Qualité
SMS	: Système de Management Sécurité
SNIMA	: Service de Normalisation Industrielle Marocaine
SOVAPEC	: Société pour la valorisation des produits de la pêche
T.B.S.C	: Total Balanced Scorecard
TBL	: Le Triple Bottom Line reporting
TQM	: Total Quality Management
TRI	: Toxic Release Inventory
UICN	: Union Internationale pour la Conservation de la Nature
USAID	: l'Agence Internationale de Développement

Abstract

As part of our thesis, the ultimate goal is to cross two themes related to the sciences of organizations namely: performance indicators in control and corporate social responsibility (CSR). focusing on the organizational factors that influence the variety of CSR indicators on the one hand, and on the impact of these determinants on the management of overall performance through their diversities;

In addition, particular interest is given to managing the two specific dimensions of CSR by using specific data and measures, in this case non-financial indicators (CSR). In this context, our problem is formulated as follows: "What is the impact of controlling the explanatory determinants of CSR indicators on the management of the overall performance of the company? "

In order to answer this problem, we opted for positivism (constructivism, positivism and interpretativism) based on a mixed approach (triangular design). Thus, the insufficiency of the literature devoted to the analysis of the link between CSR and control in general and the capacity of exploratory qualitative research to uncover specific characteristics of the usefulness of CSR indicators. constitute the main reasons for the adoption of this choice.

Key words: CSR Indicators, Corporate Social Responsibility, Overall Performance, Organizational Factors.

Résumé

Dans le cadre de notre thèse, l'objectif ultime est de faire un croisement de deux thématiques relevant des sciences des organisations à savoir : les indicateurs de performance en contrôle et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Pour cela, nous nous sommes focalisés sur les facteurs organisationnels qui influencent la variété des indicateurs de la RSE d'une part, et d'autre part, sur l'impact de ces déterminants sur le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de leurs diversités ;

Par ailleurs, un intérêt est accordé particulièrement au pilotage des deux dimensions spécifiques de la RSE en faisant appel à des données et mesure spécifiques, en l'occurrence les indicateurs non financiers (RSE). Dans ce cadre, notre problématique est formulée comme suit : « **Quel est l'impact de la maîtrise des déterminants explicatifs des indicateurs de la RSE sur le pilotage de la performance globale ?** ».

Afin de répondre à cette problématique, nous avons opté pour le positivisme aménagé (constructivisme, positivisme et interprétativisme) basé sur une démarche mixte (design triangulaire). Ainsi, l'insuffisance de la littérature consacrée à l'analyse du lien entre la RSE et le contrôle d'une manière générale et la capacité de la recherche qualitative exploratoire à mettre à jour des caractéristiques spécifiques de l'utilité des indicateurs de la RSE constituent les raisons principales de l'adoption de ce choix.

Mots clés : Indicateurs de la RSE, Responsabilité sociétale des entreprises, performance globale, Facteurs organisationnels.

Introduction générale

*« La logique vous conduira d'un point A à un point B. L'imagination et
l'audace vous conduiront où vous le désirez. »
Albert Einstein*

Dans un contexte caractérisé par des changements majeurs dans les systèmes de production et l'augmentation des exigences des parties prenantes internes et externes, les firmes se trouvent obligées de respecter les normes et standards internationaux. De même, des nouvelles exigences influencent de manière importante les pratiques managériales et remettent en cause les stratégies mises en place notamment la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et ses dérivées. D'où l'émergence de la notion du développement durable qui est un terme macroéconomique dans la mesure où il concerne essentiellement la stratégie gouvernementale et politiques de l'Etat et des Collectivités territoriales, dont l'objectif est la préservation de toutes les ressources naturelles disponibles. Cependant, la majorité des gouvernements ont pris conscience que ce développement ne pourra se faire, sans une implication effective des principaux consommateurs des ressources humaines et naturelles en l'occurrence les firmes. Dans cette optique, la thématique de la RSE est caractérisée par sa transversalité en sciences de gestion. Elle bouleverse en ce sens, plusieurs apports et dogmes managériaux, qui n'ont probablement pas connu de tels changements depuis les années 1980 avec l'émergence de la problématique de la qualité totale. Elle consiste à intégrer au niveau micro – économique la problématique du développement durable au sein de la firme en prenant en compte ses différentes particularités et dimensions économiques, sociales et environnementale. Ainsi, l'objectif est à la fois stratégique et opérationnel, ce dernier consiste à intégrer la problématique du développement durable au niveau de la firme.

De plus, plusieurs initiatives sont mises en place pour promulguer des lois ou des directives afin de pousser les entreprises à faire des efforts environnementaux et sociétaux au niveau mondial tels que la GRI (Global Reporting initiative). Prenant l'exemple des travaux de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) et ceux du CERD (Centre d'Etude et de Recherche sur le Développement Durable) en France. .

Au Maroc, les entreprises sont au cœur d'un modèle sociétal avec ses défis et ses opportunités. En effet, l'entreprise est appelée à jouer un rôle plus large que celui de la

création de la richesse pour ses actionnaires. C'est dans ce contexte que plusieurs entreprises investissent dans le champ de la RSE et communiquent leurs pratiques. En outre, un label créé par la CGEM propose une plateforme pour organiser l'appropriation de la RSE et donne aux entreprises accès au statut différencié d'entreprises citoyennes engagées auprès de leurs parties prenantes et dans leurs missions sociétales.

En revanche, l'engagement RSE constitue pour certaines firmes marocaines une contrainte voire une obligation à gérer dans la mesure où il engendre des charges supplémentaires dans la réalisation et l'ancrage de l'approche RSE telles que : les coûts des audits périodiques par les organismes de certification, cependant, les répercussions implicites de la RSE sont énormes sur les plans social, environnemental et économique (des parts de marché, d'autres niches de consommateurs, etc.).

Il est clair que la maîtrise de la stratégie RSE présente une nécessité incontournable pour les entreprises marocaines, dans la mesure où elle constituera une preuve de la légitimité des actions mises en place vis-à-vis de différentes parties prenantes d'une part et d'autre part, elle contribuera à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise par le suivi et le contrôle des facteurs en utilisant des indicateurs de gestion en vue non seulement de communiquer à l'externe les informations mais aussi d'enraciner et d'adopter ses actions au niveau de la stratégie de l'entreprise..

Par conséquent, les firmes n'ont pas d'autres alternatives si ce n'est que d'innover au niveau des produits sur la base des préoccupations environnementales, sociétales et sociales (Tonder et Lombard, 2012). La RSE est perçue comme un catalyseur d'innovation. Ceci dit, la gestion axée sur la durabilité favorise l'innovation (Labelle, 2008).

À cet égard, plusieurs définitions ont été suggérées pour encadrer le concept de la responsabilité sociale des entreprises. Nous citons, par exemple, la définition donnée par Capron et Quairel Lanoizelee (2007) qui stipule que la RSE représente : « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition ». Autrement, la façon avec laquelle la firme se comporte à la pression en innovant des stratégies en vue de conduire le changement organisationnel tout en se focalisant sur des outils et méthodes de pilotage et de contrôle.

La démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises permettant aux firmes de prendre en compte les différentes attentes des parties prenantes en matière du respect de l'environnement, des conditions de travail et de sécurité (Djerbi, 2013). Alors que, Pour Carroll (1979) ; la composition de la RSE doit remplir tout d'abord les responsabilités économiques (amélioration du profit) et légales (respecter de la réglementation), assumer ensuite un comportement éthique (respecter la vie des affaires) et tendre enfin vers des actions philanthropiques (être une entreprise citoyenne au service de la communauté) » (Djerbi, 2013).

Par ailleurs, la RSE ne constitue pas un style ou un mode, c'est un véritable changement de paradigme puisqu'elle permet de repenser l'entreprise d'une autre manière, en tenant compte de sa légitimité et sa relation avec les autres composantes de la société (Igalens, 2003). Autrement dit, la RSE constitue un nouveau dogme émergé permettant ainsi de bouleverser la façon de penser au sein de l'organisation.

Pour la thématique de la performance, elle demeure très complexe à cerner dans le sens qu'elle est largement polysémique en matière de gestion. En plus, il est clair que cette notion intègre par définition une certaine « subjectivité ». Dans cette optique, Saulquin et Schier (2005) indiquent que la performance possède plusieurs facettes et qu'il existe des observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ce concept est ainsi déterminé par ceux qui vont exploiter l'information. La performance n'a intérêt que par rapport à l'utilité de l'information utilisée. Ladite notion n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire.

À partir des années quatre-vingt-dix, les firmes se sont orientées vers la mesure de leur performances, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la performance en intégrant des mesures non financières (Berland, 2009). La performance au sens classique du terme s'assimile à la réalisation et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement. En revanche, dans nos jours, la notion de la performance intègre plusieurs éléments de nos sociétés, et qui amène même à parler de culte de la performance (Bessire, 1999).

Pour le pilotage des dimensions de la RSE, un nouveau concept est développé. Celui de Performance Sociétale des Entreprises. Concrètement, cette notion se présente comme étant une synthèse consolidée des différents travaux sur la RSE (Carroll, 1979) d'une part et sur le concept de sensibilité sociétale d'autre part (Wartick et Cochran ; 1985). Carroll (1979) a été

le premier à construire les principes d'une performance tirée des concepts de la RSE. Cette nouvelle dimension de la performance consiste à mesurer et suivre les efforts des organisations pour la prise en compte des aspects sociétaux et éthiques.

Pourtant, la performance globale est définie, par Capron et Quairel (2006), comme : « 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 ».

Les indicateurs RSE sont créés pour simplifier la communication externe avec les parties prenantes. Par la suite, ils se sont impliqués dans la stratégie et le management des firmes à cause des insuffisances majeures en matière de la mesure, le pilotage, l'audit, le reporting, la vérification, et le benchmarking de la performance sociétale et environnementale (Epstein, 1996).

Les indicateurs de la RSE sont considérés comme des mesures et des données, essentiellement chiffrées et quantifiables, qui informent sur les performances des entreprises au niveau des trois axes du développement durable (économique, sociale et environnemental).

Globalement, les entreprises sont obligées de repenser, indirectement, leur mode de management. Elles sont exposées à des enjeux en matière d'images de marque, de réputation, et des risques juridiques et industriels (Wolff, 2010). Ces nouvelles exigences en faveur d'une RSE se sont accompagnées de nouveaux mécanismes de régulation tels que des normes et réglementations venant stigmatiser les modes de gestion et les types de gouvernance des entreprises. La RSE constitue un investissement pour l'entreprise, elle suppose, en conséquence, un retour sur investissement, d'où la nécessité de rendre compte des performances de la stratégie RSE. Ainsi, l'utilisation des outils de gestion interne, comme le contrôle de gestion moderne « systèmes de contrôle », permet d'évaluer l'usage des ressources, des actions et leurs adéquations avec la stratégie et les objectifs RSE. L'objectif étant d'assurer une amélioration continue dans l'ensemble des dimensions de la performance globale.

De ce fait, le but est de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes en supposant le recours à des indicateurs financiers ou traditionnels de la performance, complétés par ceux non financiers. Il s'agit alors de proposer des outils alternatifs pour mesurer et piloter la

performance globale et mettre en importance le rôle majeur des déterminants organisationnels qui poussent à la mise en place des indicateurs RSE tout en conduisant par conséquence à une amélioration pérenne de la performance globale.

1. Présentation de la problématique

Tout projet de recherche commence par une question de recherche initiale qui sera déterminée au fur et à mesure de l'état de l'avancement du travail de recherche, via la combinaison des éléments théoriques et empiriques. Dans le cadre de notre recherche, l'élaboration de notre problématique de recherche se découle d'une telle démarche. En effet, au départ, nous nous sommes intéressés à la maîtrise des indicateurs explicatifs de la RSE et leur impact sur la performance globale.

L'originalité de ce travail de revue de la littérature consiste à découvrir les facteurs déterminants du recours aux indicateurs RSE ainsi que les perspectives de recherche qui ont été proposées par certains auteurs et qui doivent être prises en compte pour une amélioration de la performance globale.

Ce travail de recherche prend essentiellement appui sur deux théories : la théorie néo-institutionnelle et la théorie de contingence.

L'analyse de ces théories a permis de mettre en exergue la possibilité de les combiner. En effet, suite à l'étude de la littérature, la combinaison de plusieurs théories concomitantes est apparue importante. Comme l'a fait remarquer Durif (2008): les études portant sur les facteurs qui engendrent les indicateurs RSE sont à la croisée de plusieurs champs de recherches et nécessitent l'utilisation d'un cadre multi théorique.

Généralement le cadre contingent et le cadre néo-institutionnel sont considérés comme les plus utilisés pour l'explication des facteurs et les pratiques de contrôle spécial (Sponem, 2006). Le premier se base sur des variables dites techniques tirées de l'environnement technique alors que le deuxième se focalise sur d'autres variables liées à l'environnement institutionnel.

L'approche contingente sert principalement à cerner les relations entre les caractéristiques intrinsèques de la firme et les attributs des systèmes de contrôle, en fait, elle permet d'expliquer l'architecture des systèmes de contrôle de gestion en fonction de l'environnement technique qui insiste sur une grande efficacité organisationnelle (Sponem, 2002), par

conséquent, elle contribue fortement à la compréhension des systèmes de contrôle (Covaleski et al., 1996).

Certes, cette théorie permet d'étudier les systèmes de mesure de la performance et surtout leurs impacts sur la performance financière de l'entreprise mais elle a contribué à l'enrichissement de la littérature en tenant compte d'autres variables contingentes. À titre d'exemple, Waggoner et al. (1999) ont organisé les variables influençant le changement et l'évolution des systèmes de mesures des performances comme suit : les clients, les TIC, la place occupée sur le marché, la législation (ou la politique gouvernementale), l'appartenance à la nouvelle industrie, la nature du travail effectué et l'incertitude du futur.

La théorie néo-institutionnelle est considérée comme la vision la plus privilégiée pour la mesure de la performance globale dans la mesure où, elle se situe dans un terrain symbolique, en vue d'une recherche de légitimité, que sur un terrain de la maximisation de l'efficacité. Essid (2009) rejoint les résultats de Quairel (2006). En effet, il est possible d'avancer l'importance des variables néo-institutionnelles pour expliquer l'intégration de la RSE dans les systèmes de contrôle. Ces derniers donnent l'illusion de la rationalité aux acteurs internes et externes, ils traduisent alors un compromis pour des objectifs difficilement conciliables voire conflictuels et ils légitiment l'action de l'organisation.

Ainsi, nous avons approché le terrain avec des thèmes et des questions d'ordres généraux qui se sont définis au fur et à mesure du déroulement de la recherche, par une confrontation permanente des faits recueillis aux concepts étudiés. Par conséquent, nous ne nous étions toujours pas limités à une problématique de recherche finale.

Hlady-Rispal en 2002 souligne qu'il est inutile « *de croire qu'une problématique puisse se définir précisément avant que le chercheur s'immerge dans son terrain, c'est là sans doute une spécificité essentielle de la recherche qualitative* ». Berry en 2000 postule par ailleurs que « *les lectures profitables se font rarement au début* ».

En effet, notre question de recherche initiale s'est enrichie encore une fois par un nouveau construit qui a émergé de l'analyse des résultats de l'étude exploratoire et d'un retour aux travaux théoriques.

Après la phase exploratoire de notre recherche, nous avons pu définir de façon définitive notre problématique ; nous avons fait appel à une méthodologie quantitative afin d'approfondir les résultats obtenus lors de l'étude de cas et des entretiens exploratoires.

Une enquête par questionnaires est adoptée pour répondre à cette problématique. Ainsi nous nous demandons:

« Quel est l'impact de la maîtrise des déterminants explicatifs des indicateurs de la RSE sur le pilotage de la performance globale ?

De ce fait, notre objectif est, d'un côté, connaître les déterminants organisationnels qui poussent les entreprises marocaines labialisées RSE à multiplier les indicateurs de la RSE d'une part, et d'autre côté, évaluer l'impact de la maîtrise de ses facteurs organisationnels sur le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de leurs diversité.

De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

Question de recherche n°1 : Quels sont les systèmes de mesures de la performance globale ?

Question de recherche n° 2 : Quels sont les déterminants organisationnels de la diversité des indicateurs de la RSE ?

Question de recherche n°3 : La variété des indicateurs de la RSE influence-t-elle l'utilité de ces derniers dans le pilotage de la performance?

Question de recherche n°4 : La maîtrise, des déterminants organisationnels, agit-elle sur la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE ?

1. Intérêt de la recherche

1.1 Intérêt théorique

Cette recherche a pour objectif de déterminer les facteurs organisationnels qui poussent les firmes à adopter et diversifier les indicateurs de la RSE et qui impactent l'utilité de ces derniers dans le pilotage de la performance globale en se basant sur des variables issues des théories de contingence et néo-institutionnelle. Cette recherche présente un caractère spécial dans la mesure où peu d'études se sont intéressées à répondre à cette problématique dans un tel contexte. Elle tente, ainsi, de contribuer à enrichir la littérature académique en termes de contribution et de relation entre eux.

1.2 Intérêt méthodologique

Notre méthodologie se justifie par le choix de notre position épistémologique du terrain et de nos approches empiriques qualitatives et quantitatives. Nous nous inscrivons dans l'approche du « positivisme aménagé », pour répondre à notre objet de recherche. La revue de littérature montre que ce concept est influencé par différentes variables, contextes et aussi par les acteurs en échange.

Autrement, afin d'apporter des réponses empiriques à notre question de recherche, nous avons opté pour une méthodologie mixte (qualitative et quantitative). Cette étude consiste à analyser chez entreprises labialisées RSE, les déterminants des indicateurs de la RSE (facteurs organisationnels) d'une part, et d'autre part, leurs effets sur la l'utilité de ses indicateurs dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de leurs diversité. Cette étude a été réalisée en deux principales étapes :

- la première a consisté en une étude exploratoire basée sur les entretiens avec les responsables chargés des questions du développement durable et contrôle de gestion au sein des entreprises labialisées RSE.
- la deuxième étape a porté sur une enquête auprès des entreprises Marocaines labialisées et non labialisées en vue de déterminer les facteurs qui incitent les entreprises à diversifier l'utilisation des indicateurs de la RSE et qui engendre une influence l'utilité de ses derniers dans le pilotage de la performance globale.

1.3 Intérêt managérial

Enfin, sur le plan managérial, ce travail de recherche pourra être primordial pour les entreprises marocaines dans la mesure où il aide à bien cerner les facteurs organisationnels qui encouragent la diversité des indicateurs, ce qui permet d'inciter les firmes à prendre en compte l'ensemble de ces déterminants dans leurs stratégies. Ainsi, cela pourrait pousser pratiquement d'autres entreprises à mettre en place une telle pratique.

2. Démarche de recherche

Le présent travail de recherche est scindé en six chapitres suivants :

Dans les deux premiers chapitres, un cadrage des différents aspects théoriques et leur évolution historique sera réalisé, en présentant les concepts clés de notre champs de recherche

tels que : la performance globale, le développement durable, la RSE, les systèmes de contrôle de gestion.etc.

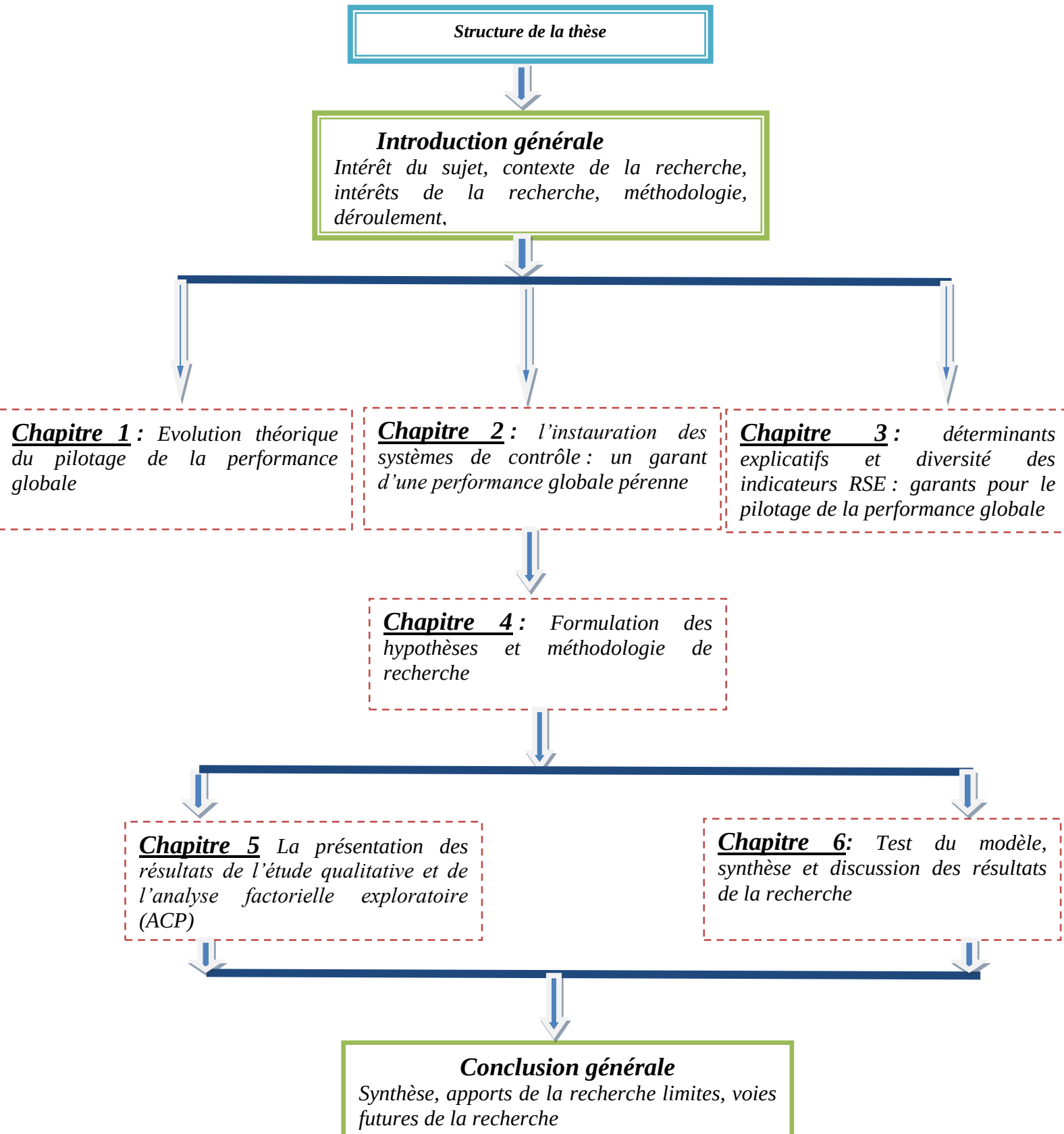
Dans un troisième chapitre, nous chercherons à aborder le vif de notre problématique, en mettant en place l'ensemble des indicateurs de la RSE et les facteurs organisationnels, qui poussent les organisations à les utiliser, en se basant sur les contributions théoriques les plus récentes.

Quant au quatrième chapitre, nous présenterons le choix méthodologie (approche mixte) en procédant à une interpolation des objectifs recherchés de l'étude d'une part, et d'autre part, en s'ensuivant à l'élaboration du questionnaire et à la conduite des entretiens avec les entreprises enquêtées.

Dans les deux derniers chapitres, nous procéderons à l'analyse et la discussion des résultats issus de l'étude (exploratoire), en mettant en évidence l'ensemble des facteurs organisationnels que les entreprises marocaines doivent prendre en compte dans leurs stratégie d'un côté, et d'un autre côté, l'impact de leurs prises en compte par les firmes marocaines (pilotage durable de la performance globale) dans un objectif d'inciter et d'orienter les entreprises marocaines, en se basant sur une étude quantitative via les logiciels (SPSS et SMARTPLS).

L'ossature du présent travail de recherche dans le cadre de la préparation de thèse doctorale est présentée comme suit :

Figure 1: La structure de la thèse



Chapitre 1 : Évolution théorique du pilotage de la performance globale

Introduction chapitre 1

Dans l'entreprise, partez du principe que chaque maillon de la chaîne a son importance car c'est le cas, il participe à la performance globale, à la résistance de l'ensemble »

Dedier Court

Le contexte des vingt dernières années est marqué par une appropriation massive du concept de développement durable par les entreprises. Si des débats contrastés subsistent au sens et la portée de ce concept, l'actualité des dernières années traduit l'émergence d'un nouveau paradigme ou, pour reprendre l'analyse D'aggeri et al. (2005), une nouvelle vague de rationalisation qui imprègne de plus en plus fréquemment les processus de décision dans l'entreprise. Le développement durable est ainsi appelé à devenir une composante essentielle et une stratégie à part entière dans le modèle de croissance de l'entreprise.

Un engagement responsable de l'entreprise est dû, en effet, à la recherche de sa légitimité sociale et de son efficacité économique et financière, afin de continuer à créer de la valeur dans de bonnes conditions et de s'adapter au contexte. Ainsi, pour pouvoir assumer durablement sa compétitivité, cela suppose qu'elle ait la capacité de profiter des opportunités de la mondialisation et de prévenir ses menaces, de viser une performance durable dans un contexte incertain et d'être une entreprise qui est capable de s'adapter au rythme des mutations, notamment, en conciliant les intérêts particuliers des parties prenantes vers l'intérêt général (Poisson et Molho, 2003).

Il s'agit, donc, de relever trois défis à savoir un défi managérial, économique et environnemental (Spuzed, 2002). La justification de la responsabilité sociale des entreprises se trouve associée à la représentation de la nature et du rôle de l'entreprise et de sa raison d'être.

Par ailleurs, la mesure de la RSE pose des problèmes complexes, qui font différents choix épistémologiques visant l'élaboration d'instruments de mesure et de contrôle fiables. Ces nouvelles stratégies d'entreprise cherchant à intégrer un triple objectif économique, social et environnemental apparaissent comme des réponses aux pressions de leurs parties prenantes comme les investisseurs « socialement responsables », salariés et syndicats, clients, fournisseurs, ainsi que des acteurs de la société civile. Elles apparaissent comme des démarches de légitimation par rapport à l'évolution des attentes de la société.

L'importance de la sphère institutionnelle au champ managérial est traduite, notamment, par la régénération du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), et par un nouveau débat sur les rapports de l'entreprise à la société. Né dans des sphères séparées, la RSE et le développement durable ont eu des trajectoires parallèles jusqu'au début des années 1990 où le rapprochement des deux concepts sera opéré sous l'impulsion de consultants, d'acteurs publics et d'institutions internationales.

Aujourd'hui, les entreprises sont obligées de reconsidérer indirectement leur mode de management, car elles sont exposées à des enjeux en termes d'images de marque, de réputation, et des risques juridiques et industriels (Wolff, 2010). Ces nouvelles exigences en faveur d'une RSE se sont accompagnées de nouveaux mécanismes de régulation, tels que des normes, et réglementations venant stigmatiser les modes de gestion et les types de gouvernance des entreprises.

Dans le présent chapitre, nous visons à préciser la perspective théorique que nous allons adopter pour analyser les démarches de l'entreprise en matière de développement durable, en particulier, les systèmes et dispositifs dédiés à leur pilotage, pour mieux comprendre la dynamique actuelle du développement durable et de la RSE à travers une perspective historique, nous cherchons à retracer l'évolution des modèles de performance organisationnelle ainsi que la genèse d'une approche globale de la performance issue du projet managérial du développement durable. Enfin, une mise à jour des mécanismes des concepts de développement durable et la RSE sera faite.

Section 1 : Ruptures et renouvellement des conceptions de la performance organisationnelle

L'analyse de la thématique de la performance est un classique. Ce concept de la performance organisationnelle prend une place majeure en terme de l'analyse organisationnelle (Quinn et Rohrbaugh, 1983, Desreumaux, 2005), Plus précisément le développement des connaissances qui permettent d'assurer un fonctionnement des organisations. La performance est l'objectif ultime des théories des organisations, qu'il soit sur le plan prescriptif ou analytique (Sicotte et al. 1999). Dans le même sens, la création d'une amélioration de la performance est désormais l'obtention des recherches appliquées en organisation et des études sur leur développement (Kilmann et al. 1976). De même, Goodman et Pennings (1977) stipulent qu'au niveau théorique, il est difficile de concevoir une théorie des organisations qui n'introduise pas la construction de l'efficacité. En plus, ces travaux de recherche cités permettent de prélude à l'ensemble des systèmes de contrôle et mode de pilotage de la performance (Cameron, 1980).

Tous les auteurs précités soulignent que le paradigme de la performance constitue l'un des plus insaisissables en théorie des organisations vu qu'il y a autant de modèles de performance. Pour Morin et al, 1994, le foisonnement des contributions et définitions de la performance est lié au fait qu'il présente un construit résultant des représentations, ou de prise de position par rapport à une organisation. Autrement dit, l'interprétation change selon le groupe d'intérêt et le niveau organisationnel considérés ainsi que le type d'organisation.

I. La performance organisationnelle : conceptions et modèles de pilotage

On présentera dans cette première sous-section, un panorama de l'ensemble des visions et approches du concept de la performance. On montrera également le contexte dans lequel ces approches sont évoluées et ont conduit à des critères relatifs aux fondements de la performance et aux principaux modèles de pilotage des organisations.

1. Le concept de la performance

1.1 L'origine de la notion de la performance

Etymologiquement, le concept performance provient de l'ancien français parformer qui, au XIIIème siècle, se traduisait par « accomplissement et exécuter ». Au XVème siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois achèvement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y atteindre (Essid, 2009).

En plus, le terme est originaire du français, auquel il revient après un détour « outre manche ». Pour Guennoun (2009), ce détour octroi deux logiques possibles à la notion :

- la première le définit comme un système de formation de la perfection (Aubert, 2006), le terme avec lequel il partage son préfixe « per », « formance » guidant à l'idée de « processus en cours de formation».
- la deuxième définition tirée de l'anglais, oriente à l'idée de la conduite d'une action jusqu'à son achèvement d'atteindre les objectifs (Lorino, 2003).

La distinction entre les deux définitions dépend de la portée normative ou non du terme. La première acceptation articule la performance avec la recherche de quelque chose que l'on ne peut améliorer, alors que la deuxième amène vers la simple réalisation d'une action.

Historiquement, le terme performance employait en amont dans deux domaines particuliers à savoir : la mécanique pour montrer les caractéristiques et le potentiel technique d'une machine d'une part, et d'autre part, dans le domaine du sport pour caractériser les résultats d'une compétition (Bourguignon, 1997). Par la suite, le terme a été adopté pour l'entreprise, or, pour cet auteur, le fait d'utiliser la performance pour une entreprise signifie automatiquement son utilisation comme métaphore sportive ou mécanique.

Dans le même sens, Presqueux (2004) énonce les différentes difficultés d'appréhender cette notion à cause de sa très grande polysémie. A cet effet, il propose quelques exemples d'exploitation du terme :

- **Dans le domaine de la physique** : selon Larousse « la performance est l'ensemble des points forts et qualités qui distinguent les prestations (accélération, vitesse, autonomie etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables ».
- **Dans le domaine du sport** : la version la plus courante du terme « performance » est utilisée aujourd'hui comme un jeu conventionnel (Pesqueux, 2004). Ces conventions sont pour objectif de mesurer et de juger la performance, et par la suite constituer son processus d'évaluation. Le concept signifie également l'idée de la réussite eu vis-à-vis un adversaire, c'est-à-dire celle de la victoire remarquable. D'où le lien entre la performance (invisible car combinaison d'aspects divers et variés) et le succès (visible). Avec la performance triomphe l'aspect performatif du discours (l'effet obtenu) dont un des aspects contribue à la construction du mythe de la performance et des héros qui l'incarnent.

- **Dans le domaine artistique** : cette signification est née en 1970, elle s'applique à toutes les manifestations artistiques caractérisées par une appréciation esthétique particulière ainsi que le geste et l'acte de mise en œuvre à une valeur distincte pour lui-même.

En concluant, le mot performance est transversal dans la mesure où il contient à la fois l'état (performance comme étape franchie) et l'action (performing) (Pesqueux, 2004) dans le même sens, ses deux significations ont contribué à l'ambiguïté et aux flous véhiculés par le terme performance, ce qui laisse un grand dilemme entre la réalisation des simples résultats d'une action et le dépassement des objectifs fixés initialement par l'organisation.

Aubert (2006), insiste sur la deuxième acceptation dite sociologique à cause du développement remarqué du terme, en passant d'une idée initiale d'une perfection en train de s'accomplir vers le dépassement exceptionnel des résultats par l'élévation des exigences des parties prenantes (pression des individus, exigences sociales).

1.2 La performance comme une notion insaisissable dans les sciences de gestion

Une appellation traditionnelle désigne la performance comme la réalisation et l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement. C'est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais qui véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre.

Toutefois, le terme performance dans la littérature demeure très complexe à cerner dans la mesure où il est largement polysémique dans les champs de la gestion. En plus, il est clair que la notion de la performance intègre par définition une certaine « subjectivité ». Saulquin et Schier (2005) indiquent pour cela que « la performance a plusieurs facettes c'est qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ».

Dans le même cadre, pour les deux derniers auteurs la perception de cette performance provoque des conflits entre les individus à cause de la divergence par rapport à cette perception.

Néanmoins, pour Bessire, actuellement le terme intègre plusieurs facettes, il est devenu commun, et guide même à parler de culte de la performance (Bessire, 1999).

Il existe une panoplie des variables pour designer la performance dans les champs de la gestion (Bourguignon, 1997). A cet égard, il a essayé de regrouper ces différentes variables (représentations) en trois catégories à savoir :

- La performance comme succès. Elle est liée aux représentations de la réussite telle qu'elle est sentie par les acteurs et/ou les entreprises (elle n'existe pas en soi).
- La performance est un résultat de l'action. Contrairement du précédent, la mesure des performances est « entendue comme la mesure ex-post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986); ce sens ne contient pas de jugement de valeur.
- La performance est une action employée rarement en français qu'en anglais, elle est considérée comme processus et loin d'être un résultat qui se réalise dans un moment donné (Baird, 1986). Comme en psychologie et en linguistique générative, elle est la mise en place d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Autrement dit, selon Bourguignon (1997) la performance est désignée par deux sens, tantôt, par l'obtention du résultat positif de l'action et tantôt de la contreperformance (résultat minime).

Il nous apparaît que la distinction entre le succès et le résultat réside dans nombre du mot, quand le mot est exploité en singulier signifie le succès domine sur le résultat. Contrairement, au pluriel, le succès est moins présent, l'accent est mis sur la réalisation, quelle qu'en soit sa valeur.

Par ailleurs, les travaux académiques en contrôle se sont focalisés sur l'étude de ce concept. Cet engouement les a même guidés à adopter une expression moderne celle du « pilotage de la performance » et d'abandonner l'expression classique du « contrôle de gestion » jugée dépassée et induisant à la confusion.

Néanmoins, les champs académiques en comptabilité et en contrôle se sont vite empressés d'étudier ce concept. Cet engouement les a même poussés à proposer d'abandonner l'expression historique du « contrôle de gestion », jugée dépassée et induisant à la confusion, vers une expression, plus moderne semblait-il de « pilotage de la performance ».

2. L'analyse de l'évolution des approches de la performance organisationnelle et de son pilotage dans la littérature

2.1 L'approche taylorienne de la performance

Auparavant, la performance de l'organisation s'assimile à la performance productive qui se concrétise par la productivité d'une ressource, (Lorino, 1991). A ce niveau, l'objectif de la main d'œuvre est d'améliorer la productivité via l'éradication des différentes méthodes de travail et l'élimination des gaspillages. De ce fait, l'efficacité de l'entreprise est liée alors à l'aptitude à maximiser la valeur tout en consommant un minimum de ressources.

La mise en exergue de cette performance concrétise la réalité historique caractérisée par un bouleversement industriel débuté au 18^{ème} siècle. D'une part, le domaine industriel attire une main d'œuvre agricole nombreuse et non qualifiée à la production technique, et qu'il est indispensable d'intégrer en « créant » des attitudes idéales dans des systèmes de production organisationnels spécifiques (Lusthaus, 2003). D'autre part, la valorisation des produits sur le marché n'est pas le défi dans la mesure où le marché est d'offres et le client prend ce qu'on lui expose. À cet égard, pour l'amélioration du bénéfice, c'est alors bien sur les coûts, précisément le coût de travail qu'il faut combiner aux efforts. L'homme serait uniquement intéressé par l'appât du gain (Rogez, 2005). Il suffit de lui consacrer les moyens et mode opératoires nécessaires et efficaces pour qu'il les assure de manière régulière et automatique. De ce fait, la production a passé d'un processus artisanal à un autre de masse basé sur une approche technicienne. La performance est synthétisée dans « l'efficacité productive » qui est désormais subordonnée à la capacité de l'entreprise à bénéficier des économies d'échelles et à limiter ses coûts.

Une autre vision consiste à considérer le taylorisme comme une nouvelle combinaison productive en vue d'abaisser le pouvoir et la pression des ouvriers. Rogez (2005) stipule ainsi que la division du travail et la déqualification qui la suit augmente avec l'intégration de la machine : l'alliance du progrès technique et de la division du travail vient à bout de la résistance ouvrière. Dans le même niveau, l'OST (l'organisation scientifique du travail) ne fait plus des anciens savoirs ouvriers une condition incontestable de la production : « la qualification inchangée, la position de négociation et le pouvoir de menace des ouvriers se dégradent et avec elle la solidarité de leur collectif. De plus, à titre d'exemple dans l'entreprise Renault, après avoir représenté la majorité des effectifs, les ouvriers professionnels n'en représentaient plus que la moitié en 1920. La condition fondamentale de la négociation réside bien dans l'insubstituabilité du savoir faire par rapport au processus de

production. Enjeux pour le patronat sera donc au contraire de rechercher cette substituabilité par l'ensemble des moyens à sa disposition, en profitant des opportunités techniques ou en les suscitant.» Rogez (2005, p.30).

2.2 La prise en compte de la dimension sociale dans les modèles de performance

Depuis les années 1930, plusieurs critiques intellectuelles liées à la doctrine taylorienne ont été avancées par un ensemble de chercheurs notamment Mary P Follet considérée parmi les premiers à critiquer la répartition des dimensions sociale et technique pour développer des conceptions plus abstraites et génériques sur la performance, qui vont se produire dans les discours de la performance organisationnelle. Pour elle, l'OST dépersonnalise les individus, et la firme est une entité purement économique et sociale au même temps : « Nous devons nous rappeler que nous ne pourrions jamais totalement séparer les aspects humains des aspects mécaniques ... Nous nous apercevons jour après jour que l'étude des relations humaines au travail et celle de la technique sont intriquées. »(Follet M.P ,1995).

En outre, pour Bernard (1938) la firme est considérée comme un système social avec des interactions multiples, ses efforts ont bouleversé les croyances populaires en le regardant comme un système coopératif complexe et non comme un système technique décomposé toute en responsabilisant les gestionnaires pour un meilleur fonctionnement de la firme.

En France, une concrétisation similaire très incitée sera développée par les travaux d'Hyacinthe Dubreuil, un mécanicien-chercheur, en regroupant 23 de ses publications. Cependant, Bournois et Bourion (2008) stipulent que cet auteur s'oppose au modèle taylorien au nom du respect de l'humanité. Dubreuil suggère la mise en place d'ateliers autonomes pour soutenir l'apprentissage des responsabilités et octroyer à l'ouvrier les moyens pour assurer son existence. Il combat contre les idées tayloriennes qui confient le plan économique et matériel aux syndicats, le plan intellectuel à la hiérarchie et détruit les plans moraux et effectifs en élaborant un nœud conflictuel entre l'ouvrier et son chef. Il avance déjà une trilogie de valeurs : matériel et économique, intellectuel, moral et effectif (Bournois et Bourion,2008).

L'école des relations humaines ((Mayo, Mc Gregor, Argyris Herzberg, Lewin, likert, Maslow, etc.) critique systématiquement la conception taylorienne. Leurs critiques se sont annoncées d'une part, comme réponse aux excès du taylorisme qui ont généré des comportements opposés à ses travaux sur le lien entre la productivité et la qualité des

relations sociales. De plus, d'autres travaux ultérieurs de l'école « socio –technique » (Emery et Trist, Woodward, etc.) vont développer cette approche en mettant en valeur la nécessité d'une conjonction des systèmes humains et des systèmes techniques.

Dès les années 1960, cette concrétisation obtiendra progressivement du terrain dans les ouvrages destinés à la gestion. La performance sociale, présentée en indicateurs portant sur les aspirations sociales, le moral des employés et la cohésion, devient désormais une partie primordiale de la performance organisationnelle (Campbell et coll,1970). Dans ce cadre, plusieurs auteurs en management et en sociologie reprennent d'une manière approfondie cette perspective sociale (Burns et stalker, 1963 ;Crozier et Friedberg,1977) et formera une avancée conceptuelle déterminante du management au 20^{ème} siècle siècle(Chauvet, 2004).

2.3 Les avancées post tayloriennes : un modèle financier de la performance organisationnelle

Les travaux historiques de Chandler(1988) ont avancé la logique concurrentielle des firmes a qui exigé la prise en compte des stratégies ciblant l'adaptation aux pressions changeants du marché, et de ce fait, à mettre en adéquation leurs stratégies à leurs structures. Le bouleversement le plus crucial est le passage d'une structure multi-divisionnelle basée sur un certain nombre de divisions spécialisées; chacune dans un produit ou une aire géographique (format en M) à une structure centralisée et organisée en département fonctionnels (format en U). Le discours économique omniprésent de cette période ; selon lequel les firmes mono-divisionnaires seraient les structures ; permettrait d'optimiser la coordination des activités économiques et l'allocation des ressources (Burlat,2010). De son coté, Chandler montre que si des changements stratégiques ne peuvent réussir que si des changements majeurs sont assurés dans l'organisation. La performance se base d'abord sur la construction de la hiérarchie des managers susceptibles de conduire des vastes ensembles, en vue d'assurer la coordination de flux de services et biens et l'allocation des ressources financières. La hiérarchie une fois mise en évidence, devient une source permanence de pouvoir et de croissance perpétuelle pour la firme. Les managers sont les nouveaux porteurs du pouvoir réel. Les facteurs explicatifs de la croissance et du bien-être de l'entreprise sont les capacités à acquérir et à consolider.

Dans ce contexte, la naissance aux Etats-Unies dans les années 1920 d'un modèle financier de la performance organisationnelle a eu lieu, c'est à l'origine de l'apparition du contrôle de

gestion « traditionnel » (Alcoffle et Avenir, 2007), connu sous le nom de système Sloan-Brown.

2.3.1 La construction du modèle financier de la performance : Le ROI

Cette approche basée sur la rentabilité du capital investi ou Roi (return on investment), elle considère que la performance financière est fondamentale. Dans le même niveau, les travaux académiques en contrôle de gestion considèrent que le premier indicateur de performance¹ utilisé par l'entreprise américaine General Motors a été le ROI dans les années 1920².

En vue de répondre aux attentes des actionnaires, le ROI constitue un indicateur financier qui cible la meilleure utilisation pour le capital et de l'usage des ressources financières et matérielles de l'entreprise, il est le produit de deux ratios : un taux de rotation et un taux de marge. Autrement dit, c'est le croisement de deux logiques : celle du distributeur et celle de l'industriel.

En représentant l'analyse d'Henri Bouquin(1994), ce modèle constitue une réponse au développement des structures divisionnelles dans l'objectif de résoudre un véritable paradoxe : décentraliser tout en centralisant. En fait, pour Bernard Gumb(2005), il retrace l'histoire du contrôle de gestion. Ce modèle aurait né au sein du Groupe du Pont, qui regroupe plusieurs marques, qui à l'époque contrôlait le General Motors. Donaldson Brown, ont passé du Pont Company à General Motors en 1921, en assurant l'implantation des méthodes de contrôle financier inconnues dans l'industrie automobile. En outre, le modèle de fordiste, comme paradigme prépondérant à l'époque, était tourné vers les gains de productivité et l'économie d'échelle, il impliquait une standardisation à outrance et a engendré une rigidité liée au coût de prohibitif de remplacement des équipements.

Avec la déprime du marché en 1920, la pression augmentera chez Genral Motors surtout en matière de contrôle de l'investissement et des stocks, qui constitue la source des problèmes de trésorerie de la firme. À ce niveau, le groupe Du Pont bénéficiant, pour populariser une

¹ Dans une acception d'outil de pilotage construit pour le contrôle des comportements des managers. Bien entendu, il existait auparavant d'autres indicateurs comptables utilisés pour le management interne tels que le bénéfice ou le CA.

² En réalité, le ROI a été créé au sein de la firme Du Pont De Nemours, qui possédait à l'époque un nombre considérable d'entreprises, dont la General Motors et la General Electric.

logique d'encadrement des engagements des dirigeants de filiales où le ROI est le mètre-étalon de la performance comparée des divisions (Gumb,2005).

En d'autre terme, le ROI a pris une place majeure chez la Générale Motors dans la mesure où l'ensemble des systèmes comptable de la firme étaient réadaptés et orienter principalement vers la production mensuelle du ROI. À cet égard, Brown(1977) stipule que le ROI était « une vraie mesure fondamentale et finale de la performance industrielle », ou d'une autre manière il était « le test général d'efficience du management dans tout business ».

Ceci s'explique aussi du fait que la structure organisationnelle de la General Motors, d'une part, la GM est apparue à la suite d'un ensemble de fusions et d'acquisition d'une panoplie de petites firmes du secteur automobile, ce qui caractérise sa structure d'une certaine décentralisation et multidivisionnelle tout en assurant une division du travail et une grande délégation des pouvoirs aux centres de profit.

D'autre part, la stratégie de la Général Motors était fondée sur la diversification et l'innovation continue des modèles, tout en assurant un partage d'une plateforme commune de conception. Toutefois, le modèle de Sloan-Brown s'accordait parfaitement à ce genre d'organisation car un système encadrant la délégation de pouvoir était nécessaire avec des plans à long terme, des incitations à la performance et bien évidemment un contrôle budgétaire large. Dans ces trois phases, le ROI remplissait une place dominante pour examiner la performance financière des managers ayant le souci de faire face aux marchés.

Le Roi inventait alors une sorte de « marché financier » interne entre les centres de profit qui se disputaient les mêmes ressources financières détenues entre les mains de la direction générale : plus les centres de profit étaient de plus en plus bénéfiques en terme de ROI, plus la direction ne leurs allouait des ressources. Le contrôle de gestion « classique » ou « financier » était né. Sloan et Brown ont alors mis le pivot d'un contrôle à distance basé sur l'information prévisionnelle. Ils ont donc crée le ROI comme indicateur de la performance financiers du contrôle de gestion.

2.3.2 Les critiques et dépassement du modèle financier

Actuellement la littérature en contrôle de gestion est en situation de perte de pertinence de ce modèle de pilotage de la performance (Hofstede, 1981 ; Burlaud, 1990 ; Bouquin, 1994 ; Simons, 1995 ; Lorino, 1995 ; Mévellec, 1995). En réutilisant l'analyse d'Henri l'analyse d'Henry Mintzberg (1982), de la Villarmois (1999) en confirmant que ce modèle à des effets majeurs sur le comportement des responsables de division. Le fait que l'accent soit mis sur la

dimension financière des résultats est présenté comme un des inconvénients importants. Ce qui met la tendance à favoriser la performance à court terme au lieu de la performance à plus long terme. L'auteur analyse : « la délégation de la gestion à court terme n'est efficace que si elle ne remet pas en cause l'adéquation avec le long terme. Or, il est particulièrement délicat de faire la convergence du court du long terme » (p.16).

De plus, en engageant les hypothèses principales de ce modèle Sloan-Brown, il est aisé d'en appréhender les limites. Alcouffle et Avenier(2007) comptent ainsi quatre séries d'hypothèses :

- Hypothèse relative à la prise de décision : un fonctionnement simple et stable de la firme qui permet d'assurer une modélisation de ce fonctionnement.
- Hypothèse de capacité à articuler le court terme et le long terme par la planification et la déclinaison des facteurs clés de succès ;
- Hypothèse relative à la structure de l'organisation : cloisonnement par les centres de responsabilités ;
- Hypothèse de nature culturelle (pilotage contractuel du type direction par objectifs).

Les raisons stipulées en vue d'éclairer se sont remise en cause apparait alors évidentes : modification des formes organisationnelles, besoin de rapprocher la stratégie des opérationnels, décloisonnement des centres de responsabilité, évolution de l'environnement concurrentiel, etc. Ces facteurs décrivent une réalité économique caractérisée par des profonds changements dans les dernières décennies, ce qui remet en cause le rôle du langage financier dans le pilotage de la performance.

II. La crise de financiarisation de la performance organisationnelle

Cette revue de grande ampleur de renouvellement des conceptions de la performance confirme que celle-ci se développe sous l'effet de deux facteurs complexes. D'une part, l'élargissement de la grille de lecture de la performance organisationnelle par les contraintes économiques liées au renouvellement des bases de la compétitivité industrielle, en intégrant des mesures non financières-stratégiques et opérationnelles « calquée » sur les processus internes; afin de s'adapter à de nouveaux contextes compétitifs. D'autre part, la conception de la performance demeure aussi évoluée en fonction des rapports de force entre la firme et les différents intervenants. Le renforcement du pouvoir des actionnaires et des salariées au

détriment de celui des dirigeants à cause des grandes vagues de privatisation du capital des entreprises.

La conception de l'entreprise et de ses performances apparaît de plus en plus contestée tant sur ses implications et les effets qu'elle produit, que sur le plan des hypothèses. La création de valeur pour les actionnaires reste toujours d'actualité dans les discours de la performance, et considérée comme une demande légitime.

1. Les limites théoriques liées à la conception des rôles et des objectifs des entreprises

En fait, ces dernières années, une grande focalisation sur la création de la valeur pour les actionnaires contribue à la « déformation de la conception de l'entreprise » (Caby et Hirigoyen, 2001, p.101). La démarche fondée sur la création de valeur s'est peu à peu éloignée de cette optique limitative pour devenir un guide normatif de la gestion des entreprises (Caby et Hirigoyen, 2001).

L'approche habituellement réservée par la maximisation de la valeur actionnariale est énoncée sans ambiguïté par G.B Stewart(1994) : « la finance d'entreprise et la théorie microéconomique nous indiquent que le premier objectif financier est de maximiser la richesse des actionnaires. Cet objectif ne sert pas simplement les intérêts des propriétaires de l'entreprise, c'est aussi la règle qui permet de s'assurer que les ressources limitées de toutes sortes sont allouées, gérées et déployées de façon aussi efficace que possible, ce qui dès lors maximise la richesse au sens large ». En fait, la valeur du capital humain des dirigeants est désormais indépendante de la performance de l'entreprise et la rémunération qu'il obtient est la contrepartie exacte de leur contribution. Dans ce sens très particulier, il y a une identité entre la valeur de la firme et la valeur actionnariale. Charreaux(1998) souligne qu'au niveau de la théorie financière classique, aucun conflit lié à la répartition de la rente créée n'existe et les créanciers sont rémunérés d'une manière équitable aux taux sans risque alors que les dirigeants assurent une gestion adéquate tout en préservant les intérêts des actionnaires qui sont les seuls « créanciers résiduels ».

Dans le même sens, Charreaux comme analyse réaliste stipule que les actionnaires ne sont pas les seuls à assumer les risques résiduels, c'est-à-dire qu'on ne peut pas estimer le risque contractuellement, à cause des coûts d'établissement des contrats et de la rationalité limitée. En fait, les lectures contractualistes des organisations considèrent la firme comme un nœud de contrats. Dans cet angle élargi, ses partenaires ou stakeholders peuvent être définis comme

«tout groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation de ses objectifs » (Freeman, 1984). Ce risque est lié de nouveau à l'incomplétude des contrats de la firme avec les stakeholders car elle introduit un risque ex-post pour ceux –ci dans la mesure où –ils peuvent être dépossédés de la rente générée par leur activité.

De plus, les dirigeants et les salariés assument une partie des risques, en terme de capital humain, et globalement les différentes parties prenantes aux décisions de la firme sont également exposées au risque résiduel. Ainsi, en cas de défaillance de la firme, les clients, subissent une perte qualifiée comme résiduelle (Charreaux,1998). A cet égard, une telle gestion peut guider à une contre performance, dans la même mesure ou la création des valeurs actionnariales résulterait d'une spoliation des conflits d'intérêts des autres intervenants.

La performance est basée particulièrement sur l'enrichissement des actionnaires et la désincitations des salariés .Or, comme déterminant dans la formation du capital spécifique à l'origine même de la création de rentes, si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle se dispose des compétences clés non facilement imitables.par exemple, d'un savoir-faire spécifique qui trouve sa source plus vraisemblablement dans le capital humain (ou « organisationnel dans le capital financier »,sauf qu'il y a obligatoirement convergence d'intérêts entre les actionnaires et l'ensemble des autres parties prenantes, ou encore que la poursuite de l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires conduit nécessairement à maximiser le bien être de l'ensemble des parties prenantes, le recours à la MVA(goodwill qui égal à la somme des EVA) peut donc avoir des effets non efficace .

2. Les limites liées à la performance sociales des modèles de création de valeur

Se sont les conséquences pour les salariés de l'entreprise, et au sens large, l'impact sur la société dans son ensemble (Caby et Hirigoyen, 2001). Cependant, il faut séparer au niveau de l'approche par la valeur, entre les tenants de l'intention stratégique et ceux de la maximisation de la valeur boursière.

Les adeptes de l'intention stratégique considèrent que la mise en exergue des stratégies de création de valeur au sein des firmes dirige vers une recherche effrénée de la productivité et de ce fait, de la réduction des coûts. La mise en exergue d'une politique de création de valeur est encore spécialement traumatisante dans le cas où elle concerne des firmes à la situation financière et fragile ou plus radicalement mauvaise. Ce constat prend au fait que l'ensemble des décisions stratégiques doivent être évaluées à l'avant le but de création de valeur pour

qu'elles permettent de couvrir l'écart entre le cours boursier actuel et celui qui pourrait être atteint si l'entreprise était dirigée différemment. A cet égard, les entreprises sont appelées à adopter les différentes mesures suivantes :

- Optimiser leur gestion interne, notamment en supprimant leurs capacités de production excédentaire ;
- utiliser le levier financier, ce qui se traduit par un appel accru à l'endettement ;
- se recentrer sur les métiers créateurs de valeur, ce qui conduit à des reventes d'activités ;
- limiter les dépenses de recherche et développement ;
- introduire des rémunérations incitatives pour les dirigeants ; et
- Distribuer l'éventuel « free cash flow » ou le « cash flow libre ».

Section 2 : Les logiques d'adhésion des entreprises au concept de développement durable

En effet, jusqu'au milieu du 1990, Acquier (2007a) stipule que le concept de RSE et le développement durable était vu comme une affaire subversive, militante et anticapitaliste « *Hareem Go Bruntland premier ministre de Norvège qui avait présidé la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, était perçu comme un quasi communiste et le rapport de commission, Our Common Future, n'était finalement vu que comme un stratagème visant à transférer la technologie des Etats –Unis au tiers monde gratuitement (....). Cette réaction épidermique était commune à la plupart des conseils d'administrations d'entreprises américaines, et se rencontrait aussi chez un certain nombre de leurs confrères européens* » dans le même sens, et après une décennie, le concepteur du triple bottom line John Elkington (1997;trad.par Acquier,2007a), on remarque un renversement de la situation, et on peut constater dans le monde des affaires une augmentation de la production des rapports de la responsabilité sociale et de développement durable, ainsi qu'une augmentation de la communication coopérative . Ce bouleversement qui presse l'entreprise pour assurer plus de transparence et à rapporter d'une manière très correcte et sérieuse l'ensemble des informations sociales et environnementales (Gendron, 2006 ; Capron et Quairel –Lanoizelée, 2004). En plus, le volontarisme dans la divulgation de l'information est un choix pour eux dans les grandes entreprises qui répondent à un environnement marqué par l'émergence des certifications et des cadres de reporting bien conçus.

En plus, plusieurs auteurs affirment que toutes ou la majorité des entreprises, aujourd'hui annoncent avoir une stratégie de développement durable. Comme le stipule Fabio Brusa, responsable de la communication pour Nestlé Waters France, « actuellement le développement durable constitue un sujet débattu au moins une fois par mois par les managers. Selon une actuelle enquête française³, le sujet devient de grande importance à cause de l'implication des grandes entreprises dans les actions de développement durable plus que les services spécifiques chargés. D'une autre coté, ces différentes structures engagées dans le suivi du développement durable sont de plus en plus courantes dans les entreprises, puisqu'en 2009 62% des interviewés ont disposé contre 55% en 2008.

³ Héraut B. (2009), article mis en ligne sur : www.novethic.fr.

Comment peut-on expliquer ce renversement de situation ? Comment expliquer la convergence des discours en matière de développement durable et de RSE ? Ainsi, Aggeri et al (2005) s'interrogent pourquoi cette approche anglo-saxonne, cohérente avec une approche communautariste de la société américaine, a pu être transposée en Europe ? Quels sont donc les moteurs de cette reconversion importante des entreprises au développement durable ?

I. Une lecture critique de la perspective des pressions externes

En se basant sur l'analyse d'Aggeri et al. (2005), trois explications sont souvent avancées pour rendre compte de ce processus d'isomorphisme et l'adoption par les entreprises du concept de développement durable : convergence des contextes institutionnels, les incitations réglementaires et la pression des stakeholders.

1. Convergence des contextes institutionnels

Michel Albert, en 1991, dans son ouvrage « Capitalisme contre capitalisme », classait deux modèles de capitalisme dont il dressait les portraits : le modèle rhénan et le modèle anglo-saxon.

- Le premier, qui désigne l'entreprise comme une institution investie de responsabilités sociales et donc tient compte des finalités multiples.
- Quant au modèle anglo-saxon il tirait de l'idéologie néolibérale basée sur un désengagement de l'Etat et d'absence de solidarité sociale avec une logique de marché. Il considère la firme comme une propriété, ou un paquet d'actions dont il faut profiter et assurer le maximum de valeur.

Après une décennie, on assistait à une régression du modèle rhénan par rapport au nouveau modèle d'origine anglo-saxonne (Albert, 2003). A cause de la mondialisation et la grande réussite du modèle néolibérale, on constate l'émergence d'un phénomène de convergence des modèles de capitalisme où les particularités nationales et régionales tendant à se diminuer. En se basant sur l'analyse d'Aggeri et al (2005), il présente les différentes évolutions qui illustrent les convergences des modèles capitalistes s'articulent autour de trois facteurs : le développement de l'investissement socialement responsable et la libéralisation des marchés financiers, l'internationalisation des entreprises et la globalisation des marchés, l'éclatement des cadres normatifs.

1.1. Le développement de l'investissement socialement responsable et la libéralisation des marchés financiers

Dans le contexte de la globalisation financière, Les changements dans les différentes modes de financement des entreprises peuvent être regardés comme le passage d'un régime d'endettement bancaire, jusqu'à là majoritaire, à un régime de fond propres. Ce qui signifie que les firmes se financent de plus en plus sur leurs fonds propres, au détriment de l'endettement bancaire. On parle également de désintermédiation bancaire pour qualifier cette tendance qui touche les modes de financement des entreprises (Bachet, 2007). Plus particulièrement, dès le début des années 1980, les entreprises se sont dirigées massivement vers les marchés financiers sur lesquels les entreprises émettent des titres de propriété de leur capital qui leur permettent de trouver des investisseurs censés améliorer leur capital par rapport à l'offre de titres de propriété a ainsi considérablement progressé, que ce soit par l'augmentation du nombre de sociétés cotées en Bourse, ou bien par l'élévation des émissions d'action. Les mesures de libéralisation des marchés financiers et de privatisation des entreprises ont joué un rôle majeur et décisif dans cette évolution.

À cet égard, le changement dans les différents modes de financement a contribué fortement dans la modification des rapports entre les acteurs de l'entreprise à savoir : les actionnaires, les dirigeants et les salariés (Bachet, 2007). Ces différentes mesures ont permis d'améliorer largement le pouvoir des actionnaires au détriment de celui des dirigeants et des salariés. En plus, l'augmentation de la puissance des investisseurs institutionnel, particulièrement les fonds de pensions américains, a permis de renforcer ce pouvoir via le développement de la gestion collective de l'épargne.

Les investisseurs institutionnels se caractérisent par une certaine variabilité en termes de poids. Les assurances ont le plus gros portefeuille au Japon, alors que les fonds de pension dominant aux Etats-Unies ; en France, la première place revient au OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières, qui permet la gestion collective de fonds). En terme internationale, les fonds de pension américains ont occupé le devant de la scène au cours de la dernière décennie, par l'importance de leurs placements financiers dans l'économie mondiale et par leur activisme en tant qu'actionnaires (Bachet, 2007). Selon Albert(2003), le paradoxe tient à cet égard, au fait qu'il est apparu d'abord au niveau des firmes américaines, et cela, au monisme actionnarial, l'idéologie de la « shareholder valu ». L'auteur éclairci ce paradoxe par l'épanouissement de l'investissement socialement responsable et les fonds éthiques. Ces derniers, qui sélectionnent les entreprises non

seulement sur la performance économique de court terme, mais également sur leur performance environnementale et sociale. Elles représentent 12% de l'épargne investie aux Etats –Unis et gérée par les investisseurs institutionnels contre 1% seulement en Europe et encore moins en France. Le poids que représente l'investissement dit « socialement responsable » (ISR), a favorisé la mobilisation des grandes entreprises dans des démarches de développement durable.

1.2. L'internationalisation des entreprises et la globalisation des marchés

Avec le développement des firmes multinationales et la tendance à s'internationaliser par les entreprises au cours des 30 dernières années interpelle trois facteurs :

- La progression de l'Investissement Direct à l'Etranger (IDE),
- La mobilisation des unités de production et les échanges de biens et services au niveau mondial,
- Le rôle des capitaux financiers (Michalet, 2002). L'internationalisation des capitaux et la montée en puissance des investisseurs institutionnels, précédemment décrite, a largement contribué au développement de la diffusion des normes anglo-saxonnes.

Selon Ponssard (2001), même si les investisseurs institutionnels détiennent individuellement une part réduite du capital des entreprises (moins de 2% du capital des sociétés du CAC 40 et, le plus souvent moins de 0.5%), ils ont des exigences communes qui leur donnent plus de pouvoir et d'impact très important.

Quant au Management interne, il permet de standardiser les différentes pratiques qui sont liées à la sphère sociotechnique, et à divulguer les meilleurs pratiques « best practices » à l'ensemble des firmes. Au niveau de ces groupes, la culture organisationnelle tend à partager l'importance destinée à certaines valeurs communes notamment l'engagement pour la qualité ou le client. Ces valeurs se prolongent aujourd'hui à l'environnement, la sécurité d'une manière générale, et aux engagements dans le développement durable. L'image de ces entreprises s'élabore désormais sur une belle échelle mondiale (Aggeri et al. 2005), les multinationales se sont plutôt livrées à un « nivellement par le haut », appliquant les standards environnementaux des pays riches dans la plupart de leurs filiales. En outre, les normes environnementale et sociales, à l'instar des standards industriels et de la qualité deviennent une partie intégrante du management de ces groupes, et s'obligent aussi bien aux partenaires qu'aux filiales ou sous traitants dans les pays en voie de développement. Pour ces entreprises, le capital réputation, élément du capital immatériel, représente un facteur de

compétitivité pour les multinationales (Capron et Quairiel, 2002), en particulier dans les pays du Nord.

1.3. L'éclatement des cadres normatifs

D'après, Aggeri et al. (2005), Dans tous les domaines de l'entreprise (économique, social, environnemental, gouvernance, etc.), on assiste à une globalisation des règles marquée par l'affaiblissement des cadres de régulation nationaux et des partenaires institutionnels traditionnels (Etats, syndicats). Le premier corollaire lié à cet affaiblissement des cadres de régulation nationaux, la montée en puissance, à partir des années 1990, l'adoption d'une manière volontaire des normes et des référentiels privés par les firmes dans le domaine social (SA 8000) et dans le domaine environnemental (normes ISO 14000) ou du développement durable (GRI). Le deuxième corollaire lié à la jurisprudence (multiplication des procès à l'encontre des entreprises dans le domaine social, environnemental ou des droits de l'homme) qui a comme résultats, entre autres, une grande privatisation de la gestion des risques à travers l'explosion des primes d'assurance.

L'encouragement de ladite globalisation des règles telles que les normes de management par les grands cabinets de conseil et d'audit qui jouent un rôle important dans l'élaboration et la diffusion des normes de management. L'enjeu pour eux est l'élargissement du marché du conseil et de l'audit à de nouvelles dimensions jusque-là peu structurées.

2. les incitations réglementaires à la diffusion de l'information sociale et environnementale

Les incitations d'ordre réglementaire (lois sur la transparence et la liberté d'information) (Aggeri, 2004) constituent un argument pour expliquer la mobilisation des entreprises en matière du développement durable, et cela en se basant sur le rapport du bureau des conseillers de politique européenne (BEPA)⁴, la loi américaine sur la liberté d'information. Cette dernière a été adoptée en 1966, en vertu de laquelle toute personne a le droit de demander l'accès aux dossiers ou à des informations de l'agence fédérale, a totalement modifié les règles du jeu concernant l'information du public.

Dès 1969, la loi américaine prévoit des déclarations d'influence sur l'environnement pour les décisions fédérales. En 1986, une nouvelle loi (Le Toxic Release Inventory : TRI), adoptée aux Etats-Unis, obligera les entreprises d'informer le public de leur impact environnemental et à communiquer la liste des produits dangereux stockés sur leurs sites, ainsi que des scénarios d'accidents possibles et les conséquences éventuelles pour la communauté locale. Ces différentes mesures ont permis, selon le rapport du BEPA (2002), de réduire les émissions de 50% dans tous les Etats.

Pour Europe, et précisément les scandinaves ont ouvert la voie en terme d'accès à l'information. Cependant, en 1990 la directive 90/313 a été adoptée aux différentes restrictions de la liberté d'accéder à l'information relative à l'environnement. En France, à l'image de la TRI aux Etats –Unis, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) du 15 mai 2001 déclare dans son article 116 les sociétés cotées doivent « *préciser dans leur rapport la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité* ». En suivant Aggeri (2004), malgré le caractère insuffisant de l'information publiée, cette loi a joué un rôle incitatif indéniable dans la consolidation de la fonction de reporting social et environnemental au sein des entreprises. Selon les conclusions du BEPA, l'Europe semble rattraper une partie de son retard par rapport aux Etats –Unis, mais il lui reste encore beaucoup à faire dans ce domaine. Une partie très importante des données n'est pas disponible pour l'information privée, alors que ces

⁴ Voir Publication de BEPA, « second dialogue UE-US sur la précaution sur la gestion des risques », juillet, 2002.

données pourraient être indispensables pour limiter l'incertitude liée aux décisions concernant ces risques.

3. Crise de légitimité et globalisation des stakeholders

Depuis les années 1930, une crise de légitimité est mise en relief qui explique également le recours des entreprises au développement durable. Cette crise touche les entreprises et globalement l'ensemble du système capitaliste. En plus, elle a des manifestations multiples (catastrophes technologiques, crises sanitaires ou environnementales impliquant les produits, scandales financiers à répétition, et risques industriels majeurs, crises sanitaires ou environnementales impliquant les produits, conditions de travail, malaise des cadres et des salariés ...) influencent directement le fonctionnement des règles du gouvernement d'entreprise et leur image, le langage des entreprises en terme de développement durable est autant un symptôme qu'une réponse à cette crise.

Avec le mouvement de la société civile, on assiste à l'amélioration du rôle des ONG environnementales qui semble particulièrement structurant. Ainsi, Chartier et Ollitrault (2006) énoncent que l'histoire du développement durable est totalement imbriquée avec celle des ONG environnementales. C'est en effet au sein de ces organisations que sont nées de nombreuses idées présentes dans les différentes définitions du développement. Comme on aura le verra plus loin, l'expression « développement durable » traduction du « sustainable development », a d'ailleurs été introduite pour la première fois dans le cercle onusien par Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) en 1980 à l'occasion de son rapport proposant une stratégie mondiale pour la conservation de la nature (Aggeri et Godard, 2006).

Le développement durable est devenu un référentiel des politiques publiques et une preuve d'actions collectives (Chartier et Ollitrault, 2006) avec l'intégration d'ONG conversationnistes internationales

Inversement aux ONG locales, les ONG internationales ont pu avoir un accès aux hautes sphères décisionnelles politiques en utilisant de différentes méthodes pour se faire entendre. Aussi, le nombre de ces acteurs a connu une croissance exponentielle. Le nombre d'ONG dans les pays développés était estimé, au début des années quatre-vingt-dix, à 20 000 par l'OCDE et à 50 000 par le programme des nations unis pour le développement (PNUD) (Chartier et Ollitrault, 2006). Le pouvoir d'influence des ONG est lié à la fois à un changement d'ordre quantitatif et qualitatif. Certaines ONG, comme WWF, Care ou

Greenpeace ont de même acquis une taille internationale et ont épanoui des méthodes de travail qui les rapprochent de celles des entreprises.

En effet, Aggeri et al. (2005) stipulent que les capacités de mobilisation de ces acteurs se sont augmentées d'une manière considérable avec le développement des technologies de l'information : n'importe quel événement local, mettant en cause une entreprise ou l'un de ses sous-traitants, est désormais susceptible d'être connu en temps réel et de déclencher une tempête médiatique affectant l'image globale de la firme.

Par ailleurs, le fait de rassembler la société civile autour des événements majeurs organisés parallèlement aux conférences internationales, notamment les manifestations antimondialistes, ou d'annoncer à caractère social est aussi un des changements marquants de notre société ou spontanément à la suite de catastrophes environnementales (Igalens et Joras 2002 ; Moquet, 2008), le boycott de marques, à l'égard des firmes qui pratiquent des activités irrespectueuses de certaines valeurs sociales ou environnementales, en est une des manifestations. Les exemples sont également régulières de citoyens qui s'unissent pour défendre des intérêts variés dans un domaine par exemple la santé, de la protection de l'environnement, de la lutte contre la pauvreté et qui parviennent à définir des nouvelles règles avec d'autres acteurs de la société en n'hésitant pas à charger les pouvoirs publics dans la résolution de ces problématiques (Moquet, 2008).

Plusieurs formes liées à cet activisme non seulement au niveau du domaine d'intérêt mais aussi en terme de la taille de rassemblement : il pourra s'agir à titre d'exemple une association locale de riverains qui cherche à préserver l'environnement comme une association d'envergure nationale dont le domaine d'action est la lutte contre la discrimination vis-à-vis des personnes handicapées. Avec l'utilisation de la technologie de l'information et de communication le rassemblement des revendicateurs est devenu facile (Moquet, 2008). Ce phénomène présente des grandes répercussions sur le fonctionnement de notre société car il facilite le passage d'une démocratie représentative dont laquelle les élus sont censés porter les objectifs et les idées des citoyens qu'ils représentent, à une démocratie dite : participative, dont laquelle les citoyens agissent eux même pour encourager et soutenir leurs idées (Moquet, 2008).

4. Fondements et limites de la perspective des pressions externes

La convergence des trois explications vers la pression externe pour éclaircir l'homogénéisation et l'engagement des pratiques de développement durable des firmes. Au plan théorique, elles tirent leurs fondements dans trois courants de recherche dans le champ de la théorie des organisations.

Le premier courant dirige vers la théorie des parties prenantes qui, dès les travaux de Freeman (1984), sert de base à tous les différents auteurs qui travaillent sur la responsabilité sociale des entreprises (Capron et Quairel, 2002). En terme descriptif, cette théorie présente un caractère normatif vis-à-vis la gestion des relations avec les parties prenantes ainsi qu'elle présente la firme également comme une constellation d'intérêts coopératifs ou concurrents (Capron et Quairel, 2002).

Deuxièmement, la théorie de la dépendance des ressources avancées par Pfeffer et Salancik (1978) qui stipule que la durabilité et la survie d'une organisation est liée à son aptitude à gérer les demandes des multiples groupes, particulièrement, ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. La vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement.

Le troisième courant nous guide vers le courant néo-institutionnel de (Powell et DiMaggio, 1983 ; Meyer et Rowan, 1983, Schuman, 1995) qui permettent d'expliquer le processus de diffusion de certaines pratiques managériales telles que : les tentatives de gestion de la légitimité organisationnelle⁵.

Les processus de mimétisme ou de conformation, qui donnent naissance à une forme d'isomorphisme organisationnel peuvent aussi s'expliquer par trois types de contraintes (Capron et Quairel, 2002) :

1/ les contraintes coercitives imposées par la loi ou la réglementation

2/ les contraintes normatives qui sont, en général, édictées par les milieux professionnels ; et

⁵ Suchman (1995) définit la légitimité comme un processus social. C'est l'importance partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de norme, de valeurs ou de croyances sociales.

3/ les contraintes mimétiques qui vont conduire les organisations à en imiter d'autres, considérées comme proactives, et cela d'autant plus que l'environnement est incertain et ambigu.

Ces différentes approches théoriques présentes ont un grand poids sur l'action managériale puisqu'elles permettent de rendre compte de nouvelles pressions externes. Toutefois, cette perspective est lacunaire à plus d'un titre. Les arguments sont de différents ordres, d'abord factuels mais également théoriques.

Au niveau factuel, plusieurs travaux tendant à relativiser les positions liées aux pressions externes précédemment évoquées. Ils n'énoncent d'abord que le caractère ciblé des pressions des ONG activistes sur quelques grandes firmes dont la marque semble particulièrement exposée (Acquier, 2007a). Ainsi, le poids de l'investissement socialement responsable reste réduit relativement au marché traditionnel (12% aux Etats-Unis et moins de 1% des fonds en France). À cet égard, les pressions externes doivent être considérées davantage comme un ensemble de signaux faibles que des facteurs déterminants.

Au niveau théorique, plusieurs critiques ont été soulevées. Pour reprendre Aggeri et al. (2005), si ces explications constituent des conditions de possibilité de l'action des entreprises, elles n'éclairent en aucun cas ni le processus concret de construction de la stratégie des entreprises, ni le processus de construction des règles et des institutions.

En premier lieu, cette thèse véhicule une vision caricaturée des dirigeants d'entreprises. Ces derniers, totalement contraints par un ensemble de forces qui leur échappent, sont réduits à un rôle strictement passif réagissant d'une manière homogène aux exigences contextuelles. Aggeri et al. (2005) soulignent, de même, que cette perspective donne à voir les politiques des entreprises en matière de développement durable comme la résultante mécanique des exigences de stakeholders, de nouvelles incitations réglementaires ou économiques. En second lieu, les explications avancées considèrent, fondamentalement, l'entreprise et son environnement comme des phénomènes bien distincts. Les entreprises et leur environnement doivent être plutôt envisagés comme éléments d'un écosystème complexe qui interagissent (Morgan, 1999) dans cette optique, il devient nécessaire de bien voir que l'entreprise et son milieu soient engagés dans une forme de co-crédation où chacun produit l'autre. L'entreprise est dès lors en capacité d'influencer son environnement et susceptible de jouer un rôle important dans la détermination de son avenir, en particulier quand elle agit de concert avec d'autres acteurs et organisations. Le milieu devient alors, dans une certaine mesure, une sorte

d'environnement toujours négocié et non plus une force externe indépendante (Morgan, 1999).

II. La RSE comme gage d'une performance globale : concepts et évolution théorique

La responsabilité sociale de l'entreprise ne constitue pas une thématique d'apparition récente, il s'agit plutôt de la réapparition sous une forme actualisée d'une problématique aussi vieille que la discipline des sciences de gestion. En effet, les problèmes d'ordre éthique ou social soulevés par l'activité des entreprises ont toujours existé dans le domaine du management. Si ces questions ont été souvent occultées par le passé (Lépineux, 2003), elles revêtent de nos jours une forme spécifique et une importance particulière liées aux changements socio-économiques actuelles.

Néanmoins, selon Dejean (2004), il est délicat d'élaborer une définition théorique unique de la RSE à cause de la multi-dimensionnalité d'analyse et des catégories conceptuelles. Pasquero (2005a) stipule aussi que cette notion a souvent été multidimensionnelle, oscillant entre pragmatisme et idéologie.

A cet égard, on se focalisera premièrement à retracer la trajectoire de la diffusion de la RSE en se concentrant sur un ensemble d'analyses historiques et de travaux généalogiques (Frederick, 1978 ; Pasquero, 2005 ; Gendron, 2000', Acquier et Gond, 2006b; Aggeri et Acquier, 2008). L'approche généalogique, précisément proposée par Acquier et Aggeri (2008) présente la qualité de fournir une analyse systématique du raisonnement des chercheurs, particulièrement, la façon dont ces derniers ont questionné leurs travaux par rapport à ceux de leurs contemporains et par rapport aux pratiques des entreprises et au contexte socioéconomique dont ils cherchaient à rendre compte.

En effet, la synthèse de ces travaux permet de distinguer trois grandes phases dans le développement théorique du concept contemporain de responsabilité sociale de l'entreprise. Située dans les années 1950 et 1960, se caractérise par une approche normative et philosophique de la RSE. Ces premières recherches se sont focalisées sur les contours de la RSE. Les études cherchaient à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société. La deuxième étape, située dans les années 1970, se caractérise quant à elle par un certain pragmatisme caractérisé de pragmatique managérial. Cette approche se concentre sur la façon dont l'entreprise pouvait réellement déterminer et gérer les problèmes de la RSE pertinents pour elle : quels outils ou moyens permettent de gérer la RSE ?

Cette approche a conduit à privilégier une vision processuelle et à la construction du concept de « Corporate Social Responsiveness » (Ackerman, 1973). La troisième étape, située à partir

des années 1980, est qualifiée comme une approche qui constitue une synthèse des approches précédentes.

Cette synthèse se fonderait sur les interrogations suivantes:

- Quels sont les principes ou valeurs éthiques de l'entreprise ?
- Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ?
- Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?

1. Du paternalisme à l'émergence du débat sur la responsabilité sociale

Le développement du paternalisme au XIX^{ème} siècle apparaît partager des ressemblances avec la RSE contemporaine, tant sur le plan de la controverse des motivations que sur celui du débats de partisans et opposants.

A l'instar des travaux de recherche historiques accordés à la RSE, il apparaît que les débats et pratiques de paternalisme préfigurent le concept contemporain de responsabilité sociale. Le paternalisme industriel se définit comme « un système régissant les relations entre employeurs et salariés d'une entreprise dans leur totalité » (Gueslin, 1992). En ce sens, précise André Gueslin, c'est « un système de production et de reproduction de la main-d'œuvre » qui s'enracine dans plusieurs institutions et structures économiques et sociales : système de rémunération fondé sur la « participation aux bénéfices » ; institutions de prévoyance et de protection sociale (caisse d'épargne, caisses de secours, Caisses de retraite) ; logements ouvriers en location ou en accession à la propriété ; structures d'éducation (écoles ménagères, orphelinat, subventions à l'école) ; structures de distraction (création et aides à des sociétés diverses); structures commerciales (commerces divers). L'auteur stipule que aussi que le paternalisme exprime aussi une vraie capacité d'innovation sociale de la part du chef d'entreprise, simplifiée par sa présence physique sur le terrain, au contact direct et quotidien avec les travailleurs dans l'activité de production. Enfin, le paternalisme ne concerne que les entreprises naissantes et les grandes entreprises. Trois approches ont été mobilisées pour analyser le paternalisme industriel en l'occurrence :

- L'analyse culturaliste du paternalisme: la culture paternaliste est reconnue dans les convictions profondes qui motivent l'action patronale, qu'elles soient d'ordre humaniste ou religieux. Dans une analyse des travaux historiques destinés au paternalisme en Europe occidentale, Gueslin (1992) énonce ainsi que le christianisme oblige sa marque avec des industriels qui éprouvent, dans la capacité de servir autrui en partageant les biens terrestres, le signe de l'élection divine. Il souligne également

que la foi protestante du patronat luthérien, bien qu'orientée d'abord vers l'émancipation de l'ouvrier, s'incarne dans des pratiques similaires.

- L'analyse idéologique du paternalisme : nettement conflictuelle, se base sur la domination, voire l'exploitation ouvrière dissimulée sous les pratiques paternalistes. Face à la dénonciation de la misère provoquée par l'industrialisation, martelée d'abord par le camp socialiste mais reprise également par des libéraux ou des chrétiens de sensibilité réformiste, le paternalisme se donne le but de prouver par l'exemple le caractère non pernicieux de l'industrie, en améliorant les politiques sociales ambitieuses.

- L'analyse économique du paternalisme : les contraintes technico-économiques; à la source des logiques entrepreneuriales de la fin du siècle ne peuvent être tenues pour innocentes dans le développement du paternalisme industriel (Schwartz, 1979). De plus nous y invite à un courant d'interprétation anglo-saxon, explique André Gueslin, « on pourrait même considérer le paternalisme, non comme le seul produit de coutumes traditionnelles, mais comme une réponse originale au défi de la révolution industrielle, un moyen complexe de poursuivre coûte que coûte l'industrialisation ». Dès lors, la politique sociale de l'entreprise est au service de son développement économique et nulle contradiction d'ordre idéologique ne les sépare.

Si l'approche économique est inéluctable pour son éclairage des contraintes et des logiques entrepreneuriales, les deux dernières rendent compte de la complexité de ce phénomène social. Par rapport aux différentes perspectives évoquées, André Gueslin conclut, d'une formule synthétique, que « le paternalisme se base principalement sur une contrainte économique que seules les cultures des partenaires permettaient de promouvoir ».

1.1 L'émergence du débat sur la responsabilité sociale d'entreprise

Selon Acquier (2007a), reprenant l'analyse de Heald (1970), le terme de « responsabilité sociale » apparaît dans les milieux d'affaire américains au tournant du 19^e et du 20^e siècle. Il note toutefois qu'il est délicat d'identifier un point de rupture historique bien déterminé, marquant la naissance du terme de responsabilité sociale. Pour cet auteur, le concept vient plutôt pour formaliser, de manière progressive, une série de débats et de pratiques apparus plus précocement et portant sur l'éthique des affaires, l'acceptabilité des activités commerciales, la position des nouvelles classes dirigeantes dans l'organisation de la société ou le lien entre industrialisation et progrès social (Acquier, 2007a).

Le changement de l'entreprise industrielle américaine semble être l'épanouissement remarquable qui marque le passage progressif d'une réflexion centrée sur les responsabilités du dirigeant à celles de l'entreprise et de ses managers (Acquier, 2007a).

L'augmentation de la taille des entreprises industrielles américaines et l'émergence du modèle de la grande entreprise managériale marquée par un actionnariat dispersé, la figure du dirigeant salarié non propriétaire, vont caractériser un tournant des débats sur la responsabilité sociale (Acquier et Gond, 2005). Désormais, l'entreprise change de nature pour être considérée comme une institution à part entière dont les modalités de contrôle sont remises en question.

Dès des années 1920, le rôle des dirigeants et de l'entreprise en générale, et la nature de leurs obligations envers les différents intervenants font l'objet d'un réel débat. Gond et Mercier (2004) notent ainsi que Berle et Means (1932) avaient remarqué le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de la firme. L'entreprise est envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes.

Ces débats ont donné lieu également à des controverses juridiques sur la nature de la firme, sa gouvernance, et la responsabilité des managers. Par ailleurs, des nouvelles pratiques d'entreprise vont s'améliorer au milieu de cette période, suivant une logique d'«essais erreurs», débouchant sur l'augmentation des négociations sociales, la mise en place des démarches de communication et de relations publiques, l'amélioration des conditions de travail et des conditions salariales, mais surtout autour du développement d'actions philanthropiques (Acquier, 2007a). Dans ce contexte de modifications profondes des formes d'organisation de l'entreprise, les actions et démarches de responsabilité sociale peuvent être compris comme un élément fondamental de légitimation de la firme auprès du grand public. Des discours et pratiques relatifs à la responsabilité sociale se développent ainsi de façon précoce dans le milieu des affaires, mais ce n'est que dans les années 1950 que des efforts importants de formalisation et de systématisation voient le jour à la frontière entre théologie économie et gestion.

2. L'approche normative et les premières formalisations du concept de RSE

En fait, la première génération des travaux ayant cherché à théoriser la question de la RSE est située entre les années 1950 et 1970. Ces travaux se développaient à partir de 1945, dans un

contexte favorable aux entreprises dont la contribution à l'effort de guerre et leur coopération avec le gouvernement permirent de restaurer leur prestige auprès du public américain. Après une période de retrait (crise des années 1930), les débats relatifs à la Responsabilité Sociale ressurgissent après la seconde guerre mondiale avec une nouvelle intensité dans le monde des affaires.

Publiant des ouvrages largement diffusés (Acquier, 2007a). Ses travaux se caractérisent toutefois par une approche philosophique et normative de la RSE. Ils se sont basés sur les contours de la RSE et cherchaient à déterminer les responsabilités de la firme à l'égard de la société : « *de quoi l'entreprise est-elle responsable et jusqu'où s'étend sa responsabilité ?* » (Gond, 2006).

2.1 Le courant moraliste éthique

Le courant « *Business Ethics* » ou courant moraliste éthique stipule que la firme doit agir de façon socialement responsable parce qu'elle est de son devoir moral de le faire en octroyant à la firme un statut d'agent moral par analogie avec une personne humaine (Gendron, 2000). Cependant, cette morale est celle des intérêts bien compris de l'entreprise. De même, l'école américaine des « *business ethics* » supportent que l'éthique dans les affaires soit un moyen d'augmenter les profits de la firme. L'expression généralement ancrée à cette doctrine, « *ethics pays* », contient en elle même les fondements de cette pensée.

Pour plusieurs auteurs, ce courant prend naissance dans l'ouvrage théorique fondateur de Howard R. Bowen en 1953 : *Social Responsibilities of the businessman*⁶. Acquier et Gond (2007). L'ouvrage cite ainsi des déclarations des dirigeants sur la responsabilité sociale, entendues comme un ensemble vis-à-vis la société. Ces discours continuent à être organisés autour des notions de « *stewardship* », de « *trusteeship* » et de prise en compte des « groupes intéressés ». L'éthique religieuse apparaît comme point de référence et d'évaluation incontournable de ses discours.

⁶ Bowen est ainsi comme le père fondateur de la RSE et du champ académique *Business and society* aux Etats-Unis et son ouvrage inspirera toute une génération de chercheurs. Une analyse détaillée de l'ouvrage de Bowen, de ses propositions et de ses répercussions dans le champ de la RSE est présentée dans l'article d'Acquier A. Et Gond J, -P. (2007). « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'entreprise : (Re) lecture et analyse d'un ouvrage séminal : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen (1953). » *Finance, contrôle, stratégie*, 10/1.

Ces transformations ont spécifiquement trait l'amélioration de la législation, de la concentration du pouvoir au sein des grandes firmes, mais aussi de l'émergence d'autres « groupes organisés » (syndicats, associations, etc.). La RSE semble dans ce contexte comme un outil d'éviter de nouvelles régulations restreignant la liberté d'action des dirigeants d'entreprise et le contrôle social qui s'exerce sur eux. Elle offre une troisième voie, entre une économie basée sur une doctrine du laissez faire à une économie organisée et planifier. Cependant Bowen met aussi en évidence l'importance du soubassement éthique de toute décision pour asseoir leur légitimité (Acquier, 2007a).

2.2 Le courant contractuel sociétal

Le courant contractuel sociétal, connu également par les travaux du champ « Business and Society », stipule qu'il n'existe pas de cloison étanche entre la firme et la société et que les deux sont en interaction. En suivant Preston et Post (1987), elles se structurent mutuellement via le biais de leurs interactions constantes. Il en résulte un « contrat social » entre l'entreprise et la société, d'où découle un contrôle social de la part de la société qui peut toujours sanctionner une entreprise « désobéissante » (Gendron, 2000). Dans ce sens, Keith Davis (1960), dont la contribution est substantielle dans le champ Business & Society, avance que la responsabilité sociale des dirigeants d'entreprise doit être proportionnelle au pouvoir qu'ils détiennent, sinon la société qui leur émane ce pouvoir le leur retirera. De façon analogue au courant éthique, l'auteur intègre l'approche instrumentale du type « Good Ethics = Good Business » qui allait être reprise fréquemment par la suite dans la littérature sur le sujet (Labelle, 2005).

Les travaux sur la légitimité organisationnelle s'inscrivent et prolongent cette perspective. Suchman (1995) définit de même la légitimité comme : « *l'impression partagée que les actions de l'entreprise sont désirables, convenables par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales* » (p. 572). Autrement, la légitimité est devenue une condition nécessaire à sa durabilité et le critère à l'aune duquel sera évaluée la responsabilité sociale. Le comportement des entreprises s'inscrit dans la recherche d'une légitimité utilitaire qui dirigera vers la négociation d'un équilibre coopératif, contrat social tacite leur reconnaissant un droit d'exportation, « *licence to operate* », en contrepartie du respect de l'environnement naturel et social voire d'une fertilisation ou d'une création de valeur pour les acteurs de la société civile (Capron et Quairel, 2002).

Ce fondement normatif de la RSE restera longtemps la dominante de tout un ensemble de travaux, majoritairement anglo-saxons, souvent regroupés dans les revues *Business and Society* ou *Journal of Business Ethics* ». Trois séries de considérations fondent la dynamique de cette littérature (Daudigeos, 2009). D'abord, l'application et l'opérationnalisation progressive des grandes traditions de philosophie morale à la justification des activités de l'entreprise inspirera largement les travaux de recherche. Ensuite, les enjeux sociaux prégnants du moment contribueront au développement de ce courant. Enfin, l'opposition sur les contours de la RSE et la finalité de l'entreprise marqueront également ce premier courant de travaux et animeront des débats académiques importants.

2.3 Le courant Social Issue Management

Le courant utilitaire ou stratégique remis en cause la rationalité de la fonction actuelle des entreprises. Ce dogme est souvent dominant dans les grandes firmes (Lapointe et Gendron, 2004). Elle se base sur le postulat néoclassique qui considère que ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise. Elle a pour but de comprendre le comportement des entreprises, tandis que les deux autres approches (moraliste éthique et contractuel sociétal) éthique s'intéressent à corriger les pratiques de ces firmes.

2.4 Quelques éléments du débat normatif sur la RSE

Les points de vue des principaux auteurs sont partagés entre souteneurs et opposants de la RSE. Nous allons présenter à ce niveau quelques contributions d'auteurs, dont les travaux nous permettent de rendre compte du débat sur la question de la RSE à l'époque.

La position de Milton Friedman, comme celle de Theodore Levitt, stipule Lépineux (2003) est une position cardinale dans le débat américain sur la «*Corporate Social Responsibility*». Elle se distingue en effet par son «*caractère caricatural* ». En outre, selon T. Levitt, la firme a pour fonction de produire des bénéfices d'une manière régulière et à haut niveau, puisque l'essence libre est de rechercher le profil de toute façon qui soit en adéquation avec sa propre pérennité en tant que système économique. Cet auteur éclaire que ce n'est pas mal que la firme soit ambitieuse, mais le mal c'est d'avoir des ambitions trop larges. Dans le même sens, Friedman est également connu par son attitude radicale, qui est en adéquation avec la pensée économique libérale. Selon ce point de vue, la firme ne devrait pas biaiser le libre jeu du marché par des interventions dans le domaine de la RSE (Lépineux, 2003). Pour cet auteur, la RSE est une avancée déguisée du système économique socialiste, une sorte de cheval de troie qui permet de s'opposer aux différents mécanismes du marché et de fausser l'octroi des

ressources rares aux utilisateurs alternatives (Friedman, 1970). Acquier (2007a, p. 32) suggère une synthèse des critiques de la RSE, associée à cette conception, autour de trois objections centrales :

- Le concept de RSE conduit les acteurs autres les actionnaires à s'approprier de façon illégitime des ressources de l'entreprise ;
- la notion de RSE constitue un outil détourne pour les managers d'augmenter leur pouvoir discrétionnaire sans avoir à rendre de comptes en multipliant les objectifs poursuivis, et en intégrant un idéal d'intérêt social opaque ; et
- Il ne faut pas confondre le rôle de l'entreprise et celui de l'Etat. L'entreprise est inefficace dans la résolution de problèmes sociaux, et il est dangereux, pour la mission de l'entreprise mais aussi vis-à-vis des citoyens et des libertés individuelles, qu'elle s'imisce dans des questions sociales ;

Contrairement à cette conception, John Simon, Charles Powers et Jon Gunnemann⁷ élaborent une distinction fondamentale entre les injonctions négatives et les devoirs positifs, et affirment que tout homme est imposé d'un « minimum moral » de ne pas produire de dommages sociaux. Les injonctions négatives concernent les activités qui causent du tort à autrui, et les devoirs positifs sont impliqués par la recherche du même injonction négative d'éviter et de réparer les dommages sociaux se retrouve dans tous les domaines de l'éthique et se fondent tant sur la tradition morale que légale. Elle est à la base de la vie en société, de la culture, et de la civilisation.

Plusieurs auteurs rejoignent ce point de vue. La contribution de Peter Drucker (1983) à ce débat est également importante. Selon l'auteur, la maximisation du bénéfice ne constitue pas un objectif pertinent pour l'entreprise, car il ne rend pas compte de la manière dont elle fonctionne ; il s'agit même d'un objectif « tout à fait dénué de sens ».

Ainsi, les évolutions du management depuis les années 1900 ont conduit Peter Drucker à citer trois fonctions majeures du management, dont la dernière consiste à gérer les responsabilités sociales : l'organisation se situe toujours nécessairement dans une communauté et doit donc prendre en compte les influences réciproques existantes entre ces deux types de collectivités.

⁷ John J. Simon, Charles W. Powers et Jon P. Gunnemann (1972), « The Ethical investors : universities and corporate Responsibility », New Haven (Conn.) : Yale University Press.

Une fois déterminer la mission de l'organisation, il revient au management de déterminer ses objectifs, qui doivent être élaborés pour tous les secteurs –clés du management dont celui de la fonction sociale. Pour cet auteur, le management doit assumer une double responsabilité : accomplir la mission spécifique de l'organisation, et gérer les conséquences sociales que ses actions génèrent.

En revanche, Lépineux(2003) reconnaît que le concept de dommage social demeure indéterminé et que son mise en place soulève de nombreuses Obstacles. Puisque il peut aussi y avoir désaccord sur ce qui constitue une nuisance ou un dommage social et que ce terme est susceptible de s'épanouir dans le temps. Ce que certains voient comme des devoirs positifs peut être vu par d'autres comme la répartition d'un dommage social. A titre d'exemple, stipule Lépineux(2003), l'idée que les entreprises doivent faire des grandes efforts pour constituer et employer des membres de groupes minoritaires peut être interprétée par certains comme remplissant un devoir positif de la part des firmes pour répondre aux problèmes de la société ; mais elle peut être vue par d'autres comme la répartition d'un dommage social causé par des années de racisme institutionnel. La notion revêt donc un caractère subjectif et dépend largement des points de vue personnelles et individuelles. Ce dernier point traite clairement les difficultés de ce premier courant de travaux à définir la nature et le périmètre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour Acquier (2007a), cet obstacle s'explique en partie par la faiblesse des fondements théoriques de ces approches ce qui va guider William C. Frederick (1978) à qualifier ces travaux de « débats philosophiques stériles ».

3. Apports théoriques de la responsabilité sociale des entreprises

Les définitions et approches théoriques présentées ci-après traduisent dans leur majorité la complexité et la transversalité du concept. La diversité des approches théoriques nous conduit à identifier des « théories » de la RSE tout en portant un regard critique sur leurs limites conceptuelles. Nous allons développer dans un premier temps les deux grandes écoles de pensée dont sont issues les théories classique et celle des parties prenantes avant de nous intéresser à la théorie néo-institutionnelle qui explique que l'environnement de la firme est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de son environnement (DiMaggio et Powell, 1991; Meyer et Rowan, 1977). De ce fait, la RSE est appréhendée comme une réponse aux pressions institutionnelles (législation, normes, attentes des parties prenantes, etc.).

L'ambiguïté des concepts de la RSE, ainsi que de ses différents « dérivés », a généré un foisonnement littéraire pour fournir un cadre théorique susceptible d'expliquer la genèse de la RSE. Recenser tous ces cadres est un exercice difficile et complexe, qui dépasse les limites de ce travail. Pour ce faire, nous avons voulu reprendre la typologie des cadres théoriques de la RSE construite par Gond et Mullenbach (2004). Cette typologie est particulièrement utile à notre recherche puisqu'elle est, selon les dires des deux auteurs, «fondée sur une catégorisation des théories de gestion, moins pratique pour opérer une critique sociale du concept, mais plus utile pour des chercheurs soucieux de dresser un état des lieux théoriques dans une perspective didactique ».

Gond et Mullenbach (2004) retiennent trois corpus théoriques qui ont permis soit à la construction du concept de la RSE (la théorie des parties prenantes et la théorie contractualiste), soit à la compréhension des principes de la RSE (la théorie néo-institutionnelle)⁸. A ces trois corpus majeurs, la littérature a tenté de développer récemment de nouvelles approches de la RSE que nous détaillerons dans la suite de ce chapitre.

3.1 Approche classique de la RSE

Plusieurs travaux ont été développés entre les années 50 et 60 jusqu'aux années 80, ce contexte est caractérisé par de guerre froide, des débats idéologiques qui opposent les défenseurs de l'idée selon laquelle l'entreprise doit avoir des responsabilités vis-à-vis de son environnement, les détracteurs pour lesquels l'entreprise ne doit avoir d'autres objectifs que la maximisation du profit aux actionnaires (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970).

Les tenants de cette vision, qui correspond à l'école néo-classique de Chicago, considèrent que la seule et unique responsabilité sociale est d'améliorer le profit des actionnaires. Elle considère que les dépenses dans des projets de type social ne constituent qu'une perte et un gaspillage qui provoque un impact négatif sur la richesse créée par l'entreprise pour les actionnaires. Le seul groupe d'intérêt reconnu dans ce cas de figure est celui des actionnaires (« *shareholders* »).

La question centrale qui se pose pour les tenants de cette vision est celle de la capacité et de la légitimité d'un manager pour définir les problèmes sociaux prioritaires et pour les gérer

⁸ La présentation ci-dessous de ces trois corpus ne suit pas forcément un ordre chronologique. En effet, leur contribution au concept de la RSE s'est faite selon un processus continu dans le temps.

(Gond et Igalens, 2008). Pour Friedman, les entrepreneurs ne disposent pas de la légitimité politique pour gérer le bien commun. Dès lors, la RSE, lorsqu'elle sort de sa conception minimaliste de la quête du profit, est une doctrine dangereuse, assimilée à du « socialisme rampant » menaçant la cohésion et la stabilité de la société américaine.

3.1.1 La théorie des parties prenantes

Cette théorie est Instrumentalisée et structurée essentiellement à travers les travaux de Freeman (1984). La théorie des parties prenantes⁹ suggère que la survie de l'entreprise passe à travers l'appui et le soutien à certains groupes sociaux définis. Ces derniers ont été définis 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* ». En fait, il constitue un cadre de référence imposé au début des années 80, (Freeman, 1984) qui consiste à définir les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise devrait exercer ses responsabilités sociales.

De même, Freeman (1984), part du postulat qu'il ne faut pas uniquement considérer les actionnaires comme seule et unique partie prenante lorsque l'on parle de responsabilité sociale. Il existe un ensemble de parties prenantes dont l'entreprise devra tenir compte dans son processus de prise de décision. En fait, Chaque organisation possède de multiples relations avec ses différents groupes d'intérêt. Ce réseau de relations, qui s'établit, est à la fois vaste et difficile à déterminer. Vaste parce que les groupes d'intérêts concernés sont nombreux, parfois même sans avoir de relations directes ou contractuelles avec l'organisation (ex. des riverains à une usine). Difficile à déterminer, parce que les types de relations existantes sont différentes, hétérogènes et donc par définition complexes. L'objectif de la théorie des parties prenantes est particulièrement de comprendre la nature de ces relations et les jeux de pouvoirs auxquels peuvent se livrer à la fois l'organisation que ses groupes d'intérêt.

D'une autre manière, C'est la théorie des parties prenantes (« *stakeholder theory* ») qui stipule que la RSE réside dans sa capacité et aptitude à répondre aux demandes de l'ensemble de ses parties prenantes (PP). Dans le cas contraire, la firme risque de faire face à des

⁹ Le terme « parties prenantes » est une des traductions possibles du terme anglais « Stakeholders ». On trouve dans la littérature d'autres termes tels que « parties intéressées » ou « ayant droit ». Rappelons qu'initialement le terme « Stakeholders » a été construit comme un jeu de mots par référence à « Stockholders » ou « Shareholders » qui désignent les actionnaires.

confrontations qui auront un impact négatif sur sa profitabilité, à travers des boycotts, des conflits sociaux à répétition, des poursuites judiciaires, etc. Cette théorie a fait des émules dans la mesure où elle a été reprise par un certain nombre d'auteurs (Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995; Jones, 1995; Mitchell, Agle et Wood, 1995; Wood et Jones, 1995). Freeman (1984) suggère un certain nombre d'approches afin de répondre en mieux aux demandes des PP, de la moins coûteuse financièrement à la plus rentable socialement.

Dès les premiers développements et structurations de cette théorie, la problématique de la RSE en était une partie intégrante¹⁰. Ceci s'explique par le fait qu'elle a fourni un cadre de réflexion théorique puissant pour expliquer et définir les obligations de l'entreprise envers les différents acteurs de la société. C'est à ce titre qu'elle a été largement mobilisée pour intégrer les notions d'éthique, de développement durable et du respect de l'environnement dans les problématiques des sciences de gestion (Mercier, 2001).

En conclusion, la théorie des parties prenantes tente de structurer les relations entre l'organisation et tous les groupes sociaux dont elle a besoin. La RSE obéit ainsi à une relation « donnant / donnant » où l'entreprise est dans l'obligation de répondre positivement aux attentes de ces parties prenantes, et c'est ici tout l'intérêt de la théorie des parties prenantes, puisqu'elle offre un cadre d'analyse théorique pour le fondement d'un management stratégique des relations de l'organisation avec tous ses groupes d'intérêt.

3.1.2 La théorie contractualiste

Le courant de recherche contractualiste a été relayé et construit par tout un domaine de recherche appelé « Business & Society ». Ce courant stipule que l'entreprise et la société ont conclu des contrats, explicites ou tacites, qui doivent être respectés par les deux parties. A partir de ce constat, ce courant cherche à étudier les interactions entre la société et les entreprises dans une perspective managériale et sociologique.

Wood exprime clairement l'approche contractuelle des fondements de la responsabilité sociale adoptée par plusieurs chercheurs du courant Business & Society lorsqu'elle affirme

¹⁰En 1963, les travaux de la SRI (Stanford Research Institute) représentent une première ébauche de ce qui deviendra plus tard la théorie des parties prenantes. Mais cette école de pensée considérait déjà que cette théorie devait se baser sur quatre éléments essentiels: le Corporate planning, la théorie des systèmes, la Corporate social responsibility et la théorie des organisations.

que « L'idée principale de la RSE est que la société et les organisations sont entrelacées ; et ainsi, la société possède certaines attentes pour des comportements et des résultats appropriés de la part des organisations ». (Wood, 1991).

Dans cette perspective, Gendron (2000) explique que l'approche contractuelle de la RSE repose sur trois grands paradigmes théoriques des relations entreprise-société susceptibles de se renforcer mutuellement :

En primo, L'entreprise et la société sont deux entités en interaction : la société et les entreprises sont interreliées, en perpétuelle interaction, et inter-pénétrables. Ils proposent par la suite le modèle suivant pour expliquer que la notion de RSE est en réalité un processus à l'intersection des logiques sociétale et commerciales. (Preston et Post, 1975).

Secundo, l'entreprise et la société sont liées par un contrat social : selon ce paradigme l'entreprise et la société sont reliées par un contrat en vertu duquel, les deux parties ont des obligations à respecter. Ce contrat social « tacite » suppose que « des personnes rationnelles se sont accordées au-delà de leurs intérêts propres sur certains principes » destinés à établir un système de droits, d'obligations, de privilèges et de prérogatives (McMahon, 1986, p. 186, cité par Gendron 2000). En vertu de ce contrat, la société reconnaît l'entreprise comme agent et lui donne l'autorité de posséder et d'utiliser des ressources naturelles ainsi que d'embaucher des employés. En contrepartie, l'entreprise doit au moins procurer autant de bénéfices à la société qu'elle en tire d'avantages (Gendron, 2000).

Tertio, l'entreprise est sujette à un contrôle social : l'idée du contrôle social est que toute organisation productive opérant dans une société, doit apporter des avantages et des bénéfices à cette dernière. Si tel n'est pas le cas, l'organisation se trouvera automatiquement exclue du système social en perdant tout son pouvoir et se verra remplacer par une autre institution sociale susceptible d'être plus utile pour la société. En ce sens, l'existence de la RSE sert à maintenir un pouvoir social pour l'entreprise dans une logique de contrôle social de la société sur l'entreprise (Gendron, 2000).

En résumant, le courant contractualiste s'oriente vers l'existence d'une relation de contrat entre la société et les entreprises (explicite et tacite). En fait, le lien est réparti en trois paradigmes : le premier c'est qu'il existe une interaction sans effet de contrôle dominant. Le deuxième se base sur l'existence d'un contrat social basé sur le respect des obligations, et le troisième, l'entreprise est assujettie à un contrôle social qui signifie qu'elle doit

impérativement prendre en considération les attentes de la société pour ne pas être exclue du circuit et remplacer par une autre.

3.1.3 La théorie néo-institutionnelle

S'est construite sur les bases d'anciennes théories économiques et sociologiques apparues à la fin du XIX^{ème} siècle. Celles-ci soutiennent que les processus économiques opèrent au sein d'un cadre social façonné à son tour par un ensemble de forces historiques et culturelles. Selznick (1949) a été un des réformateurs de ce courant de pensée. Il a proposé en effet le concept de «adaptive organic system » dans lequel il suppose que l'organisation est affectée par les caractéristiques sociales de ses participants ainsi que par les différentes pressions de son environnement. Il propose ensuite (1957) le concept d'institutionnalisation des organisations, qu'il décrit en tant que processus par lequel les organisations où les entités sociales intègrent des valeurs qui dépassent les exigences techniques de leurs tâches.

En 1991, Oliver a mobilisé la théorie néo-institutionnelle afin d'expliquer les choix stratégiques de l'entreprise en réponse aux pressions institutionnelles. Cet auteur s'intéresse particulièrement aux comportements stratégiques que les organisations adoptent en réponse directe aux processus institutionnels qui les affectent en l'occurrence la RSE. Parmi ces stratégies, figure l'acquiescence qui traduit la passivité de la firme et dont l'adoption signifie une acceptation totale des pressions institutionnelles (Clemens et Douglas, 2005)

Ainsi, la théorie néo-institutionnelle postule que l'on ne peut comprendre les organisations que si l'on accepte le fait qu'elles soient connectées entre elles, d'une part, et construites par leur environnement social d'autre part (Rojot, 2003). La raison tient dans le fait que ces organisations adoptent des structures en réponse aux attentes externes à l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). C'est à dire pour les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

De plus, cette théorie appréhende les organisations comme des entités « encastrées » dans un contexte social (Granovetter, 1985; Suchman, 1995), interconnectées (Powell et DiMaggio, 1991; Tolbert et Zucker, 1996) et socialement construites par leur environnement (Berger et Luckmann, 1996).

Aujourd'hui, l'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise par des acteurs nouveaux, très influents, et qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales. Il s'agit essentiellement d'organisations de la société civile,

d'investisseurs, de salariés et de leurs syndicats, des consommateurs et des ONG. Ces acteurs exercent des pressions sur les firmes en les incitant à respecter les règles institutionnelles qui vont donner lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois obligations contraignantes et démarches volontaires. Ils ont également contribué à la création d'organismes d'observation et de vérification des comportements des firmes en matière de RSE, d'agences de notation extra-financière, de cabinet d'audit et de conseil, de certification, etc. qui ont mis en place des procédures de travail en matière de RSE, créé des instruments de mesure de la PSE (indices, etc.). D'une manière générale, ces acteurs détiennent un pouvoir important dans la mesure où ils ont la capacité d'exercer une forte influence sur la légitimité de la firme à travers sa réputation.

En cherchant à savoir les raisons de l'adoption de ces structures par les organisations, DiMaggio et Powell (1983) expliquent que la quête de légitimité de la part des organisations les pousse à s'ajuster à la société selon une rationalité collective. Cette recherche de la conformité, qui a pris le nom d'isomorphisme, peut prendre trois formes différentes :

- Un isomorphisme coercitif : d'après ce principe, les firmes de grandes puissances exercent des pressions sur les organisations de moindre taille et les conduisent à se changer. Dans cette optique, des nouvelles modifications dans la structure liées à la pression produites par la force. En plus, la naissance des nouvelles règles politiques ou juridiques peut conduire les organisations à certaines réformes et changements.
- Un isomorphisme mimétique : En cas d'incapacité à trouver des solutions nouvelles ou innovantes, et dans un contexte d'incertitude, Powell et DiMaggio expliquent que les entreprises adoptent les solutions identifiées et utilisées, donc légitimes par d'autres organisations. Ce phénomène d'imitation, ou de mimétisme, était fortement accentué par la présence des cabinets de conseil, qui proposent souvent les mêmes solutions, et aussi par le transfert des dirigeants entre les entreprises issus le plus souvent des mêmes corpus universitaire (ex en France: polytechnique, centrale, etc.).
- Un isomorphisme normatif : Selon ce concept, les organisations adoptent des structures et des comportements en conformité avec les phénomènes de professionnalisation et de socialisation. Ces phénomènes s'expliquent par « les efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant » (Huault, 2002, p.104). Par la suite, cette

recherche de conformité aux normes produites par la structure sociale engendre une homogénéisation des structures et des processus de décision.

En résumant, la RSE est une réponse institutionnelle de la légitimité (Allouche et Laroche, 2005) et à la pression de l'environnement (vision de la théorie néo-institutionnelle) c'est-à-dire afin que l'environnement accepte l'entreprise dans la communauté selon les règles et les valeurs souhaitées et fixer plusieurs mécanismes notamment : isomorphisme coercitif (ex : promulgation de règles environnementales ou sociales), isomorphisme normatif (ex : le responsable care dans l'industrie chimique), ou isomorphisme mimétique (ex : la création des directions de développement durable dans les grandes entreprises).

Dans un contexte marqué des grands risques de perte de réputation et d'incertitude, s'inscrit l'objectif de la légitimité et la réputation dans environnement qui exerce une pression pour satisfaire les attentes des parties prenantes. De ce fait, une panoplie des pratiques telles que : le reporting social, le bilan des performances sociales, économiques ou philanthropiques de l'entreprise, les labels et certifications sont tirés de la théorie néo institutionnelle pour prendre en considération les différentes contraintes à savoir : les contraintes légales (lois, réglementations), contraintes normatives (normes professionnelles et sectorielles), contraintes cognitivo-culturelles (comportement mimétique).

3.2 . Nouvelles approches de la RSE

Parallèlement à ces trois approches historiques de la RSE, d'autres corpus théoriques ont été développés dans la littérature. En fait, plusieurs approches considérées comme nouvelles dans la RSE, nous pouvons citer par exemple les approches évolutionnistes qui justifient le développement de la RSE comme un moyen pour les entreprises de survivre et de passer le cap de la sélection imposée par l'environnement au cas où l'exigence de labellisation sociale, de comportements socialement responsables des entreprises de la part des consommateurs et des pouvoirs publics venait à s'intensifier. En outre, nous pouvons également évoquer les approches post modernes de la RSE qui se basent, entre autres, sur les travaux de Foucault pour expliquer que le discours sur la RSE contribue à renforcer l'hégémonie idéologique, dans laquelle les arrangements institutionnels contemporains sont décrits comme servant l'intérêt général, alors qu'ils ne servent, en fait, que les intérêts d'une minorité.

D'autres approches de la RSE existent dans la littérature, telles que les approches cognitives (basées sur la théorie des compétences, ou la théorie de l'apprentissage organisationnel), ou encore les approches politiques (théorie de la régulation), etc.

Tableau 1: Synthèse des principales approches théoriques de la RSE

Théorie	Type d'approche, méthodologie et hypothèses	Finalités et responsabilités induites	Capacités à intégrer les enjeux sociétaux	Capacité à appréhender les dynamiques d'appropriation des enjeux sociétaux
Sherholder Model	Individualisme méthodologique (opportunisme, rationalité et autonomie des acteurs, perfection de l'information)	Unique responsabilité du manager : maximiser l'intérêt des actionnaires	Très faible : - ignore les coûts sociétaux - ignore le long terme - ignore les interactions de la firme avec les PP	Très faible : - Modèle non dynamique (ne permet pas de comprendre l'évolution des firmes vers l'intégration des enjeux sociétaux) - Focalisé sur les conflits d'intérêts entre parties prenantes (appropriation des rentes) => Ignore le processus de création de valeurs
Modèle de responsabilité social et humain		Responsabilité financière envers les actionnaires Respect des contrats psychologique avec les salariés	Faible : - ignore les coûts sociétaux envers les PP - ignore les interactions entre l'entreprise et son environnement - Incomplétude des documents déontologique (hypothèse d'information parfaite)	
Stakeholder Model		Prendre compte et équilibré l'intérêt de l'ensemble des PP Aller au-delà du minimum légal	Moyen/Fort : - Intègre toutes les PP - Management 'écartelé' entre les attentes contradictoires des PP - Néglige les interactions constantes entre les parties prenantes	
Modèle contractuel partenarial		Rémunérer chaque partie prenante selon sa rareté et sa contribution à la création de valeur (performance organisationnelle)	Moyen/Fort : Intègre prioritairement les parties prenantes internes au nœud de contrat (qui contribuent directement à la création de valeur) et, dans une certaine mesure, celles externes	

Source : adapté de Baret, 2007

Tableau 2: Synthèse des principales approches théoriques de la RSE

Théorie	Type d'approche, méthodologie et hypothèses	Finalités et responsabilités induites	Capacités à intégrer les enjeux sociétaux	Capacité à appréhender les dynamiques d'appropriation des enjeux sociétaux
Théorie des compétences	Approche cognitive	Se forger une image pertinente des opportunités offertes par l'environnement externe pour structurer l'excédent de ressources, en fonction de l'expérience accumulée, et procéder à une diversification cohérente	Faible : Focalisé sur les relations entre entreprises, au détriment des autres PP	Moyen : - Analyse en dynamique - Axé sur les logiques de croissance et de coordination des firmes, pas sur les mécanismes d'appropriation de nouvelles valeurs
Théories évolutionnistes	Approche cognitive/ institutionnelle Individualisme méthodologique complexe	Préserver la capacité d'adaptation de la firme (en développant compétences technologiques, actifs secondaires et routines propres)	Moyen : L'évolution vers la RSE serait le produit de routines internes, d'actifs secondaires et d'opportunités technologiques préexistantes	Moyen : - Analyse en dynamique - L'évolution vers la RSE semble subie (fruit d'une path dependency) => difficile d'identifier la dynamique d'appropriation
Théorie de la regulation	Approche institutionnelle Holisme méthodologique	Firme conçue comme un lieu de rapports de forces où se génèrent règles et normes permettant de réguler les comportements	Fort : Les rapports de forces entre les différentes PP pourraient déboucher sur un nouveau mode de régulation de type RSE	Moyen : Le holisme est une méthodologie peut adaptée pour analyser les mécanismes à mettre en œuvre, à l'échelle d'une organisation, afin que ses acteurs s'approprient les enjeux sociétaux
Théorie des convention	Approche institutionnelle Individualisme méthodologique complexe (avec hypothèses de rationalisation des choix, de mimétisme rationnel et d'écran d'information)	Être cohérent avec les énoncés de la convention (i.e. les principes supérieurs) pour que puisse se générer, dans l'espace socioéconomique de l'entreprise, une conviction suffisante sur les règles du jeu économique 'normales' pour que les acteurs les adoptent	Fort : Les enjeux sociétaux peuvent être assimilés à un ensemble de critères qui permettent aux acteurs de l'entreprise de se repérer dans un contexte incertain et décider du comportement qu'ils vont adopter, notamment vis-à-vis des autres parties prenantes.	Fort : Une convention 'sociétale' va introduire la suspicion dans la convention préexistante au sein de l'entreprise pour permettre l'élaboration d'un nouveau compromis intégrant les enjeux sociétaux

Théorie de l'apprentissage organisationnel	Approche cognitive de type organisationnel Individualisme méthodologique complexe (certains travaux étant de nature holiste)	Veiller à ce que l'apprentissage ne soit pas subit par les acteurs de l'entreprise, mais réellement intégré au niveau des valeurs	Fort : Axé sur l'appropriation, par les individus et le collectif, des enjeux de la RSE au niveau valeurs pour une mise en œuvre réelle et durable	Très fort : Permet de comprendre les mécanismes par lesquels la 'vision' sociétale va se répandre dans l'entreprise, permettant un apprentissage profond en 'double boucle'
---	--	--	---	--

Source : adapté de Baret, 2007

Conclusion chapitre 1

Dans ce chapitre nous avons présenté une analyse théorique et historique de la thématique de la RSE et du développement durable, à partir du quelle nous pouvons mettre en avant plusieurs enseignements concernant les dynamiques analysées au sein de ce chapitre.

La performance organisationnelle semble avoir évolué en fonction des différentes « vagues de rationalisation » (Hatchuel et Weil,1995) qui ont traversé la vie des organisation donnant naissance à une succession de nouveaux modèles de management ¹¹. Chaque nouveau modèle de management, note David et Hatchuel (2007), à la fois complète les modèles précédents et les rend finalement obsolètes au fur et à mesure qu'il redéfinit les principes sous-jacents d'efficacité. Cette évolution des conceptions de la performance souligne également le caractère éphémère de la réalité de l'entreprise. Comme le souligne Armand Hatchuel(2000), l'entreprise n'est pas un collectif comme les autres et a pour particularité de n'admettre aucune définition naturelle : la révision permanente de sa frontière (physiques, légales, commerciales, humaines...) est une condition de son existence » (p.9). Dans ce cadre, précisent Aggeri et al. (2005) pour comprendre la vogue actuelle du développement durable, il s'agit de la remettre en perspective avec les rationalisations et les crises récentes auxquelles ont été confrontées les entreprises.

Dans cette perspective, afin d'appréhender le processus de reconversion massive au modèle du développement durable, après la vague du modèle de la création de valeur actionnariale, nous avons mobilisé un cadre théorique qui s'inspire de la théorie de l'action collective proposée par Armend Hatchuel(2000).Ce cadre d'analyse suggère d'appréhender le développement durable, non comme une réponse fonctionnelle à des pressions externes, mais comme la formation de nouveaux espaces d'action et de processus d'apprentissage dont il s'agit de mettre à jour le mécanisme et les leviers d'action. Ainsi, dans la lignée des travaux d'Aggeri et al. (2005) et d'Acquier (2007a), on a mis en évidence différents espaces d'actions collectives : espace des figures imposées ou prévalents des pratiques discursives et de communication externe ;espaces des figures imposées où s'expérimente les nouvelles

¹¹ En suivant David et Hatchuel(2007), un modèle de management est un ensemble de principes de management qui gouvernent l'action managériale. En conséquence, mettre en œuvre un nouveau modèle de management signifie changer les leviers de gouvernement, c'est-à-dire challenger le niveau « double-boucle », celui des théories en usage (Argyris et Schon, 1978).

pratiques et futurs modèles du développement durable ;espace de transcodage et de diffusion d'un nouveau langage, concepts et modèles managériaux du développement durable ; et enfin, des espaces marchands de standardisation, de mise en outils opérationnels et de prescription d'une nouvelle instrumentation de gestion de la performance globale de l'entreprise.

Pour avancer dans l'analyse de l'origine et le processus d'institutionnalisation du développement durable ainsi que sa déclinaison managériale en termes de performance globale, une histoire du développement théorique des concepts de la RSE et du développement durable a été esquissée. L'analyse des travaux historiques et généalogiques permet de redécouvrir la vigueur des débats américains sur la responsabilité sociale depuis le tournant du siècle dernier. Elle témoigne aussi de l'influence des religions, protestante et catholique, sur le discours relatifs à la responsabilité sociale (Acquier et Gond, 2005).

Cette revue de littérature met également en évidence le peu de place accordée historiquement aux dimensions organisationnelles et managériales associées aux démarches d'entreprises en matière de responsabilité sociale, en particulier dans les corpus nord américains de la Business Ethics et Business and society, qui représentent la majeure partie de la littérature sur ce thème. En effet, jusqu'au milieu des années 1970, les cadres théoriques de la RSE ont été largement marqués par une analyse philosophique de la responsabilité, faisant intervenir la liberté active et la conscience du manager. Basée sur une approche normative, puisant ses sources dans l'éthique philosophique, l'analyse mettait en jeu les valeurs de l'individu, ses convictions, et appelle l'engagement de sa responsabilité dans les choix concrets de l'entreprise.

Malgré les efforts de refondation théorique du champ RSE, la portée de ce courant de recherche, et notamment l'utilité pratique des connaissances produites sur ces questions, demeure faible et sans grande pertinence managériale. De l'aveu de différentes figures majeures de ce champ de recherche, comme Donna Wood ou Sandra Waddock, les pratiques des entreprises et la recherche académique se sont développées de manière cloisonnée limitant les capacités d'interprétation et d'action sur les dynamiques managériales contemporaines (Acquier,2007a ;Valiorgue et al.,2009). Ainsi le souligne Donna Wood (2000), dans une posture de désarroi face aux développements managériaux dans le champ de la RSE, « *Au-delà des recommandations d'être sensible à la complexité de l'environnement, d'être réactif à l'égard des parties prenantes, d'être socialement responsable (quelle que soit la signification du terme), nous reste -t-il réellement autre chose à dire au monde des*

affaires ? » (p.365 ; trad.par Acquier, 2007a,p.115). De même, Sandra Woddock (2004) utilise le terme d' « univers parallèles » pour qualifier le décrochage entre la recherche et la pratique de la RSE.

En plus, l'entreprise ne peut s'engager dans une telle démarche sans en espérer une amélioration de sa performance. Il s'agit d'une vision systémique de l'entreprise qui favorise une approche multidimensionnelle et globale de l'entreprise, en dépassant la conception de l'entreprise comme objet unique de maximisation du profit (performance financière). Les travaux entrepris depuis une vingtaine d'années, ont accordé un grand intérêt à certaines dimensions cruciales à la performance des entreprises, comme les dimensions environnementales, sociales et sociétales.

De ce fait, l'entreprise s'inscrit, ainsi, dans un environnement qui exige d'adopter de nouvelles stratégies, de nouveaux modes d'organisation, notamment de nouvelles formes de gouvernance et de nouvelles manières de mesurer la performance (financière, environnementale et sociale). Le but est de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes en supposant le recours à des indicateurs financiers ou traditionnels de performance, complétés par des mesures non financières.

Par conséquent, Il s'agit de proposer des outils alternatifs de performance en reprenant des éléments de nature non financière, et en mettant en perspective la nécessité et la difficulté d'adapter des indicateurs extra-financiers de la performance.

L'objectif est, ainsi, de mener une réflexion les déterminants qui encouragent les firmes à diversifier les indicateurs de la RSE, toute en insistant sur la contribution de ces facteurs dans l'amélioration de leurs utilités dans le pilotage de la performance globale.

Chapitre 2 : l'instauration des systèmes de contrôle : un garant d'une performance globale pérenne

Introduction chapitre 2

« En gestion, ce que l'on contrôle à outrance nous contrôle et ce que nous ne gérons pas nous gère ».

Sylvain Tourangeau

En fait, le développement durable et la RSE comme des concepts pivots, sont nés dans des sphères différentes, toute en suivant une trajectoire jusqu'au début des années 1990, rapprochement des deux notions sera opéré sous l'influence de plusieurs acteurs publics, consultants et institutions internationales.

La RSE constitue une traduction du terme anglo-saxon «Corporate Social Responsibility » (CSR). À partir de la définition de la Commission Européenne dans son livre vert de 2001, stipule que la RSE est : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec différentes parties concernées (stakeholders) », Ainsi le débat sur la RSE, en tant que - modèle discursif et pratique, peut sembler relativement nouveau. En revanche, la littérature nord américaine énonce la vigueur et l'existence de cette question autour de l'éthique religieuse des dirigeants (Aggeri et Godard, 2006; Capron, 2006). Cela est particulièrement vrai si l'on considère la RSE explicite et non implicite. Puisque on ne peut admettre que les relations entre entreprises et société, comme objet de questionnement et de crise, ne se soient développés que dans le contexte des Etats-Unis. Par exemple, en France, le rapport Sudreau (1975) qui est à l'origine de la loi sur le bilan social (1977) a donné lieu à un grand débat national sur l'importance d'assurer une réforme de l'entreprise, d'une rupture par rapport à l'ordre productif issu du 19ème siècle, et sur la manière d'appréciation des performances sociales de l'entreprise.

De son côté, le concept « développement durable » est introduit dans le cercle onusien par l'Union-Internationale pour la Conservation de la Nature en 1980, et sera divulgué à partir de 1988 par le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, généralement désigné par le nom de sa présidente, Madame Gro Harlem Brundtland, Premier ministre de la Norvège.

L'hybridation entre développement durable et RSE s'est opérée dans les années 1990 à travers la « main visible » de consultants britanniques qui ont contribué à l'invention et la

diffusion d'un nouveau référentiel universel. Dans cette perspective, « l'entreprise est non seulement responsable à l'égard des communautés locales. Des parties concernées actuelles mais également à l'égard des parties concernées incapables de se manifester comme les générations futures » (Aggeri et Godard, 2006).

Par ailleurs, La notion de performance globale est à l'origine de cette hybridation entre développement durable et RSE. Elle repose sur le modèle du «business case ».

En fait, Développement durable considéré comme une stratégie gagnante et alors le produit d'un calcul rationnel des intérêts bien compris (Aggeri et Godard, 2006). De même, les promoteurs de ce modèle économique du développement durable lancent la convergence des performances économiques, sociaux et environnementaux et qu'il peut être rentable d'être une entreprise durable et socialement responsable.

Section 1: la concrétisation du développement durable et l'enracinement de la performance globale

Cette section est accordée à l'analyse des fondements du concept de la performance globale. À partir des travaux historiques et généalogiques, nous mettrons en exergue l'origine et la construction théorique des concepts de RSE et du projet managérial du développement durable. Ce retour aux origines du nouveau langage managérial sur le développement durable permettra également une excellente compréhension de la formation et la structuration des espaces d'actions collectives présentés précédemment.

le projet managérial du développement durable se concrétise depuis une dizaine d'années à travers une série d'engagement de grandes entreprises et des initiatives concentrées, volontaires, permettant d'organiser le débat en réseau d'entreprise, acteurs publics nationaux et organismes internationaux. Cette mobilisation importante des entreprises n'est pas une réaction spontanée, mais le résultat d'un processus d'apprentissage qui met en jeu l'action conjointe de plusieurs acteurs. Le rôle des consultants britanniques a été déterminant dans l'émergence d'un nouveau référentiel universel et d'un langage managérial articulé autour des notions de « Triple Bottom Line » (triple bilan), « licence to operate » et de « performance globale ». Ces notions renvoient à la nécessité d'intégration du concept de performance aux dimensions économiques, les dimensions environnementales et sociales. Cette perspective est moins centrée sur des préoccupations d'équilibres environnementaux et géopolitiques planétaires qu'à l'acceptabilité sociétale de l'action des entreprises. Elle appelle à une perspective plus orientée vers l'apprentissage permettant l'engagement entre les entreprises et leurs parties prenantes.

Ainsi, l'action des consultants et des acteurs jouera un rôle essentiel dans la problématique managériale du concept du développement durable. En particulier, elle permet de faire la jonction entre le concept du développement durable et toute une série de débats et de pratiques plus anciens dans le champ de la RSE (Investissement Socialement Responsable, communication extra financière des entreprises, pratique de stackholder management, etc.).

I. De la performance sociétale à la performance globale

Dans l'objectif d'opérationnaliser et de piloter les dimensions de la RSE, il fallait inventer un nouveau concept : celui de performance sociétale des entreprises (PSE). L'objectif de ce dernier étant de mettre en évidence les actions et les réalisations de la RSE en termes de performance.

Notre objectif dans cette partie est d'éclaircir l'ensemble de l'approche théorique liée à la concrétisation de la stratégie RSE en passant par la performance sociétale et en arrivant à la performance globale.

1. L'approche théorique de la performance sociétale des entreprises (PSE)

La notion de RSE a induit dans son passage une nouvelle forme de performance de l'entreprise, en marge de la performance financière, qui est la performance sociétale des entreprises (PSE). Cependant, on constate que ce concept de PSE reste, à l'instar de la notion même de performance, ambiguë et difficile à mesurer, malgré les écrits académiques qui ont été abondants sur ce sujet et sur la définition du terme PSE.

Concrètement, la notion de performance sociétale des entreprises se présente comme une synthèse consolidée des différents travaux sur la RSE (Carroll, 1979) d'une part, et sur le concept de sensibilité sociétale et d'autre part (Wartick et Cochran ; 1985). Gond (2004) ont essayé d'expliquer ce constat en affirmant que : « Les travaux académiques sur la responsabilité sociétale seront d'abord centrés sur un double questionnement des limites du concept en cherchant d'une part à en évaluer les frontières, et d'autre part à en cerner les fondements ».

Ces travaux caractériseront par la suite les modes de gestion de cette responsabilité par les entreprises dans une optique plus managériale et moins philosophique, à travers la notion de sensibilité sociale, qui interprète la capacité de la firme à prévenir et gérer les problèmes sociétaux dans son environnement (Frederick, 1978). Dans cette perspective, la notion de performance sociétale se pose tout à la fois comme une synthèse des travaux antérieurs visant à regrouper les deux optiques précédentes et comme un prolongement de cette réflexion en mettant au cœur des préoccupations la question de la mesure des actions concrètement mises en place par les entreprises » (p. 760). En fait, Carroll (1979) a été le premier à construire les principes d'une performance issue des concepts de la RSE. Elle consiste à mesurer, suivre et relater les efforts des firmes pour la prise en compte des aspects sociétaux et éthiques. Le

même auteur propose un modèle qui définit le concept de performance sociale de la firme comme l'intersection de trois dimensions différentes :

- Les principes de responsabilité sociale de l'entreprise, qui peuvent se décomposer en niveaux (économique, légal, éthique et philanthropique). Cette dimension « correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique » (Germain et Trébucq, 2004, p. 37) ;
- Les problèmes sociétaux rencontrés par l'entreprise. Cette dimension représente les domaines dans lesquels la responsabilité peut être appliquée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, actionnariales, sociales, ou encore de qualité et de sécurité des produits.
- La philosophie de réponse adoptée par une entreprise pour répondre de sa RSE. D'après Carroll, les entreprises peuvent avoir quatre attitudes ou postures face aux responsabilités sociales :
 - les deniers : attitude réactive ;
 - faire le minimum : attitude défensive ;
 - être progressiste : attitude accommodative ;
 - être leader : attitude proactive

En croisant les trois dimensions que nous avons évoquées, Carroll élabore un modèle pour classer les comportements des entreprises à l'égard de leur responsabilité sociale, et donc par corollaire, leur performance sociétale.

2. Vers la performance globale

Dans la littérature managériale, plusieurs définitions ont été suggérées à ce concept. Elle est considérée comme « la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain et Trébucq, 2004, p.40). D'une autre manière comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Dohou et Berland, 2007, p.11), telle que « la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable.

Globalement, la performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs du développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE., et suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'implication et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux.¹² Ainsi, l'évaluation de cette performance sort de la vision classique de l'entreprise (vision shareholder), responsable de ses performances financières envers les seuls actionnaires, pour adopter une vision de l'entreprise encadrée dans la société et ayant à rendre compte de ses comportements en matière sociale et environnementale à une multitude de parties prenantes (vision stakeholder) (Capron, Quairel, 2004).

Dans le même sens, les dispositifs actuels de la mise en évaluation de la performance globale dans le domaine de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) sont liés aux attentes des parties prenantes, et suivis par les organismes extérieurs à la firme (notation extra-financière, classements et prix, enquêtes de réputation...). En outre, plusieurs publications liées aux dispositifs d'évaluation et de publications (Quairel, 2005). En revanche, les mécanismes de mesure de la performance mis en évidence en interne par la firme pour suivre le déploiement de la stratégie de développement durable annoncée, dans le cadre d'un contrôle de gestion élargi sont peu, voire non étudiés dans la littérature académique¹³.

¹² QUAIREL F. (2006), " Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) "COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), AFC, Tunis.

¹³ Ibidem, page 3

II. Les fondements théoriques de la performance globale

Le transcodage et la déclinaison managériale du développement durable s'accompagne d'une réflexion notable du concept. Le développement durable dans l'entreprise est désormais défini comme la prise en compte des dimensions économiques environnementales et sociales de la performance dans les processus des décisions. À cette aune, note Aggeri et Godard(2006), l'entreprise est non seulement responsable à l'égard des communautés locales, des parties concernées actuelles mais également à l'égard de parties concernées incapables de se manifester comme les générations futures. Les promoteurs de cette conception insistent toutefois que les objectifs économiques, sociaux et environnementaux ne sont pas foncièrement contradictoires entre eux, du moins à long terme.

L'adoption de démarches de développement durable par les entreprises est d'autant plus nécessaire, expliquent ces prescripteurs, qu'elle s'inscrit dans un mouvement jugé inéluctable d'émergence de nouvelles formes de régulation dite «hybride » ou « articulée ». Ces dernières, note Maurel (2009), conjuguent « soft law » et « hard law », normes publiques et privées, obligations et incitations, règles de contrôle et règles autonomes, apprentissages culturels et opérationnels, etc. Cette approche est présentée comme un mode de gouvernance à la fois structuré dans ses principes fondamentaux, et souple dans des applications qui peuvent se décliner de manière adaptée selon les situations.

Cette forme de gouvernance se présente désormais sous la forme de nouvelles demandes de consommateurs pour des produits éthiques, de mouvements sociaux (boycotts, action militante des ONG, etc.) et de pressions d'investisseurs se voulant socialement responsables. Bien qu'elle ne mette pas vraiment nouvelle, l'idée que les entreprises devaient dorénavant gérer leurs relations avec leurs parties prenantes fut habilement promue par Simon Zadek auprès des milieux d'affaires et du public dans le Nord de l'Europe. Elle permettait de donner une assise théorique et pratique au mouvement de la RSE et de rejoindre la préoccupation de la dimension partenariale de l'entreprise forte dans ces pays (Capron, 2006). La diffusion rapide de ce nouveau référentiel, notamment en Europe, atteste l'efficacité de ce discours auprès des entreprises et des pouvoirs publics (Aggeri et Godard, 2006).

Ainsi, libéré des références à la religion et à l'histoire, le développement durable tend à être présenté comme une stratégie gagnante et, par conséquent, le produit d'un calcul rationnel, des intérêts bien compris. Par ailleurs, les consultants britanniques ont cherché à mettre en évidence un modèle du développement durable rentable sur le plan économique. Il s'agit du «

business case » du développement durable qui revient à identifier le lieu d'intersection entre les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes (Stakeholders) de l'entreprise, où le profit et intérêt général se chevauchent. En d'autres termes, le modèle économique du développement durable n'est pas donné à priori, mais se construit à travers un processus de recherche d'un optimum entre intérêts financiers et développement durable. Dès lors, un business case pour le développement durable doit permettre de déterminer un certain nombre de décisions et d'actions que l'entreprise aurait intérêt à prendre et à mener, parce qu'elles font sens en termes de business (chiffre d'affaire, retour sur investissement, profit, etc.), tout en permettant d'améliorer ses performances environnementales et sociales.

C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de performance globale. L'apparition du terme semble remonter aux travaux du groupe de travail du Commissariat Général du Plan, en 1997 (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit 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* » (p. 64). Cette performance se définit par des instruments multi-critères et multi-acteurs et non pas par une mesure en quelque sorte unique. Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants reprendra ce terme pour qualifier une posture proactive de l'entreprise en matière de développement durable. La performance globale résulterait alors d'une recherche de solutions de compromis, entre les trois dimensions de la performance, adaptées au fonctionnement de l'entreprise et qui lui permettront d'anticiper le durcissement de la réglementation. L'approche du CJD de la performance globale peut se résumer ainsi: « elle raisonne à partir de l'entreprise, de l'ensemble de ses acteurs, de ses besoins, de ses réalités ...Elle résulte d'une négociation permanente entre les différents domaines économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Elle nécessite une transformation des contradictions en complémentarités et d'assurer un arbitrage entre des échelles de temps différentes. Elle oblige à faire des choix et à prendre ses responsabilités » (CJD, 2001, p.19).

Autrement, l'importance aujourd'hui est accordée de plus en plus à la RSE, ce qui amène à l'épanouissement du concept de la performance globale. Comme on a cité précédemment, la notion de performance reste un concept assez flou en général, suscitant un large débat chez les chercheurs. Les nouvelles notions de développement durable et de responsabilité sociétale sont venues enrichir davantage ce débat ces derniers temps (Bouquin, 2004a). En effet, l'approche classique et traditionnelle de la performance se base sur un paradigme essentiellement économique qui cherche à évaluer la rentabilité des actifs investis en termes

monétaires afin de redistribuer les bénéfices éventuels aux apporteurs de capitaux. Alors la problématique est comment montrer et justifier aux acteurs que la performance est plus large et implique d'autres dimensions.

À cet effet, Gomez (2003) tente de répondre à cette question en proposant l'idée de « lien entre les générations ». Cette idée suppose qu'il existe un lien entre le développement durable et la performance des entreprises : Le développement durable ne serait « pas seulement le respect de l'environnement (...) c'est aussi l'assurance donnée aux générations d'actionnaires d'aujourd'hui que les entreprises seront suffisamment durables pour qu'ils puissent gagner des fruits de leurs épargnes. C'est donc l'assurance que les stratégies ne sont pas des 'coups' et que l'entreprise est dirigée de manière sérieuse, sur la longue durée » (Gomez, 2003, cité par Castelnau et Noël, 2004, p.20). Alors, Cette considération pousse à prendre la RSE comme constitutive de la performance de l'entreprise, c'est-à-dire de la volonté des dirigeants à affirmer leur sérieux et leur vision long-termiste des décisions prises (Castelnau et Noël, 2004).

Dans ce contexte, on assiste à la naissance progressive du concept de performance globale. Il se base plus sur la conception européenne de la RSE (comme étant les modalités de réponses des entreprises aux exigences macroéconomiques du développement durable) que celle américaine (comportements volontaristes, et essentiellement philanthropiques, des organisations). Il représente, en ce sens, plus une vision différente de la performance de la RSE, qu'une extension (voire un dérivé) de la notion de la PSE¹⁴.

Ainsi, la notion de performance globale sera reprise fréquemment par la suite dans les travaux académiques qui donneront lieu à de multiples tentatives de conceptualisation, mais davantage orientés vers la question de l'évaluation. Dans cette perspective, Capron et Quairel-Lanoizelée (2006), adoptant une approche clairement instrumentale, définiront la performance globale comme un outil : « *pour éviter la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable* » (p.5). Elle renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique (...) Cette intégration peut sous entendre une adéquation entre les trois

¹⁴ Notons néanmoins que certains auteurs considèrent le concept de performance globale comme une évolution de la notion de PSE, notion restée très confuse, pas assez bien définie et dont il n'existait pas encore de mesure globale et valide (Wood et Jones, 1995).

dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel –Lanoizelée, 2006, p.9). D'autres conceptions similaires seront proposées dans cette perspective (Guermain et Trébucq, 2003, Baret, 2006).

À ce niveau, le champ de la performance globale englobe les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal. D'un point de vue théorique, la littérature a expliqué l'apparition de la performance globale en faisant appel à deux approches différentes. La première tente de relier cette forme de performance à la théorie néo-institutionnelle. Capron et Quairel (2006) situent l'existence de la performance globale comme consécutive à une recherche de légitimité de la part des organisations. Ils ajoutent que seule l'approche institutionnelle explique le recours à ce concept, né d'une recherche de conformité à différentes parties prenantes¹⁵. La performance globale trouverait ainsi des échos dans l'approche institutionnelle qui l'analyserait comme une réponse aux contraintes qui s'exercent sur les managers au sein du champ organisationnel (Di Maggio et Powell, 1983), ou encore comme l'affichage d'une structure de gestion qui constitue un mythe (Meyer et Rowan, 1977) plutôt qu'une évaluation effective de la performance. Cette lecture néo institutionnaliste classique de la performance globale (et de la RSE aussi), se voit aujourd'hui remise en cause par une nouvelle approche. En effet, la seconde lecture théorique du concept de performance globale s'est faite récemment en se basant sur un nouveau courant de recherche, développé initialement par les économistes, basé sur les conventions¹⁶.

¹⁵ Rappelons qu'une convention peut être définie comme « un ensemble de règles prescrivant des comportements dans un contexte déterminé » (Brousseau, 1993) ou un « ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider » (Gomez, 1996, p.182), ou encore comme « l'ensemble des repères communs qui permettent l'action en désignant les comportements « normaux », c'est-à-dire les choix effectués par d'autres individus supposés agir de façon identique. » (Bollecker et al., 2006, p.13).

¹⁶ Selon Gomez (1997, p. 1065), une convention se vérifie si elle répond aux définitions suivantes :

- Une convention apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.
- Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.
- Une convention est une conviction partagée. Cinq critères, dits « conditions de Lewis », permettent de le vérifier:
 - ☐ chacun se conforme à la convention,
 - ☐ chacun anticipe que tout le monde s'y conforme,
 - ☐ chacun préfère une conformité générale à moins que générale,
 - ☐ il existe au moins une autre régularité alternative,
 - ☐ ces quatre premières conditions sont common knowledge (Savoir commun).

En se basant sur cette approche, plusieurs auteurs (Dohou et Berland, 2007, Persais, 2006), plaident pour l'idée que la performance globale peut être analysée comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Pour approfondir ce constat, Dohou et Berland (2007) tentent de comparer cette performance aux critères théoriques nécessaires pour qu'elle puisse être considérée comme convention :

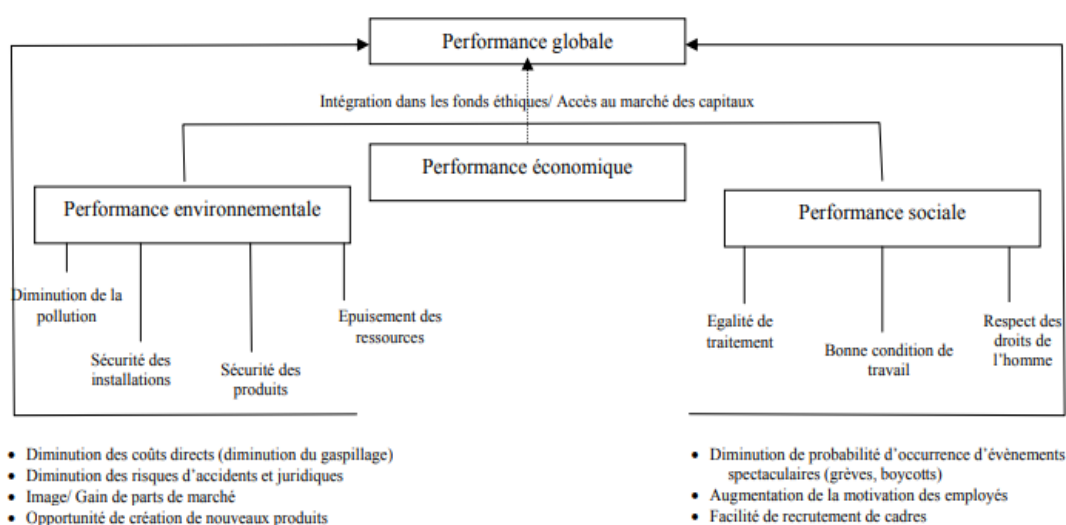
- La performance globale apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable. Dans ce cas, une décision prise par une partie prenante (les actionnaires) n'aura de sens que si cette décision est considérée comme normale par les autres parties prenantes de l'entreprise (les salariés, clients, fournisseurs...). En situation d'incertitude, la performance globale apparaît comme une régularité, elle permet de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et de converger les intérêts individuels à long terme, vers un intérêt commun. Par ce biais, elle rend les comportements des acteurs identiques, mimétiques.
- La performance globale répond aux cinq « conditions de Lewis » puisque par définition, elle implique un compromis entre les trois dimensions du développement durable et sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs en cause. Ainsi, Persais (2006) rappelle, que dans une telle configuration, chaque acteur anticipe que les autres acteurs se conforment aux règles du développement durable, sinon les efforts produits par chacun sont réduits à néant. Persais (2006) rajoute que dans cette situation, chaque acteur préfère une conformité générale car l'intérêt de se comporter de la même manière est supérieur à celui qui résulte d'un comportement anarchique.

Par ailleurs, il existe une régularité alternative, par exemple, celle qui consiste à ne tenir compte que de la performance financière et d'exclure les autres performances. Dohou et Berland (2007) concluent leur raisonnement en affirmant, qu'à la lumière de ces constats, la performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes, convention dans laquelle la mesure résulterait d'une Co-construction des règles et des individus qui y souscrivent.

En revanche, cet aspect demeure séduisant lors de son apparition. La performance globale s'est rapidement confrontée aux mêmes obstacles que la PSE. Tout d'abord, intégrer la notion de RSE – avec ses trois axes économique, social et environnemental - n'est envisageable que si cette notion permet de pérenniser la croissance de l'entreprise ou minimiser les risques sur sa rentabilité. Si tel est le cas, ce qui est loin d'être complètement démontré, l'évaluation de la performance globale devient beaucoup plus complexe et difficile puisque des choix et des arbitrages entre les trois axes doivent être mis en place.

Pour pallier ces difficultés d'opérationnalisation, Reynaud (2003) suggère une décomposition de la performance globale de l'entreprise en deux éléments : la performance économique et la performance socio-environnementale (ou sociétale). À partir de cette décomposition, l'évaluation de la performance de l'entreprise ne pourra se faire sans prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux et mesurer leurs performances respectives.

Figure 2: Décomposition de la performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud, 2003

Ce modèle s'apparente à celui du « triple Bottom line » de John Elkington qui, à la traditionnelle bottom line des « profits », adjoint deux autres soldes finaux, souvent désignés par les termes « people » et « planet ». À l'instar de la notion de Triple Bottom line, cette représentation souligne le business case du développement durable, et la manière dont les performances sociales et environnementales viennent renforcer les performances économiques de l'entreprises. Elle s'en différencie toutefois en soulignant la nécessaire intégration des trois dimensions du développement durable dans une perspective globale intégrée de la responsabilité, et non une simple addition de triple résultat.

Au-delà de cette idée intuitive d'intégration, la question de l'opérationnalisation du concept de performance globale reste néanmoins posée. Dans ce sens, Pesqueux(2004) souligne ainsi l'ambiguïté de la notion de la performance globale, comme matérialisation de la performance organisationnelle, liée à la polysémie du terme « globale », qui signifie à la fois « tout » et « dans le monde entier ». Capron et Quairel (2006), s'intéressant aux indicateurs de mesure de la performance globale, établissent le même constat en notant que « la question de la faisabilité de cette intégration est techniquement posée et pour l'instant non résolue.

On rencontre des tentatives surtout dans les interfaces économique/social et économique/environnementale, mais pas d'initiatives capables d'intégrer de manière significative les trois dimensions » (p. 15).

III. Les limites de la notion de performance globale

La théorisation et l'opérationnalisation du concept de performance globale restent néanmoins des tâches difficiles. C'est notamment l'intégration des différentes facettes de la performance qui pose encore de multiples freins au développement de ce concept. Ce constat est notamment établi par Capron et Quairel (2006, p.15) qui affirment que « la question de la faisabilité de cette intégration est techniquement posée et pour l'instant non résolue ». Ces mêmes auteurs concluent leur raisonnement en postulant que « le concept de performance globale fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable, et que la dissociation des mesures de performance est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels ».

Pesqueux (2004) met également l'accent sur le fait que l'expression de performance globale revête une double confusion qui alimente autour d'elle un flou sémantique. Il constate toute l'ambiguïté de la notion de performance globale comme concrétisation de la performance organisationnelle du fait de l'adjonction à une notion floue – “ performance ”, d'un qualificatif tout aussi flou – “ globale ”. Il écrit : « La performance globale marquerait ainsi une forme de retour aux dérivés de la systémique “ floue ” comme fondement supposé d'une sorte de “ substance ” attribuée à la performance. Il suffit, pour ce qualificatif, de rappeler la polysémie de “ global ”, qui signifie aujourd'hui à la fois “ tout ” et “ dans le monde entier ” et d'en coter le projet universaliste derrière un discours généraliste » (Pesqueux, 2004, p.1).

Deux enseignements peuvent être évoqués pour conclure cette section consacrée à la définition de la RSE et ses traductions managériales en termes de performance

Tout d'abord, la RSE, bien qu'elle soit un concept ancien, reste aujourd'hui sujet de plusieurs débats théoriques sur ses fondements, ses caractéristiques et ses acceptions. L'objectif de cette recherche n'est pas d'entrer dans le débat sur la définition de la RSE ou de ses champs théoriques, car Il y a probablement autant de définitions de la RSE que d'acteurs économiques.

Nous pensons qu'il faut dépasser, aujourd'hui, ces clivages et investiguer plutôt l'instrumentation en gestion des principes de la RSE. Cet aspect novateur peut nous apprendre beaucoup sur la RSE et ses caractéristiques. A défaut de véritables propositions théoriques, les pratiques managériales pourront contribuer à construire un cadre conceptuel pour la RSE. Les acteurs économiques sont en effet confrontés quotidiennement à ces problématiques. Analyser leurs réponses serait un apport crucial et majeur pour la théorisation managériale de la RSE.

Ensuite, les traductions managériales en termes de performance de la RSE diffèrent selon les conceptions anglo-saxonnes et continentales. Dénommées respectivement PSE et performance globale, leurs divergences se matérialisent notamment dans leurs objectifs. Le premier servant la performance financière, et le second intégrant la performance financière avec la performance environnementale et sociale comme un tout indissociable. C'est cette dernière vision de la performance que nous adoptons dans la suite de cette thèse, tant elle traduit mieux, à notre avis, les philosophies de la RSE et du développement durable.

Section 2: Les systèmes de contrôle classiques et modérés

Comme stipulé dans le premier chapitre, la mobilisation croissante des entreprises pour le développement durable se base sur l'idée d'un « business case » et la promesse d'un avantage concurrentiel pour les entreprises citoyennes. Autrement, une firme avec une grande responsabilité et conscience vis-à-vis l'environnement sera confronté à moins de risques que ses concurrents moins vertueux : elle sera probablement moins touchée par des pratiques de boycotts des consommateurs ; elle sera mieux à même d'obtenir du capital ou une source de financement à un moindre coût et elle sera dans une meilleure position pour attirer, et fidéliser ses employés et ses clients.

Une telle approche du développement durable, se diffère nettement d'une approche morale centrée sur l'éthique du dirigeant qui a longtemps persisté dans la littérature dans le champ de la RSE (Acquier, 2007a). Dans cette perspective, l'action des entreprises ne se fonde pas sur une démarche volontaire et militante en matière d'éthique des dirigeants, ni aux contraintes réglementaires provenant des pouvoirs publics. Elle est censée découler des pressions et des incitations émanantes des intervenants externes vis-à-vis de la firme (investisseurs, consommateurs, agences de rating, bailleurs de fond, riverains, communautés locales, etc.).

En effet, les promoteurs du business case énoncent un cycle qui débute par une décision ou une manifestation de la part des parties prenantes qui vont attirer l'attention du publics sur les problématiques environnementales et sociales liées aux activités des firmes. Pour prévoir et anticiper les risques voire les gérer d'une compagne médiatique ou des réseaux sociaux, qui peuvent provoquer des boycotts des consommateurs ou une mauvaise notation par les agences de scoring extra-financier, la firme s'orientera vers l'engagement dans une stratégie de responsabilité sociale dont l'objectif de gérer d'une façon systématique les enjeux sociaux ou environnementaux liés aux activités mises en causes. À ce niveau, un organisme indépendant et externe va assurer l'évaluation des activités de l'entreprise à l'égard des dispositifs (conformité), et aux normes, ce qui provoque des retombées positives notamment : la valorisation de la marque et la croissance des parts du marché, obtenir un label et obtenir des nouveaux accords et contrats, etc.

Dans un tel modèle, le pilotage du développement durable semble s'inscrire dans une logique de contrôle externe. Un enjeu important d'un tel processus, énonce Acquier (2007a), concerne la capacité à augmenter la transparence des activités de l'entreprise, et à mettre à disposition des parties prenantes des informations relatives aux dimensions

environnementales et sociales de l'activité de la firme. Un tel projet, de par son ampleur requiert de l'entreprise, requiert la coordination entre l'ensemble d'acteurs et la combinaison d'expertise variées. Concrètement, il se traduit par l'élaboration d'une architecture complexe des marchés du contrôle externe, ou « marché de la vertu » (Vogel, 2005), où se prescrit un large éventail d'instruments et d'outils de gestion de la RSE et le pilotage des performances sociales et environnementales des entreprises : référentiels (standards ou norme), code de conduite, labels, méthodologies ou encore outils d'essence législative.

I. Le modèle de pilotage de la performance globale comme contrôle externe

Ce modèle de pilotage s'inscrit dans une logique de contrôle externe. L'enjeu majeur de ce processus est d'augmenter la transparence des activités des firmes (Acquier, 2007) et de mettre à dispositions des différents intervenants des renseignements relatives aux dimensions environnementales et sociales de l'activité de la firme. Pour la réalisation d'un tel projet, il est primordial d'assurer une combinaison d'expertise variée entre l'ensemble des acteurs. Pratiquement, il se traduit par l'élaboration d'une architecture complexe de marchés du contrôle externe, ou « marché de la vertu » (Vogel, 2005), où il se positionne un large éventail d'instruments et d'outils de gestion de la RSE et de pilotage des performances sociales et environnementales des firmes : code de conduits, labels, référentiels (standards ou normes).

À travers les différents paragraphes suivants, nous allons livrer une présentation non exhaustive des principaux éléments de cette instrumentation visant à alimenter un modèle de contrôle externe de la performance globale de l'entreprise.

1. Guide, normes et référentiels

Plusieurs normes juridique stipulé par des organismes internationaux tels que : ONU, OIT, OCDE, elles constituent des obligatoire par nature vue que leur respect provoque théoriquement une sanction. Ce sont des bases considérées indispensables internationales et applicables dans le droit interne.

Les normes juridiques énoncées par des organismes internationaux (ONU, OIT, OCDE, etc.) constituent de véritables règles juridiques. Contraignantes ou obligatoires par nature, leur non respect entraine (en théorie) une sanction. Ces bases juridiques constituent des références incontournables, d'autant plus quand ces normes internationales sont applicables dans le droit interne, à ce titre on peut citer :

- La déclaration Universelle des droits de l'Homme -10 décembre 1948
- La charte est mise en vigueur des deux pactes suivants :
 - Pacte international relatif aux droits civils et politiques
 - Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels
- les conventions de L'ONU – droit de l'enfant, 1989- discriminations, 1965 et 1979.
- Le projet de l'ONU (2003) : Principes et responsabilités en matière de droits de l'homme à l'intention des sociétés transnationales.

Contrairement aux normes stipulées ci-dessus, la « Soft Law » ou « droit mou » constitue des normes volontaires sans aucune contrainte ou pression. Elles constituent un moyen pour se distinguer ou un benchmarks pour les firmes, notamment : l'élaboration d'un guide ou codes de conduites. On trouve principalement la déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale –OIT (1977) et la politique sociale –OIT (1977) et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales (1976). Les agences de notation se basent sur les normes, référentiels et textes juridiques parce qu'ils les considèrent comme une base pour l'élaboration des normes techniques adaptées à l'international ou des grilles d'évaluation.

1.1 Normes internationales

Dans le but d'améliorer la performance sociale et environnementale de la firme plusieurs procédures, règles ou spécifications permettant d'authentifier les démarches engagées. Ces dernières présentent également une panoplie des critères et d'indicateurs ad hoc (Igalens et Joras, 2002, p.75). Ces exigences permettent à l'entreprise de se certifier par un organisme extérieur accrédité. Dans la même perspective, en 2004, l'association IMS¹⁷ proposait trois catégories de normes : normes sociales et sociétales, normes qualité, normes environnementales. L'acteur principal de la normalisation à l'échelle internationale (ISO) a proposé des travaux de rédaction d'une nouvelle norme internationale sur la responsabilité sociétale et l'application des principes de développement durable aux firmes : ISO 26000.

¹⁷ IMS –Entreprendre pour la Cité (2004) « Réglementation, normes et référentiels impactant sur la dimension sociétale de la responsabilité sociétale des entreprises » ; URL : www.humagora.com

A. Les normes Qualité

Principalement, la norme 9004 (2000) peut être considérée comme l'équivalent international du Modèle EFQM (Modèle Européen de Management par la Qualité Totale/1994). Elle est considérée comme volontaire d'auto contrôle en vue d'assurer une amélioration continue. Cette norme implique les orientations du développement durable pour être en adéquation avec les modèles de management par la Qualité Totale qui seront présentés plus loin.

La norme ISO 9004 incite les entreprises à assurer une évaluation autonome de la qualité du management en se basant sur les huit principes de la série 9000 : leadership ; approches factuelles pour les prises de décisions ; implication du personnel ; approches processus : management par approche système ; orientation client ; relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs et l'amélioration continue.

B. Les normes sociales et sociétales

On trouve essentiellement les normes SA 8000 et AA1000. La norme SA8000 vise à garantir les bonnes conditions de travail dans l'entreprise qui adopte, mais aussi chez ses fournisseurs, sous-traitants et services après vente. Les neuf domaines de la performance sociale selon cette norme :

- limitation de la durée de temps de travail
- versement d'un salaire minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux ;
- non –discrimination de race, religion, etc. ;
- interdiction du travail forcé ;
- interdiction des pratiques disciplinaires
- respect des règles essentielles de santé et de sécurité ;
- liberté d'association et des droits de négociation collective ;
- suivi et contrôle indépendant de l'application de la norme.
- interdiction du travail des enfants ;

La norme AA1000, basée principalement sur les échanges, dialogue et participation avec les l'ensemble des intervenants par la proposition des indicateurs préétablis avec des lignes directrices dont l'objectif d'inciter les parties prenantes à produire des indicateurs.

Cette norme AA1000, exploitée surtout par les grandes entreprises britanniques, aborde l'entreprise sous l'angle des processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance, et non du niveau de performance qu'une entreprise devrait atteindre. Ce

modèle est particulièrement axé sur la qualité du dialogue et les échanges participatifs avec les parties prenantes. À ce titre, elle ne propose pas d'indicateurs prédéfinis mais des lignes directrices pour amener les parties prenantes à co-produire ces indicateurs.

C. Les normes environnementales

L'élaboration d'un système de management environnemental -SME¹⁸-peut provoquer un grand encouragement et reconnaissance par les tiers, en obtenant une certification selon la norme ISO 14001 ou d'un enregistrement suivant le règlement communautaire EMAS (Système communautaire de management environnemental et d'audit).

- Cette norme se base sur les principes de management par l'amélioration continue selon le cycle PDCA (plan –do-check-act), principe de base de management environnemental. La trame de fond de cette norme est la même que celle des normes qualité de la série 9000.
- EMAS ou Eco –Audit : est entrée en exergue dans les Etats membres de l'union européen en 1995, cette norme prolonge ISO 14001 sur deux aspects notables : la conformité réglementaire, et surtout l'exigence d'une communication des performances et des résultats obtenus par la collectivité, à travers la « déclaration environnementale ». En plus, la participation active des salariés constitue l'un des moteurs du système. Il est à citer que la Commission Européenne avait étudié l'opportunité d'appliquer l'approche EMAS aux performances sociales des entreprises (IMS, 2004).

D. La norme ISO 26000

Elle est mise en place en 2004, avec une publication en 2010 de ses lignes directrices sur les concepts, principes et domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale des organisations et sur les moyens d'impliquer le comportement responsable de la firme. Pour D. Gauthier, président la commission « Responsabilité Sociétale » à l'AFNOR, il stipule qu'elle n'est pas une norme pour faire juste pour faire la certification et diversifier les situations, mais elle doit être élaborée comme « un moyen de progrès dans une logique de

¹⁸ il s'agit d'un ensemble de méthodes de gestion et d'organisation visant à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire.

RSE toute en assurant un progrès continue en matière du respect de l'environnement, respect des employés, et de l'approche genre toute en améliorant la durabilité économique »¹⁹.

1.2 Les référentiels

En fait, quant aux référentiels, elles constituent des simples recommandations loin des exigences. Il s'agit des procédures et mesures qui se basent sur un des actes volontaires non formel, sans engagement et utilisées d'une manière libre de la RSE (IMS 2004, p.5). On distingue des propositions publiques et celles privées, on cite : l'initiative lancée par Kofi Annan à Davos et le Global Compact. Concernant les initiatives privées, elles sont nombreuses, on tire principalement les lignes directrices de la GRI, les principes de l'Amnesty International, les principes de l'Amnesty International, le SME key, Good Corporation et enfin Principles for Business.

A. Lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI)

Le dispositif GRI a été déjà dans le premier chapitre par rapport aux indicateurs de la RSE. Il occupe une place majeure comme référentiel de la RSE et du développement durable. Créée en 1997, la GRI est une initiative internationale, rassemblent plus de 1000 participants, représentant une centaine organisations pour la mise en oeuvre d'un statut commun pour la notification volontaire des incidences économiques, environnementale et sociales de l'activité au niveau des organisations. Le but de la GRI est d'augmenter la comparabilité et la crédibilité des pratiques du reporting et en matière de rapport du développement durable à l'échelle international, telle qu'elle est présentée par ces concepteurs, la GRI propose un ensemble de concepts partagés, d'un langage cohérent et d'un même système de mesure.²⁰

B. Principes de Global Sullivan

Ils sont présentés par Révérend Leon H .Sullivan édictait les « Sullivan Principe » En 1997, considéré comme un code de conduite à destination des firmes intervenant en Afrique du Sud. Le code transforme rapidement une directive reconnue par l'unanimité sur la responsabilité sociale et l'égalité des chances. Par ailleurs, en novembre 1999, cette initiative sera reconnue par L'ONU et son secrétaire général Kofi Annan avec la signature et le

¹⁹ Interview de Didier Gauthier, Président de la commission de normalisation ISO 26000, « la norme ISO 26000 en quelque mots » (www.afnor.org).

²⁰ www.globareporting.org

lancement des « Global Principale Sullivan of Corporate Social Responsibilities », appelant les entreprises du monde entier à prendre en considération dans leurs stratégies les droits de l'homme et la justice sociale et économique, où qu'elles opèrent. Cette version internationale est formée de huit principes que les entreprises adhérents s'engagent à respecter et dont elles doivent régulièrement rendre compte :

- Assurer une promotion sociale et économique du personnel ;
- Soutenir l'universalité des droits de l'homme et, plus particulièrement de ceux du personnel des entreprises adhérent à ces principes, des communautés dans lesquelles elles interviennent et de l'ensemble intervenants ;
- Procéder à la promotion de l'égalité devant l'emploi, races, genres, âges, ethnies, croyances religieuses du personnel, le refus du travail des enfants, des châtiments corporels et de toute autre forme d'abus ;
- Respecter la liberté d'association ;
- Promouvoir la compétition juste et équitable, qui assure le respect de la propriété intellectuelle et des droits de propriété, et le refus de la corruption passive et active. ;
- Collaborer avec les gouvernements et les communautés dans lesquelles les sociétés adhérents opèrent, afin d'améliorer la qualité de vie desdites communautés, la formation des travailleurs défavorisés et leur emploi,
- Avoir des locaux de travail sécurisés et sains, la protection de la santé humaine et de l'environnement, la promotion du travail du développement durable ;
- Assurer aux salaires un minimum pour couvrir les besoins élémentaires ;
- Promouvoir les principes ci –dessus auprès des entreprises avec lesquelles les sociétés adhérentes travaillent²¹.

C. Good corporation

Cette norme est distribuée par les entreprises privée, il est d'origine britannique, Il constitue une charte de bonne conduite RSE destinée aux entreprises de toute taille et de tout de secteur, déclinée en 65 actions concrètes et en 6 rubriques (sous traitants, Communauté et

²¹ <http://globalsullivanprinciples.org/principles.htm>

environnement, Actionnaires et autres publics financiers, Engagement de la Direction, salariés, Clients, Fournisseurs).

D. Principles For Business (Caux Round Table)

Elle regroupe plusieurs chefs d'entreprises venant d'Europe, du Japon et des Etats –Unis, il est fondée en 1986 par Frederik Philips, et Olivier Giscard d'Estaing, le Caux Round Table, est à l'origine des Principales des entreprises puissantes se référant dans la conduite de leurs affaires, les principes sont les suivants :

- Respect de l'environnement ;
- Impact économique et social des entreprises au sein des communautés locales, régionales, nationales et universelles dans lesquelles elles opèrent ;
- Soutenir les échanges Multilatéraux (GATT, OMC...) ;
- Interdire toute opération illicite (opération de corruption, de blanchiment d'argent).
- Respect des règles nationales et internationales tout en veillant aux conséquences néfastes des certains comportements même légaux. ;
- Soutenir les échanges Multilatéraux (GATT, OMC...) ;

E. Principes relatifs aux droits humains à l'intention des entreprises /Amnesty international

Dès les années 1998, on assiste à une élaboration de l'ensemble des principes relatifs aux droits humains dont l'objectif de guider les firmes multinationales dans leur démarche de responsabilité sociale. Cette liste se base principalement sur la déclaration universelle des droits de l'homme, les deux pactes internationaux et les conventions de l'OIT :

- ligne de conduite de l'entreprise concernant les droits humains ;
- Sécurité ;
- Engagement vis-à-vis de la communauté ;
- Non –discrimination ;
- Droit de ne pas être tenu en esclavage ;
- santé et sécurité ;
- liberté d'association et droit de négociation collective ;
- Condition de travail équitable ;
- surveillance de la situation des droits humains.

F. SME key /CSR Europe

Lancée en 1996, élaboré à l'initiative de Jacques Delors, le réseau CSR Europe, en se référant à la déclaration européenne des entreprises contre les problèmes sociaux, qui comprend 57 entreprises membres et dispose de 15 structures-relais dans 14 pays européens est à l'origine de SME Key. La structure du référentiel s'articule autour de deux volets :

- Vocation et valeurs (informations générales sur l'entreprise, mission et valeurs de l'entreprise, relations avec les partenaires externes, réalisation de rapport social ou RSE, de projet ou charte d'entreprise, implication dans la RSE) ;
- Influence économique, environnementale et social (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et cotraitants, pouvoirs publics environnement social).

Par rapport à chacun de ces thèmes cités, l'organisation des renseignements se fait en deux temps, d'abord une description des actions effectuées, suivie d'une identification des indicateurs de mesure de l'influence.

1.3 La notation extra-financière

Des agences de notation extra-financière évaluent d'une manière rigoureuse la politique et la stratégie sociale et environnementale et la gouvernance des entreprises, la majorité des investisseurs extra-financiers appréhendent le niveau de prise en considération de l'influence extra-financière de l'activité économique d'une entreprise en se basant sur l'exploitation des informations divulguées par les entreprises ou par d'autres parties prenantes (les ONG, les syndicats, les médias,etc.), les sources d'information exploitées par les agences de notation sont parait (similaire) ²²:

- La mise en place des entretiens avec les représentants pouvant engendrer des visites sur le champ ;
- L'utilisation des rapports sociaux et environnementaux des firmes –selon leurs existences - ainsi que l'ensemble des documents communiqués d'une façon spontanée ;

²² Rapport du Ministère de l'Economie et des Finances et de l'industrie : les méthodes mises en œuvre par les acteurs de la finance socialement responsable et de la finance solidaire » (<http://alize.finance.gov.fr>)

- l'exploitation des informations disponibles au niveau des médias, internet ou des pouvoirs publics ;
- L'élaboration des questionnaires destinés aux firmes dont l'objectif d'approfondir les connaissances de leur fonctionnement ;
- l'obtention des informations auprès des différents intervenants, notamment : les ONG, les associations de consommateurs et des droits, des représentants syndicaux, les fournisseurs ...etc.

Cette analyse se fait en utilisant des grilles de notation et d'évaluation qui se diffèrent d'une agence à une autre. Elle contient une panoplie des critères extra-financiers pertinents, pondérés selon leur niveau et degré d'importance et aboutissement et un score ou une note globale, qui positionnent la firme sur une échelle de notation, majoritairement sectorielle, chacune à sa propre méthodologie ce qui ne rend pas le travail simplifié de réponse des entreprises et la comparaison entre leurs différentes notations.²³

Les agences proposent principalement deux types de notations : une destinée aux investisseurs sur la base des documents et sources de renseignement (publics et privées), et une autre pour les firmes en se basant sur des audits approfondies.

Par ailleurs, depuis sa création, ce secteur s'est sensiblement développé et compte aujourd'hui une trentaine d'acteurs, localisés en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Parmi les principaux acteurs du rating Extra –financier, on peut citer :

- **EIRIS** : agence britannique qui apporte des informations extra-financières aux dirigeants de fonds et aux investisseurs ;
- **BMJ CoreRating** : produite de la fusion entre l'agence créée en France, à l'automne 2002 par Geneviève Ferone, et BMJ, cabinet de conseil et de formation, géré par Pascal Bello, propose depuis 2004 exclusivement aux firmes d'apporter une évaluation de leurs risques sociaux et environnementaux;
- **Innovest** : c'est une agence de notation américaine spécialisée dans la performance environnementale. ses analyses couvrent actuellement la performance environnementale, le capital humain, le capital parties prenantes, la responsabilité sociétale produits et services et autres.

²³ www.nivethic.fr

- **Vigeo** : une agence d'origine française, considérée comme leader européen de l'évaluation extra-financière des firmes. Son référentiel prend en considération l'ensemble des principes cités à l'intention des firmes par les organisations internationales et les dispositions prévues dans les instruments de l'UE, les conventions sectorielles, les législations nationales et les conventions sectorielles.

En fait, il faut préciser que les modèles de notation utilisés sont en évolution et en développement, mais fortement concurrentiel. En dépassant la notation financière la Globale Reporting Initiative (GRI), le fait de répartir les indicateurs de performance en trois domaines de développement durable peut ne pas saisir l'ensemble des dimensions de la firme.

Pour Capron et Quairel (2005) énonce que l'instrumentation de mesure de la performance globale reste indépendante des trois domaines principaux : économique, environnemental et social/sociétal suivant une vision « triple Bottom Line ». En fait, ces dispositifs stipulent « des sous ensembles d'indicateurs, juxtaposés, relatifs aux différents domaines du développement durable, laissant celui qui exploite d'inventer le modèle de lecture, d'interprétation et de construction d'une performance globale »(Capron et Quairel, 2005,p.9).

De ce fait, au-delà des dimensions sociales environnementales et économiques, un autre axe doit être mis en relief : la performance intégrée » (la ligne directrice 2002.p.44). La GRI réclame l'importance de mettre en place des indicateurs intégrés alors qu'ils ne sont pas encore identifiés. Elle encourage à ce niveau les firmes à se concerter avec autres intervenants. La GRI propose deux types d'indicateurs systématiques mettant en évidence l'activité d'une organisation avec les systèmes économiques, environnementaux et sociaux plus généraux dont elle fait partie.

2. Les outils d'évaluation de la performance globale basés sur une approche monétaire ou comptable

En effet, plusieurs outils d'évaluation tirés des modèles comptables sont utilisés pour prendre en compte les dimensions sociales et environnementales. Pour Capron et Quairel (2005) ont déterminé deux principaux facteurs ayant favorisé la recherche d'une mesure de performance globale monétaire. Le premier est lié à la présence de la force comptable et l'importance symbolique et effective du « résultat » dans l'évaluation des performances économiques. Le deuxième étant le recours à la monétarisation des variables pour les agréger et pour obtenir des indicateurs de synthèse. Selon le degré d'implication des objectifs de développement durable dans la vision stratégique, « l'ensemble des méthodes de comptabilité

environnementale ou sociale s'inscrit dans un continuum allant de l'objectif direct d'amélioration du résultat à l'objectif de responsabilité sociale » (Capron et Quairel, 2005, p.10).

2.1 L'évaluation de l'impact direct sur le résultat

Cette approche cherche à mettre en exergue au niveau des systèmes d'information comptable l'ensemble des coûts et des investissements sociaux et environnementaux ; ils peuvent être des coûts d'investissement pour développer la qualité de l'environnement ou sociale ou des coûts cachés. Pour Lafontaine (2003), il détermine certaines techniques de la comptabilité environnementale qui intègrent directement des renseignements environnementales en comptabilité financière. Les comptes verts concernant les dépenses (investissements, taxes, coûts des déchets ...) et les risques (remise en état des sites, procès en cours ...) liés à l'environnement, les provisions portant sur ces risques peuvent être justifiées et détaillées dans les annexes du bilan des entreprises. Finalement, la valeur ajoutée négative permettant de faire apparaître dans les charges la consommation de patrimoine naturel et de calculer un résultat plus proche de la réalité des entreprises que le résultat comptable traditionnel (Lafontaine, 2003, p.64).

2.2 Les évaluations monétaires « proactives »

Les entreprises ont intégré d'autres mécanismes d'évaluation qui augmentent l'ampleur de la performance environnementale ou sociale adaptée à la performance économique. Les raisons peuvent être multiples : mieux mettre en évidence leurs efforts dans ce domaine et justifier leur responsabilité sociétale, anticiper les pressions législations futures ou encore trouver des opportunités d'innovation (Capron et Quairel, 2005). Notamment on cite : l'éco-bilan ou coût sur le cycle de vie (Life cycle costing) qui permet d'assurer une évaluation de l'influence en terme environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie (Lafontaine, 2003). Il permet de calculer en qualité et en valeur l'ensemble des coûts générés par le cycle de vie de ce produits ce qui provoque une image de l'entreprise en terme de responsabilité. De ce fait, il est considéré comme une véritable comptabilité analytique environnementale. D'autres outils dans le domaine environnemental tels que : L'éco-audit ou audit environnement comme moyen de gestion interne ayant pour but d'évaluer d'une manière systématique, documentée, périodique et objective des mécanismes de fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement, dans le but de contribuer à la protection de l'environnement. Par ailleurs, selon Lafontaine (1999), cette démarche générale

de l'audit d'environnement cache trois catégories d'audit intégrant un degré croissant d'intérêt pour la sauvegarde de l'environnement :

- les audits de responsabilité favorisent les aspects de responsabilité des entreprises vis-à-vis des risques environnementaux. Il s'agit de missions d'audit à la portée qui correspondent à un comportement défensif : évaluer le niveau de risque environnemental au sein d'une firme, vérifier le respect des réglementations environnementales ou analyser les causes d'une pollution pour trouver les moyens de s'en prémunir dans l'avenir.
- Les audits opérationnels ont pour objectif d'encourager, de créer une dynamique de progrès selon les axes fixés par entreprises, d'effectuer un investissement en fonction des risques éventuels au niveau environnemental. Ces audits sont mis en exergue lors de l'intégration d'installations industrielles pour en évaluer l'impact sur l'environnement ou lors de fusions d'absorptions ou d'acquisitions d'autres entreprises.
- les audits de gestion généralisée constituent les instruments privilégiés et distinguer d'un management environnemental global. Il s'agit de moyen de prise de décision dans le cadre d'une démarche éco-anticipative. Ces audits permettent aux entreprises d'anticiper l'évolution des structures, des investissements ou des produits, des modes de production. Ils sont réalisés de façon régulière pour adapter l'image des entreprises au public.

Concernant le domaine social, depuis plusieurs décennies, l'évaluation du capital humain a donné lieu à plusieurs essayes conceptuelles qui peuvent être considérées comme l'un des volets de l'évaluation d'une stratégie de développement durable, cependant qui, à de rares exceptions près, n'ont pas abouti sur des pratiques dans les firmes (Capron et Quairel, 2005, p.12).

Les approches monétaires s'inscrivent dans un paradigme managérial classique car elles cherchent d'évaluer l'influence par rapport aux résultats. Pour Capron et Quairel (2005) préfèrent d'ailleurs d'analyser selon une approche duale, puisqu'elles cherchent l'adéquation entre la dimension économique et l'une des deux autres, soit environnementale, soit sociale. En plus, l'approche comptable et financière porte principalement sur des résultats ex-post. Or, la monétarisation d'impacts futurs sur des périmètres éloignés des activités de l'entreprise reste un exercice délicat et pas toujours pertinent.

II. Les modèles de pilotage interne de la performance globale : les outils du management stratégique (systèmes de contrôle moderne)

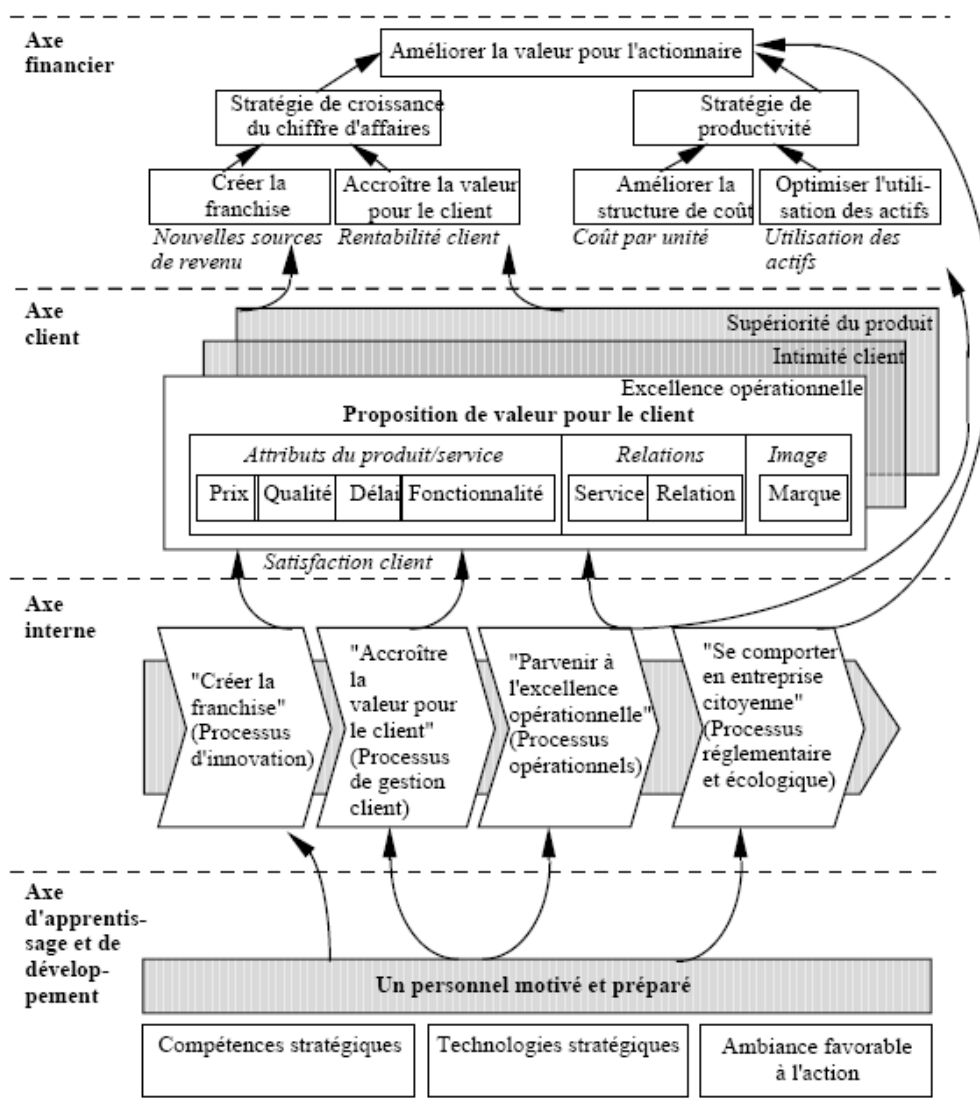
La mise en évaluation de la performance globale prend en considération ; autre que les approches monétaires ; les outils de management stratégique par la prise en compte des indicateurs de processus dit des variables d'action « leading indicators », plutôt que des mesures de résultats « lagging indicators ». Actuellement, on assiste à des évolutions importantes des systèmes de contrôle notamment : la Balanced scorecard, navigateur Skandia, Triple Bottom Line et les modèle de Management par la qualité totale, dans leurs versions les plus actuelles sont incontestablement les formes les plus abouties en termes d'outils de pilotage, intégrant les préoccupations de développement durable et la mesure d'une performance globale.

1. Evolution du Balanced scorecard (BSC) en faveur du développement durable

Il est traduit en français par « tableau de Bord prospectif » est un outil de mesure de la performance qui contient des indicateurs financiers liés aux résultats obtenus ainsi que trois ensemble de paramètre liés à la satisfaction des clients, à l'aptitude de l'organisation à apprendre les éléments liées à la performance financière future et aux processus internes, (Norton et Kaplan,1999).

Pour les auteurs, un tel système permettrait à toute entreprise de faire le lien entre les actions à sa stratégie, et suivre l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » des activités. Les idées de globalité et d'équilibre contenues dans le Balanced Scorecard résultent de l'hypothèse selon laquelle il existerait un modèle universel de performance basant sur une série d'enchaînement ».Initialement, on croit que c'est l'apprentissage qui permet l'amélioration des processus internes. ce qui génère à son tour la satisfaction des clients qui permettra à plus ou moins longue échéance d'atteindre les objectifs économiques, et alors de satisfaire l'attente des actionnaires » (Germain et Trébucq,2003,p.8).

Figure 3: La carte stratégique du Balanced Scorecard d'après Norton et Kaplan (2004)



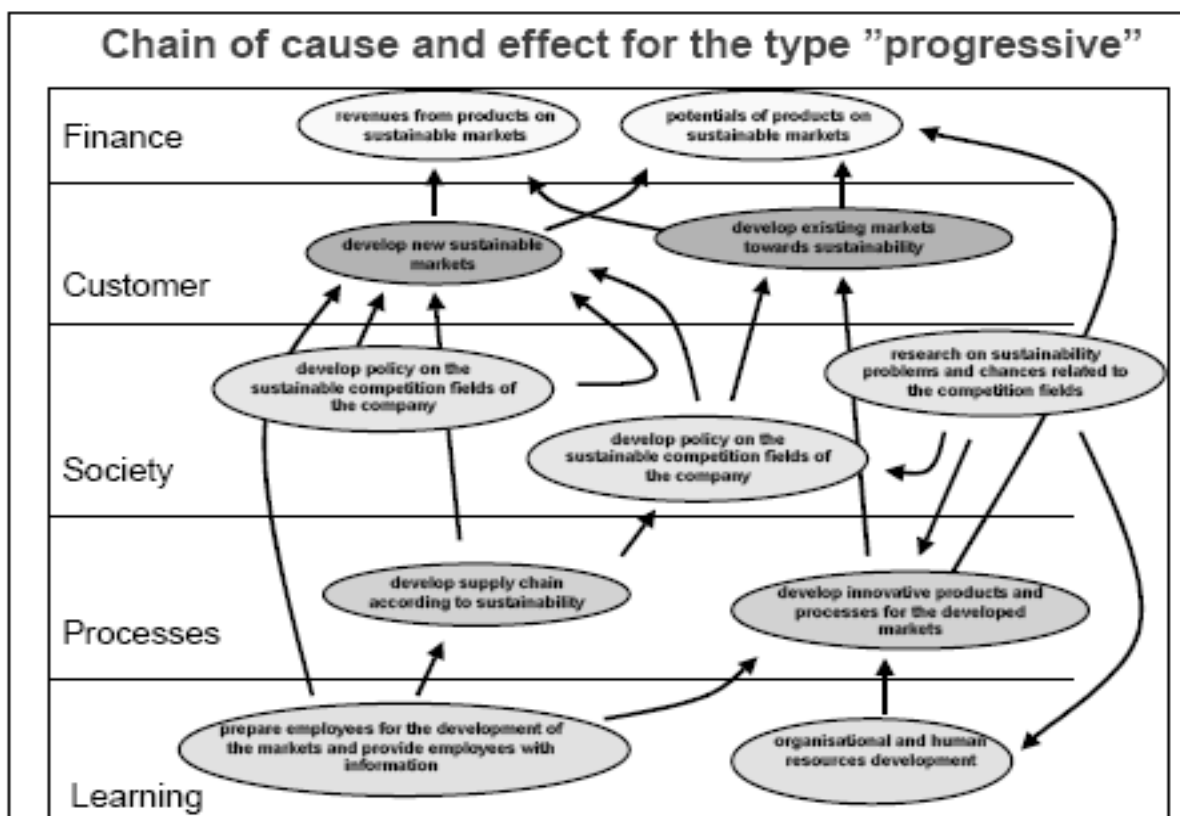
Source : Germain et Trébucq(2010,p.20)

1.1 Le Sustainability Balanced Scorecard

En fait, d'autres auteurs annonceront des adaptations du BSC afin qu'il permette de suivre la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable ou même de représenter la performance globale (Hockerts,2001 ; Bicker et Gminder, 2001).Ces auteurs adopteront un raisonnement proche de celui de Kaplan et Norton, et stipuleront d'intégrer des indicateurs sociaux et environnementaux dans la chaîne de causalité sur les quatre axes existents, ce qui ne change en rien le modèle générique de Norton et Kaplan, mais l'approfondit par

l'intégration de nouveaux facteurs « la performance finale mesurée reste toujours économique » (Capron et Quairel, 2005, p.13).

Figure 4: Une chaîne de causalité pour SBSC d'après Bieker et Gminder (2001)



Source : Capron et Quairel-Lanoizelée (2005)

1.2 Le Total Balanced Scorecard

Pour Supizet (2002) propose un principe qui obligerait à l'entreprise de satisfaire sept clients : les actionnaires, les clients, les usagers, le personnel et la collectivité, l'entreprise elle-même en tant que personne morale et les partenaires. Ce préalable étant posé, il stipule un « Total Balanced Scorecard » dont le modèle se base sur une série de six relations causales entre les parties prenantes :

- 1- Quand la satisfaction des utilisateurs des produits et des services est optimisée, La satisfaction des clients sera optimisée
- 2- La satisfaction des actionnaires est optimisée par la maximisation des revenus, elle-même subordonnée à la satisfaction des clients ;

- 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 globale est optimisée si l'ensemble des conditions d'environnement internes et externes résultent d'une relation civilisée, responsable et citoyenne vis-à-vis de la collectivité.

2. Le Navigateur de Skandia AFS

En se basant sur la notion de capital intellectuel, le navigateur de Skandia tient compte de l'une des dimensions de la performance globale et plus spécifiquement de celui ayant trait aux clients et aux salariés (Edvinsson et Malone, 1999).

Le navigateur propose un tableau de bord composé de 5 axes :

- Axe financier ;
- Axe client ;
- Axe humain ;
- Axe processus ;
- Axe innovation et développement.

Le capital intellectuel, traduit par l'axe humain, est positionné au cœur du dispositif de création de la valeur. Certes, l'originalité du navigateur réside dans le fait qu'il accorde à l'axe humain autant d'indicateurs que pour les autres dimensions de la performance, cependant, il s'agit d'une prise partielle des dimensions de la performance globale. En effet, le capital intellectuel ne représente qu'une partie de la performance sociale, celle liée aux salariés de l'entreprise.

Selon Germain et Trébucq (2003), l'attention est octroyée particulièrement aux données des ressources humaines qui constituent la nouveauté réelle du navigateur. Celles –ci profitent d'un nombre important des indicateurs identiques aux autres dimensions de la performance. Cette partie est liée précisément aux salariés de la firme. L'axe humain correspond aux compétences des salariés et à l'engagement de l'entreprise pour la durabilité de son niveau.

3. Les modèles du Management par la qualité totale (TQM)

Les objectifs de la qualité totale ont changé, au cours du temps, vers des objectifs plus élevés et en phase avec les besoins des clients, partenaires de l'entreprise et de la société dans son ensemble. Selon Brilman (2003), trois grandes évolutions ont intervenus au cours des dernières années :

- 1- La convergence du TQM et de l'ISO 9001 dans sa version 2000 ;
- 2- La diffusion du Six –Sigma dans les industries manufacturières ;
- 3- La montée en puissance du développement durable qui sera de plus en plus intégré dans les normes qualité.

Aujourd'hui, le TQM peut être défini comme « un système de management contenant une démarche de progrès permanente, visant l'excellence opérationnelle y compris dans les méthodes pour mettre en place les stratégies » (Brilman, 2003, p.253).

Ce modèle se développe rapidement dans le temps et reflète bien la capacité d'adaptation du management américain aux évolutions de l'entreprise et de l'environnement. Il est passé d'une culture de la performance en 1995 à une autre culture des résultats pour toutes les parties prenantes (stakeholders) à partir de 1998, et ne subit depuis lors que de faibles modifications.

4. Le Bilan sociétal du CJDES

En France, on assiste à une proposition de la part du centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'Economie et sociale (CJDES), d'un outil primordial de la performance sociétal. Toutefois, pour Capron (2003), le bilan sociétal constitue un moyen d'auto- diagnostic en assurant l'évaluation des actions liées à la responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis leurs partenaires et leur environnement d'une part, et d'autre part, l'instauration d'un climat de dialogue entre les acteurs de façon à changer leur comportement à l'égard du développement durable. Cette amélioration concerne donc l'ensemble des dimensions (économique, sociale, environnementale) dont une organisation est supposée tenir compte dans sa démarche stratégique de responsabilité l'égard de ses parties prenantes.

De plus, il permet l'aide à la décision et la concertation entre les acteurs de l'organisation. En tant que moyen d'aide à la décision, il permet de clarifier les finalités et d'améliorer l'efficacité. En tant qu'outil de concertation, c'est un support de diagnostic puisqu'il favorise

la participation de l'ensemble des intervenants de l'organisation (sociétaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs...).

L'outil intègre plusieurs renseignements dans différentes thématiques (activité et relations clients, gestion économique, anticipation, prospective, innovation, production et organisation de travail, acteurs internes, citoyens de l'entreprise, ressources humaines, environnement humain, environnement biophysique, social et institutionnel, valeurs et éthiques) qui complètent largement celles impliquées dans les systèmes de mesure de la performance plus classique (Bollecker et Mathieu, 2004).

5. Le Triple Bottom Line reporting (TBL) et le Global Reporting Initiative (GRI)

Face aux limites des dispositifs cités ci-dessus, le TPL et le GRI présentent une panoplie d'indicateurs se rapportant à la dimension globale de la performance. Il défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée et suivie en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, au capital social et à la qualité de l'environnement. Quant au Global Reporting Initiative, il définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports du développement durable, et propose une batterie des indicateurs de performance correspondants. Pour Stephany (2003), « la vraie valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers ».

Le TBL et la GRI n'échappent pas de la vision segmentée de la performance globale (Capron et Quairel, 2006). Les trois dimensions du développement durable y sont compilées sans aucun schéma de causalité qui pourrait traduire une performance intégrée (Berland, 2007). Cette dernière pourrait être mesurée par : « des indicateurs systémiques et des indicateurs croisés » (GRI, 2002). Les indicateurs systémiques permettent de connaître dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut impacter celle d'un système plus large. Par exemple, le nombre total d'accidents du travail de la performance globale de l'entreprise se heurte à des obstacles techniques et culturels (Berland, 2007).

En général, aujourd'hui, on assiste à un ensemble des systèmes de mesure « systèmes de contrôle » qui permettent de décliner la stratégie RSE au niveau opérationnel. On trouve notamment le tableau de bord prospectif dans sa version récente « Total Balanced Scorecard (T.B.S.C.) » composés des indicateurs de la performance sociale et environnementale, le navigateur skandia qui s'intéresse le plus à la notion du capital humain par la mise en place d'un axe humain qui tient compte de plusieurs indicateurs de la performance sociale. Pour TBL (le Triple Bottom Line reporting) il contient une panoplie d'indicateurs dont trois

contributions doivent être prises en considération à savoir : la prospérité économique, le capital social et la qualité de l'environnement. Quant au GRI (Global Reporting Initiative), il s'intéresse à la mise en exergue d'une ligne directrice qui regroupe des indicateurs de la RSE.

III. Formalisation d'un cadre d'analyse pour l'étude des systèmes de pilotage de la performance globale

Le contrôle et son articulation à la stratégie a fait l'objet de plusieurs débats théoriques qui ont alimenté une importante littérature en science de gestion et, en particulier, en contrôle de gestion. Depuis les travaux d'Anthony (1965), considéré comme le fondateur et pionnier du paradigme classique du contrôle organisationnel, qui assimile le contrôle stratégique au processus de planification stratégique, les conceptions des relations entre contrôle et stratégie ont largement développé. Nous proposons de revenir brièvement sur les différentes critiques de l'approche classique du contrôle et de son articulation à la stratégie et les avancées théoriques et conceptuelles qui ont poussé vers une approche renouvelée du contrôle stratégique.

1. Le renouvellement de la pensée du contrôle stratégique

1.1 L'approche classique du contrôle stratégique

La conception classique de cette approche a été initiée par Anthony (1965). Il se base sur une répartition du contrôle organisationnel en trois niveaux à savoir ;

- La planification stratégique,
- le contrôle de gestion
- et le contrôle opérationnel

En effet, Bouquin en 1998 avance que : « la planification stratégique est le processus qui consiste à décider des buts de l'organisation et des stratégies à employer pour atteindre ces buts.(...) le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies de manière efficace et efficiente,(...) le contrôle opérationnel est le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en place de manière efficace et efficiente » (p.61).

En fait, comme le stipule Bouquin(1998), cette conception tiré de la pensée militaire déjà ancienne (stratégie, tactique, opérations) et, particulièrement « s'appuie sur un découpage présomptueux et linéaire du temps du management, où la connaissance, et sa fixation dans la

planification, une sorte d'arrogance face au temps ainsi organisé, précèdent l'action » (Bouquin, 1998, p.71).

Tableau 3: les modes de contrôle d'après Henri Bouquin

	Stratégie	Gestion	Tâche
Finaliser	choix de l'offre et des ressources Organisation de la chaîne de valeur	Missions des processus et des centres de responsabilité dans la chaîne de valeur Plan d'action et d'incitation Incitation ,Budgets	Missions des tâches de routine dans les processus Organisation de ces tâches
Piloter	Suivi des hypothèses et de mise en œuvre	Suivi et anticipation Action corrective	Suivi du déroulement par exception
Post –évaluer	Evaluation de la réussite d'une stratégie et de sa pérennité	Mesure de la performance du « contrat de gestion » Sanction positives et négatives	Bilan périodique des Incidents
	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle opérationnel Ou des tâches ou D'exécution

Source : adapté de Bouquin, 1998, p.72

La typologie proposée par Anthony, découle du paradigme classique de la planification et du positionnement stratégique qui favorisent la question de la formulation de la stratégie plutôt que celle de la mise en œuvre, considérée comme un après dès lors renvoyé ailleurs, hors du champ d'investigation adéquat selon le principe que « l'intendance suivra » (Denis, 2000). Cette distinction entre contrôle stratégique et contrôle de gestion, suivant Bouquin(1998), n'est claire que si l'on admet une vision « Top-down » de l'entreprise, où les dirigeants décident de la stratégie et la font appliquer en se référant au schéma taylorien. La frontière apparaît alors relativement claire et stable car elle se base sur la vision classique du partage entre conception et exécution. « Aux uns la charge de la pertinence de la conception, aux autres la responsabilité de se doter des moyens d'assurer l'excellence de l'exécution » (Denis, 2000, p.15).

Dans un tel schéma, le contrôle en général, et plus particulièrement contrôle de gestion, se considère comme étant les instruments favorisés de la mise en place de la stratégie. La mission du contrôle de gestion est d'assurer une adéquation entre le long terme et le court terme, décliner la stratégie avec efficacité tout en optimisant les ressources utilisées, et satisfaire les orientations de la Direction Générale (Bouquin, 1998).

1.2 Renouveau du contrôle et articulation avec la stratégie

1.2.1 Critique de l'approche classique du contrôle de stratégie

Plusieurs critiques destinées aux approches traditionnelles du contrôle. Pour Geert Hofstede (1981), à partir des années 1980, les outils de contrôle généralement mobilisés n'étaient en réalité applicables que dans des cas très particuliers. Avec les changements organisationnels et environnementaux le modèle est devenu de plus en plus obsolète. Il est primordial de satisfaire certain hypothèse pour améliorer la pertinence de ce modèle. Ces hypothèses sont :

- Le caractère non ambigu des objectifs,
- La possibilité de mesurer les résultats,
- La connaissance des effets des actions correctives et enfin,
- Le caractère répétitif de l'activité.

Pour Philippe Lorino (1995) déclarent deux hypothèses constituent le fondement de manière explicite et implicite aux différents systèmes de contrôle à savoir : l'hypothèse de simplicité et l'hypothèse de stabilité. « La simplicité fonde la décomposabilité selon laquelle la performance globale est la somme des performances locales. Simplicité et stabilité fondent la certitude selon laquelle une fois établie, une norme peut guider à une référence durablement. Une des implications de ce paradigme du contrôle est la gestion par les ressources » (de la Villarmois, 1999, p.14). Les activités étant considérées comme stables, l'enrichissement ressources/produits (inputs/outputs) peut être jugé comme direct. En effet, pour Lorino(1995), l'augmentation de la complexité des organisations et de leurs activités et considérée comme instable en matière des mécanismes de performance aboutissent à des systèmes sociaux peu prédictibles et incontrôlables au sens classique du mot « contrôle ». L'auteur souligne alors que, dans ce niveau, la maîtrise de ces systèmes nécessiterait le passage du « paradigme du contrôle » au « paradigme du pilotage », ou d'un paradigme des ressources à un paradigme des activités.

Par ailleurs, Bouquin (1994) a mis en œuvre les critiques qui peuvent être destinées aux trois hypothèses majeures de la fonction du contrôle de gestion selon l'approche classique. Il s'agit de l'hypothèse de cloisonnement des responsabilités, l'hypothèse culturelle de régulation par le couple objectifs –moyens, l'articulation entre court terme et long terme (déclinaison de la stratégie en plans opérationnels et budgets).

En résumant, et en suivant Band et Scanlan (1995), malgré le caractère séduisant lié à sa simplicité conceptuelle, l'approche classique du contrôle stratégique pose des grands problèmes lors de sa confrontation au terrain et sa mise en pratique. Il se trouve que la plus part des parties des critiques destinées à l'approche classique du contrôle de gestion ne lui sont pas épargnées. C'est à partir de ces critiques que s'est graduellement s'élabore une pensée renouvelée du contrôle stratégique.

1.2.2 Développement d'une approche renouvelée du contrôle de gestion

À partir des dernières décennies, s'est développée une importante littérature autour du concept de contrôle stratégique. Selon Band et scanlan (1995) en avançant une synthèse de ces travaux qu'ils se basent sur trois approches : approche critique, approche par alignement en focalisation et approche par les leviers de contrôle. À cet égard, Denis (2002) développe une vision renouvelée du contrôle stratégique qui met plus clairement en exergue les rôles que jouent le contrôle dans son articulation avec la stratégie (figure 2...). Nous présentons via les points suivants les quatre rôles développés par J.P.Denis(2002).

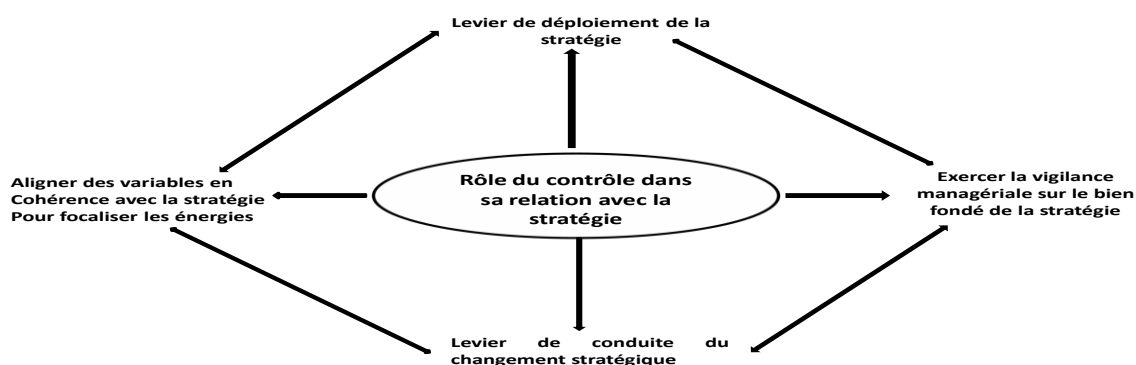


Figure 5: les quatre pôles de questionnement des recherches sur les rôles du contrôle et la nature de son articulation avec la stratégie

A. le contrôle, levier de déploiement de la stratégie

Plusieurs avancées ont été réalisées par : lorino, 1991 ; Bouquin, 1994, il a ainsi été suggéré le passage du paradigme classique du contrôle à celui de pilotage (Lorino, 1997). En s'intéressant l'inadaptation entre les fondements tayloriens du modèle classique du contrôle de gestion pour un contrôle des nouvelles formes organisationnelles et de production.

Pour Denis(2002), l'origine de ces nouveaux apports est M. Porter par le concept de la chaîne de valeur (Bouquin, 1994) par « la mesure d'une façon plus réaliste les coûts, imputés à des activités, et pour intégrer le souci de la stratégie dans les comportements opérationnels ». De même, il faut passer à une approche transversale basée sur une vision en processus (Lorino 1991,1997) au lieu d'une logique de cloisonnement. Autrement, on passe vers un tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1996) en stipulant « l'importance d'insuffler le souci de la stratégie aux comportements des opérationnels ».

B. Le contrôle, levier d'alignement pour focaliser les énergies

Au niveau de cette approche, pour focaliser les énergies, le contrôle stratégique passe par un alignement de certaines caractéristiques organisationnelles. Dans cette perspective, Denis (2002) met en exergue un certain nombre de travaux qui considèrent « qu'un contrôle stratégique satisfaisant doit viser une focalisation des énergies par un alignement adéquat entre diverses variables stratégique, organisationnelles et de contrôle ». Dans cette optique, l'auteur cite plusieurs travaux. Bungay et Goold (1991) qui proposent « d'aligner le contrôle avec les facteurs clés de succès de la stratégie », l'objectif étant de « mettre en place une logique de contrôle qui permette de s'assurer que les mesures comme l'attention des managers sont dirigées vers les aspects déterminants de la performance ». Bartlett et al. (1991) qui proposent un « environnement de contrôle » c'est-à-dire « un ensemble de mesure pour focaliser les énergies individuelles, communiquer la culture organisationnelle et contre les mauvais comportements ».

Cet environnement de contrôle suppose un « alignement d'une panoplie d'éléments relatifs à la gestion des ressources humaines, au management de la performance, à la culture ou encore aux normes en vigueur au sein de l'organisation. Pour ces auteurs, l'environnement de contrôle associe à la fois les contrôles formels et informels qui doivent agir dans le sens d'un suppose une congruence et une complémentarité entre quatre paramètres : la structure, les incitations, les systèmes d'informations et de la culture, qui doivent être consistants avec les objectifs stratégiques et contribuer à leur atteinte.

C. le contrôle, levier de vigilance sur le bien fondé de la stratégie

Il s'inscrit dans les travaux de l'apprentissage organisationnel améliorés par Argyris et Schon (1978) ainsi que de K.E.Weick (1979) est formalisé par Schreyogg et Steinman(1987). Pour ces auteurs la pratique du contrôle stratégique doit être mise en place dans un niveau

supérieur au sein de l'entreprise en vue de saisir les menaces, les opportunités ainsi que les facteurs de contingences qui peuvent influencer la pertinence du choix de la stratégie.

À cet égard, ils vont stipuler trois types de contrôle stratégique : « le contrôle des permises », qui se base sur une évaluation systématique et permanente de la pertinence des normes et hypothèses qui sous-tendent les plans élaborés. Ce type de contrôle s'exerce au cours de l'action, en appliquant une vigilance continue ; « le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie » qui permet de déterminer et d'évaluer les facteurs critiques qui n'auraient pas été pris en considération au niveau de la formulation et la planification stratégique. Pour Schreyogg et Steinmann, ce type de contrôle doit ne doit être seulement un nouveau projet à fort risques, mais aussi un processus stratégique. « La surveillance stratégique », complémentaire des deux types de contrôle précédents, a pour vocation de surveiller l'ensemble des événements qui émergent au fil de l'action, et peuvent constituer des menaces pour la concrétisation des choix stratégiques ; la collecte d'information doit alors être étendue et ouverte à tous types d'événement ».

D. Le contrôle, levier de conduite du changement stratégique

En suivant Denis(2002), si le contrôle « apparaît parfois pertinent qu'il soit le gardien des objectifs et qu'il pousse au conformisme, il peut aussi, dans d'autres cas, être un processus clé de l'apprentissage organisationnel, notamment lorsque la volonté de progrès prime sur le souci de la conformité ». Il peut aussi contribuer à faire améliorer la culture (Dent,1991). Dans ce sens, reconnaissant les interactions complexes est largement contradictoires entre contrôle et stratégies. Les travaux de R.Simons se sont graduellement dirigés vers l'élargissement des cadres de référence sur lesquels se fondaient les théories du contrôle. Simons (1995) avance une conception rénovée de l'articulation entre stratégie et contrôle et souligne que « le contrôle est pratiqué par les dirigeants pour favoriser et orienter l'émergence des stratégies, leur permettre d'actualiser leur projet en fonction des succès et échecs constatés, des opportunités nouvelles. Simons annoncera quatre leviers à mobiliser pour contrôler la « Business strategy » :

- *Les systèmes de bornages (Boundary systems), avec pour objectif de « fixer des limites quant aux choix acceptables afin de s'assurer que les acteurs ne « dilapident » pas les ressources de l'organisation dans de multiples projets sans lien avec ses compétences » ;*

- *Les systèmes de croyances (beliefs systems) avec pour objectifs de « communiquer les valeurs de l'organisation, inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités » ;*
- *Les systèmes de contrôle interactif (interactive control system), qui sont « utilisés pour stimuler l'apprentissage organisationnel et favoriser l'émergence et la prise en compte des idées et des stratégies qui se forment au fil de l'action, mais aussi pour assurer une vigilance permanente sur un paramètre critique : les incertitudes dont dépend la bonne fin de la stratégie ». Pour Simons, chacun de ces leviers contrôle finalement l'une des dimensions de la stratégie telles que mises en évidence par Mintzberg (1987).*
- *Les systèmes de contrôle diagnostic (diagnostic control system), qui sont « utilisés pour motiver, surveiller et récompenser l'atteinte de buts préétablis et qui sont garants d'efficacité en matière d'utilisation de l'attention managériale puisque seules les dérives doivent appeler des actions correctrices » ;*

Pour cet auteur, le contrôle stratégique se pratique parallèlement aux quatre leviers de contrôle et non pas d'un seul (le système « interactif » par exemple). Pour lui, chaque levier de contrôle à une des dimensions de la stratégie comme elles ont été mises en œuvre par Mintzberg (1987). Plus généralement, on peut qualifier que son approche est adéquate avec l'évolution de la pensée stratégique (Denis, 2000).

2. Du contrôle au pilotage : synthèse et formalisation d'un cadre d'analyse

À travers cette synthèse avancée par Denis (2002), on peut tirer les différentes dimensions du nouveau paradigme dans lequel se positionne le contrôle stratégique. Premièrement, une panoplie des travaux permettent de rapprocher la conceptualisation de la stratégie avec les recherches en contrôle, en précisant l'importance de lier le souci de la stratégie avec les comportements des opérationnels.

Fondamentalement, il constitue pour Philippe Lorino, une nouvelle conception du contrôle qu'il est décrit par « paradigme du pilotage » où le management, caractérisé par un certain niveau d'autonomie et de pouvoir à chaque acteur de l'entreprise, en passant d'un registre d'autorité à un registre d'influence. Le pilotage devient un méta contrôle, selon Lorino (1995), qui implique une action sur « l'environnement des décisions pour agir indirectement à une décision » (p.40). Avec le passage du contrôle au pilotage, de l'allocation des ressources au diagnostic des causes, on passe aussi d'un paradigme des ressources à un paradigme des

modes opératoires et des compétences, de l'allocation des ressources au diagnostic des causes, de séquence d'événement discrets à la durée continue, de la stabilité au changement continu, de la décomposition hiérarchique à l'intégration en réseau Lorino (1995). Le tableau suivant résume le basculement dans la logique du contrôle :

Tableau 4: Comparaison du paradigme du contrôle et du paradigme du pilotage

Paradigme du contrôle	Paradigme du pilotage
Ressources	Modes opératoires et compétences
Allocation, transactions	Diagnostic
Décision	Activités
Séquences d'événements discrets	Déroulements continus
Clivage plan/contrôle	Changement continu
Décomposition	Intégration

Source : Lorino(1995)

En fait, cette conception des systèmes de pilotage tire ses origines des postulats de la pensée systématique et du paradigme de la complexité (Morin, 1986,2005 ; Poole et Van De Ven ; Martinet, 1990 ; Bernard-weil, 1998). Ce paradigme a ouvert la voie à des dogmes connaissances comme la science des systèmes ago-antagonistes qui reposent sur l'analyse de couples qui ont la propriété d'avoir des actions à la fois antagonistes qui « correspondent à des effets opposés sur certains récepteurs de ces actions » et agonistes qui « correspondent à des effets de même sens sur d'autres récepteurs (ou d'autres parties du même récepteurs) » (Bernard-Weil,2003,p.28).

À cet égard, la pensée stratégique doit mettre en son centre les couples ago-antagonistes : « liberté-adaptations, apprentissage- réaction, compétition –coopération...il convient de se donner les moyens de penser la complémentarité des antagonistes, les luttes coopérations et les dialectiques généralisées dans le cadre d'un paradigme dialogique qui accueille la logique nécessaire à l'intelligibilité mais autorise son dépassement indispensable à l'intelligence » (Martinet A-C., 2006, p.41).

À ce niveau d'analyse, il est possible de tirer les dimensions critiques pour la conception d'un système de pilotage de la performance organisationnelle.

2.1 Les dimensions critiques d'un système de pilotage de la performance des systèmes de pilotage de la performance globale

À la suite de Denis (2000), la structure d'un système de pilotage de la performance repose sur trois dimensions fondamentales : le contexte stratégique, la structure de l'organisation et les processus et procédures de gestion. Les liens entre ces trois pôles présentent la dynamique du processus de pilotage. Dans les paragraphes suivants, nous allons éclaircir ces trois dimensions et leurs interactions.

2.1.1 La dimension « contexte et options stratégiques »

Cette dimension a pour objectif de préciser les liens existants entre l'entreprise et son environnement ainsi que les choix stratégiques effectués. Autrement, il permet de clarifier les paramètres qui ont une influence, le contenu ou l'utilisation des systèmes de contrôle (Desreumaux, 1992). En suivant les travaux de Chandler, prolongées par Thompson (1967) et Williamson (1970), proposent une adéquation entre les éléments des choix stratégiques et les mêmes facteurs de choix stratégiques tout en prenant en considération les facteurs de l'environnement de la firme qui ont une influence sur la structure et les dispositifs, outils de gestion censés accompagner la mise en place de la stratégie.

2.1.2 La dimension « structure et organisation »

Mintzberg (1979) a clairement mis en exergue les éléments qui constituent la structure de l'organisation ainsi que les mécanismes de collaboration, et les pratiques de contrôle différent considérablement selon les configurations structurelles qu'il a conçu. Globalement, on peut qualifier que toute mise en pratique d'une stratégie de contrôle doit intégrer une réflexion sur les frontières de l'organisation, et la structuration (entre autres) des responsabilités au sein de celles-ci. Comme l'a précisé H. Bouquin :

« (...) il faut donc reconnaître que tous les systèmes de contrôle comportent une dimension technique et une dimension sociologique ou psychosociologique et, plus largement, ce qui a déjà été nommé le 'contrôle invisible'. La prise en compte de l'invisible au sein du contrôle organisationnel se manifeste dans les modes de relation entre le pilote et le système opérant à piloter. Ce constat implique que la configuration structurelle d'une organisation et la définition de ses frontières (que faire soi-même, que faire faire ?) sont inséparables de la stratégie de contrôle » (1998, p.145).

Selon les travaux avancés par : Brower,1970 ; et Hall et Sias,1979 ; Fredickson,1986 ; Bartlett et Ghoshal,1989, on assiste à une sorte d'antithèse de la thèse initiale de Chandler (Desreumaux,1992), on peut avancer que la structure filtre ou détermine dans une large mesure les processus stratégiques et les possibilités d'évolution au sein de son contexte stratégique fondamentalement par le biais des processus d'information et de prise de décision. Comme l'énonce Bower (1970), « Quand la direction générale choisit une forme d'organisation, elle ne octroi pas seulement un cadre pour les tâches courantes, mais détermine également les liens par lesquels circule l'information stratégique » (trad., Desreumaux, 1992, p.104).).

2.1.3 La dimension « processus et procédures de gestion »

Selon Denis (2000), la mise en place de l'importance des processus d'émergence de la stratégie (Mintzberg,1987) et de leurs intégrations pour l'activité de contrôle, le développement des approches par les ressources et les compétences qui montrent que l'avantage concurrentiel est aussi à déterminer en interne (Prahalad et Hamel,1990), les approches cognitives de la stratégie qui mettent au centre de leurs préoccupations la question de la mise en scène et des représentations, composent autant de facteurs qui amènent à se détacher de la conception des processus de contrôle d'Anthony et à envisager une structure large, au sens de Simons (1995), privilégiant une typologie des missions du contrôle et des risques associés. Pour Simons, la question critique est celle de la régulation de l'attention limitée des managers, ce qui conduit à évaluer correctement la vigilance managériale dont dépend le Return –on-Management, c'est-à-dire le rendement entre attention limitée des managers et opportunités illimitées de l'environnement (Denis, 2000).

On peut mentionner, à ce niveau, certaines des interactions entre cette dimension et les deux premières. En premier lieu, la littérature sur les outils et instruments de gestion (Berry, 1983 ;Hatchuel et Weil, 1992 ;Moisdon,1997), améliorés précédemment, met en exergue leur caractère structurant conduisant à la formation de rationalités locales, partielles et spécifiques à chaque fonction ou partie de l'organisation (Berry, 1983). Les processus et procédures de gestion constituent de ce fait une « technologie invisible » (Berry,1983) qui façonne les représentations des managers et influe sur la conception des possibles à exploiter ou à explorer dans le contexte stratégique (Denis,2000). Comme le souligne Bouquin (1998) :

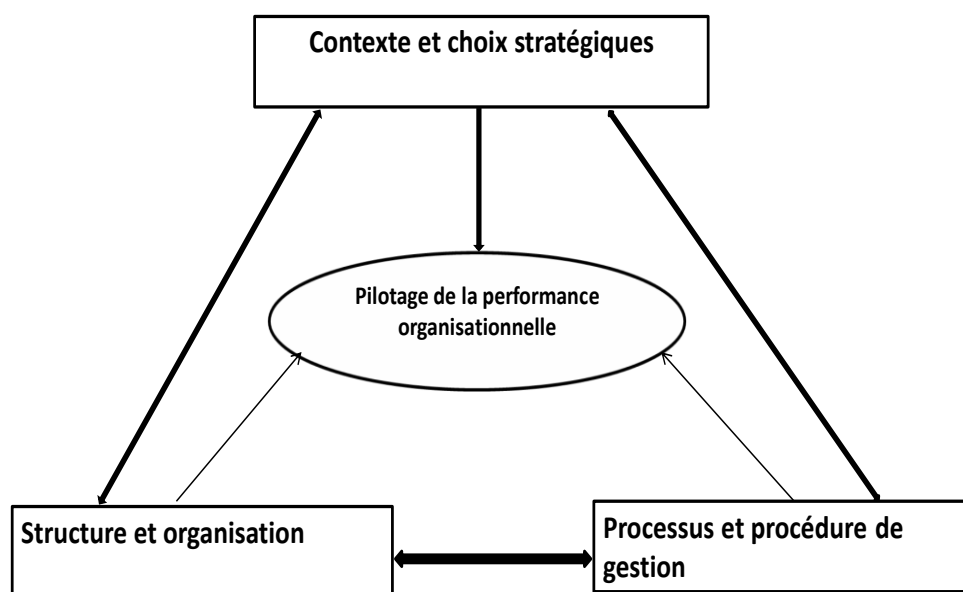
« Dans la mesure où l'on admet qu'il existe des liens entre la nature des finalités poursuivies et l'idée que les dirigeants se font de la possibilité de les soumettre à un processus de

contrôle, on peut considérer que le contrôle produit lui-même la finalité : les buts retenus peuvent n'être que ceux qu'ils semblent possible de contrôler »(p.58).

Par ailleurs, les travaux sur les instruments de gestion ont également mis en évidence l'inévitable intrication outil –structure (Hatchuel et Weil,1992 ;David,1998) et l'importance des transformation simultanée de l'outil et de l'organisation pour aboutir à des outils et procédures parfaitement intégrés dans le fonctionnement organisationnel. Dans cette perspective, il est clair qu'un besoin en termes de couplage entre les principes d'organisation, en particulier la prise de décision, et les processus et procédures de gestion dégradent la probabilité d'efficacité et d'efficience (Denis, 2000).

En schéma, le cadre d'analyse du contrôle stratégique déterminent les dimensions fondamentales pour la structuration d'un système de pilotage de la performance peuvent être représentées à travers la figures ci-dessous.

Figure 6: les trois dimensions critiques d'un système de pilotage de la performance organisationnelle d'après J.P Denis (2000).



Source : J.P Denis (2000).

Conclusion chapitre 2

L'analyse du développement théorique de la RSE, conduite dans le premier chapitre à mettre en évidence le corpus nord américains de la Business Ethics et Business and society, les travaux de recherche ont historiquement fait peu de place aux dimensions organisationnelles et managériales associés aux logiques des entreprises en matière de responsabilité sociale.

En fait, Les approches théoriques de la RSE ont longtemps été caractérisés par une analyse philosophique de la responsabilité, en faisant intervenir la liberté active et la conscience du manger, à partir ou au-delà du niveau sociologique. En plus, il le suggère Acquier (2007b), l'idée de liberté et de responsabilité individuelle apparait comme une hypothèse fondamentale de cette littérature. À cet égard, « c'est la volonté individuelle qui domine la conduite des organisations, l'intendance et l'outillage n'étant que le reflet des désirs et des projets des dirigeants. Les différentes critiques de cette littérature normative sont énormes. Soulignant le peu de prise de ces travaux avec l'activité effective des managers, l'absence de théorie des fonctionnements organisationnels, ou la difficulté à appliquer les principes éthiques de manière claire et non ambiguë. » (Acquier, 2007b, p.9).

Ainsi, critiquant la thèse de la séparation ; qui prévaut dans la littérature sur l'éthique managériale, l'instrumentalisation ont été initiée par Bauer et Ackerman (1976). Malgré les espoirs et prolongements qu'il suscita dans un premier temps, Valiorgue et al. (2009) notent que le courant ouvert par les deux auteurs aura un impact contrasté sur ces champs de recherche. Si certains travaux prolongent l'étude de la capacité de l'entreprise à intégrer de nouveaux enjeux sociaux, les avancées du début des années 70 sont rapidement figées pour laisser la place à d'autres approches au tournant des années 1980. Ainsi, l'influence du courant se diminuera à mesurer que ses apports partiellement réintégrées dans les approches « stakeholders » et le concept de Corporate Social Performance (Valiorgue et al, 2009).

Toutefois, la logique de ces travaux est apparue depuis quelques années avec le projet politique, et ensuite managérial, du développement durable et l'augmentation des initiatives qui se réclament de la RSE. En effet, ce mouvement favorisera l'émergence d'une abondante instrumentation gestionnaire et de modèle managériaux, d'origines très diverses (consultants et professionnels, entreprises pionnières, chercheurs universitaires, etc.) visant l'intégration des pratiques et enjeux sociaux et environnementaux dans les activités des firmes. L'analyse de cette instrumentation engendre à plusieurs titres.

Ce chapitre a ciblé plusieurs objectifs, nous avons présenté les modèles de pilotage de la performance globale que propose la littérature gestionnaire et managériale afin d'en appréhender la portée et les limites des systèmes de contrôle interne et externe. En particulier, nous avons trouvé que la majeure partie de cette littérature, largement instrumentale, propose une approche générique du déploiement des démarches de développement durable basée sur les « figures imposées » (Aggeri, 2004 ; Aggeri et al. 2005). Elle repose ainsi, sur le développement d'outils, des normes orientés vers le diagnostic, le pilotage et /ou la mesure des performances dans les domaines économiques sociaux et environnementaux. Revenir sur la construction et les hypothèses implicites de cette instrumentation nous a permis d'en appréhender la portée et les limites pour structurer l'action managériale au niveau des firmes en termes de développement durable.

Part, nous soulignerons que l'instrumentation du pilotage de la performance globale, apparemment structurée et cohérente, semble en décalage avec la façon par laquelle les démarches de développement durable sont souvent accueillies au sein des entreprises. En suivant Acquier (2007a), ce décalage apparaît plus clairement si l'on tient considération le statut du développement durable en tant qu'« innovation managériale » dont l'opérationnalisation et la mise en œuvre restent problématiques.

En se basant sur la littérature en contrôle de gestion ainsi que sur un ensemble de travaux plus récents sur les outils de gestion (David, 1996,1998 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; Rouquet, 2009), on mettra en évidence trois principales limites des outils et modèles de management de la performance globale : le flou qui entoure la finalité et la vision stratégique de ces modèles (Quairel –Lanoizelée, 2006), la faible portée de leur substrat technique (qui ne fonctionne que sous un ensemble d'hypothèses restrictives) ainsi que l'absence d'une prise en compte des dimensions organisationnelles (l'interaction inévitable des outils de gestion et des formes d'organisation) (Hatchuel, 2001).

Ces limites nous ont poussés à tirer un cadre d'analyse plus systématique du pilotage stratégique des démarches des entreprises en matière de développement durable. C'est le deuxième objectif que nous avons poursuivi dans ce deuxième chapitre. En d'autre terme, on s'est focalisé également sur les différents travaux abordant la question des systèmes de contrôle (notamment Bouquin, 1998; Lorino, 1995; Burland et Malo, 1998 ; Denis, 2000), nous discutons les nouvelles types des conceptions du contrôle stratégique.

Ensuite, notre objectif principal dans le chapitre suivant (chapitre 3), consiste à mener une réflexion par rapport aux indicateurs de la RSE comme des nouveaux outils de méta-contrôle, et pilotage de la démarche RSE dans les entreprises en citant l'ensemble des travaux et apports théoriques d'une part et d'autre part, cibler l'ensemble des déterminants qui poussent les firmes à les adopter en se basant sur une panoplies des théories (théorie de contingence, théorie néo-institutionnelle ..Etc).

Chapitre 3 : déterminants explicatifs et diversité des indicateurs RSE : garants pour le pilotage de la performance globale

Introduction chapitre 3

Dans le champ du contrôle de gestion, la notion de la performance signifie la présence des procédures d'évaluation permettent d'assurer un contrôle à distance des comportements, d'une autre manière, le contrôle nécessite des résultats à aboutir, d'un éclaircissement des modalités d'évaluation ainsi, a posteriori, de l'évaluation ou la mesure de la performance (ou post évaluation) (Guenoun, 2009).à cet égard, le contrôle de gestion se base sur une panoplie des techniques qui permettent d'assurer un contrôle permanent et à distance des différents comportements, en se basant sur des indicateurs mesurables et quantifiables (en unités monétaires ou physiques).

La mesure de cette performance se fonde particulièrement par la détermination, la sélection et la collecte des données qui concrétisent les problèmes rencontrés. Elle forme une sorte d'interprétation et de traduction de la réalité de la performance en données et mesure statistiques chiffrées. Dans cette perspective, Desrosières (2000) explique que les données statistiques sont un moyen indispensable voire indiscutable pour gouverner par les chiffres.

Après avoir présenté les notions particulières de RSE, de PSE et de performance globale d'une manière approfondie, nous aborderons dans ce chapitre l'objet de notre recherche, que sont les indicateurs de la RSE²⁴.cette nouvelle forme d'indicateurs pose clairement de nouveaux défis d'instrumentalisation en gestion. Initialement adoptés pour le reporting externe, ils servent aujourd'hui également au contrôle des comportements en interne et au pilotage de la performance. Par la suite, nous présenterons les déterminants organisationnels issus des apports théoriques à savoir : la théorie de contingence et la théorie néo-institutionnelle.

²⁴ Nous avons fait le choix dans cette thèse de parler plutôt d'indicateurs de la RSE que d'indicateurs de développement durable. Ces derniers renvoient souvent, d'une part à un concept macro-économique sous tendant des indicateurs nationaux, d'autre part à des indicateurs exclusivement dédiés à la communication externe. Nous pensons que le terme d'indicateurs de la RSE est plus large et plus global, et représentent mieux les finalités de ces indicateurs en interne.

Section 1 : Vers des indicateurs de la RSE pour mesurer la performance globale

L'instrumentalisation de la RSE et son contrôle est développé par la mise en œuvre des outils de gestion dont la finalité est d'assurer un pilotage rigoureux des objectifs stratégiques liés aux différentes dimensions sociale et environnementale. Malgré l'ambiguïté et la complexité des systèmes de mesures de la RSE, plusieurs tentatives ont essayé de cadrer le domaine par plusieurs auteurs en proposant des instruments de la performance globale qui suggèrent l'intégration d'une panoplie indicateurs de développement durable.

De ce fait, plusieurs questions resurgissent lorsqu'on évoque ces indicateurs : Comment peut-on les définir ? Que représentent-ils ? À quoi servent-ils ? Et quelles sont leurs limites ?

Alors, l'objectif de cette section est de tenter de répondre à ces différents questionnements. Ces réponses nous aideront à dresser et à reformuler notre question de recherche à l'aune des caractéristiques de ces indicateurs.

Pratiquement, nous allons présenter dans cette section la typologie détaillée des indicateurs de la RSE à savoir : les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers en éclairant les apports des auteurs en la matière, les missions, les rôles et implications dans les systèmes de contrôle adaptés RSE.

I. Les indicateurs financiers de la mesure de la performance

La performance est devenue un enjeu organisationnel majeur pour le contrôle de gestion, les acteurs de ces fonctions ont dû inventer des outils pour le suivi, la mesurer, et surtout indiquer sur les performances réalisées au travers des l'ensemble des niveaux de la firme. Plus simplement, il fallait mesurer cette performance.

1. Les indicateurs financiers

La majorité des définitions données au contrôle de gestion (Bouquin, 2004a ; Anthony, 1965 ; 1988 ; Simons, 1995, etc.) Concourant vers l'idée que les systèmes de contrôle de gestion, et les mesures qu'ils contiennent, permettent à décliner les stratégies en impactant les comportements des individus.

À ce niveau, les indicateurs de performance sont considérés comme des outils primordiaux des systèmes de contrôle de gestion, autrement, ils sont au service du contrôle dans le sens où ils informent les dirigeants par rapports aux résultats obtenus par leurs managers. Lorino en 2001 défini la notion de l'indicateur de performance comme « une information permet de

guider les agents, individus ou d'une façon générale, à orienter les actions à atteindre l'objectif fixé ou d'évaluer un résultat » Un indicateur est une donnée instantanée et stagne dans le temps et dans l'espace. Il représente une information, chiffrée historiquement ou descriptive, sur l'état d'une action, d'une réalisation, et plus généralement d'une forme de performance organisationnelle.

Alors, Les indicateurs sont alors des moyens utilisés par les contrôleurs de gestion pour traduire la mesure de la performance, une performance parfois floue et contradictoire, en données lisibles et réduites. Pour Lorino (2003, p.142), « les indicateurs de performance sont le point d'interaction entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles et sont supposés diriger le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

En synthétisant, les indicateurs de performance peuvent être qualifiés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis. A ce propos, Voyer (1999) considère un indicateur de performance comme tout outil d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans l'objectif de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.

En revanche, Pesqueux (2004) rappelle qu'un indicateur de performance n'est pas forcément une mesure " objective ", attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur devrait alors avoir une adéquation opérationnelle. Il n'a d'importance que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est alors étroitement lié à un processus d'action déterminé.

L'indicateur devrait également avoir une pertinence par rapport à la stratégie, son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'obtention de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il élaboré sur le bon déroulement d'une action visant à réaliser cet objectif (indicateur de pilotage).

Finalement, l'indicateur devrait avoir une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit soutenir à orienter l'action et à en appréhender les facteurs de réussite.

Par rapport aux indicateurs financiers plus précisément, ils constituent un outil fort et primordial dans un système de contrôle afin que ces derniers puissent accomplir leur rôle de

coordination des unités et des membres de l'organisation (Meyssonier, 1999 ; Fiol, 1991 ; Besson et Bouquin, 1991). Les indicateurs financiers, employés dans ces systèmes, jouent un rôle crucial dans cette mission unificatrice, puisqu'ils permettent d'assurer le lien entre la direction générale et les différents services.

Ils contribuent à décliner la stratégie aisément et à concrétiser les objectifs globaux en objectifs locaux, Leur facilité d'agrégation et de consolidation permet le suivi à distance de cette délégation des responsabilités. Dans leur fonction de représentation du fonctionnement de l'organisation, les indicateurs financiers assurent la cohérence des décisions prises à différents niveaux, puisque leur rôle est de mesurer l'efficacité, de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Pour réaliser ces objectifs, plusieurs contributions ont tenté de clarifier les principales caractéristiques que doivent avoir les indicateurs de performance avant d'être mis en œuvre (Kaplan et Atkinson, 1989 ; Lebas et McNair, 1993). Les indicateurs doivent être :

- Issus des objectifs stratégiques de la firme en présentant les interactions entre les actions des business units et les plans stratégiques ;
- Hiérarchiques et intégrés à travers les fonctions managériales et administratives ;
- En soutien avec les caractéristiques multidimensionnelles de l'environnement de la firme (interne ou externe, etc.) et ;
- Basés sur une analyse approfondie des comportements et des liens des coûts au sein de la firme.

Cependant, ces indicateurs financiers sont devenus limités voire critiqués à cause de leur couverture limitée des différents champs de la performance, d'où la naissance d'une nouvelle forme d'indicateurs

II. Les indicateurs de performance non financière : Formalisation d'une grille d'analyse

Les indicateurs appelés des indicateurs de développement durable ou les indicateurs de la RSE sont créés pour faciliter la communication externe avec les différents intervenants. Ensuite, ils se sont intégrés dans la stratégie et le management des entreprises pour répondre au besoin en matière de la mesure, le pilotage, l'audit, le reporting, ainsi que, vérification et benchmarking de la performance sociétale et environnementale (Epstein, 1996).

À cet égard, plusieurs contributions ont tenté d'élaborer des référentiels exhaustifs pour la production et l'utilisation de ces indicateurs. Le but de ce travail n'étant pas de regrouper l'ensemble de ces initiatives, nous reprendrons seulement la définition donnée par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE). L'ORSE montre que les indicateurs de développement durable doivent permettre de lier la performance des entreprises aux objectifs primordiaux du développement durable, tels qu'illustrés dans la figure ci-dessous.

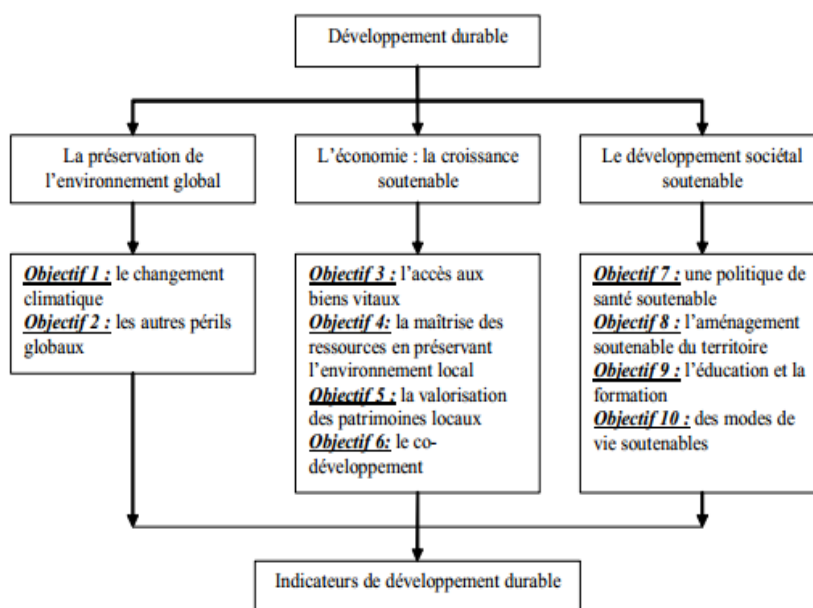


Figure 7: Les missions des indicateurs de développement durable

Dans cette perspective, Les indicateurs de la RSE sont alors des outils de mesure et des données, essentiellement chiffrées, qui renseignent sur les performances des entreprises sur les trois dimensions du développement durable. Le rapport, établi par la GRI-en 2001, propose plusieurs types d'indicateurs que nous pouvons synthétiser comme suit :

Tableau 5: Exemple d'indicateurs de développement durable

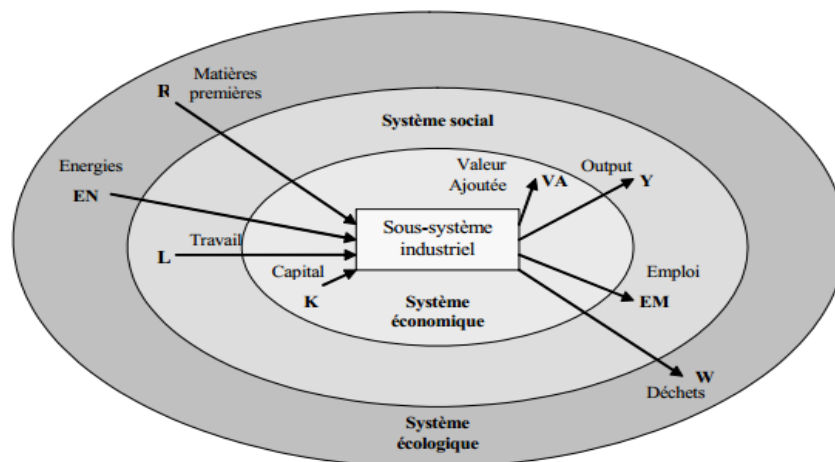
Catégories d'indicateurs	Exemples d'indicateurs de base
Indicateurs de performance économique	Chiffre d'affaires Bénéfice net Total des salaires et prestations versés Versements aux fournisseurs de capitaux Impôts payés
Indicateurs de performance environnementale	Consommation de matières premières Consommation d'eau Consommation d'énergie Déchets générés par la production Émissions de gaz à effet de serre
Indicateurs de performance sociale	Répartition de la main d'œuvre par région par sexe, par type de contrat Création nette d'emploi par exercice Accidents de travail, taux d'absentéisme Nombre d'heures de formation par personne et par exercice

Source : la GRI (Global Reporting initiative)

Plus concrètement, nous pouvons dire que les indicateurs de la RSE sont essentiellement constitués de trois types d'indicateurs. Chacun de ces types doit prendre en compte une des trois composantes essentielles du concept tout en mettant l'accent sur les préoccupations touchant au long terme et aux générations futures (Tyteca, 2002). Ces trois types d'indicateurs sont donc :

- Les indicateurs financiers ou économiques,
- Les indicateurs sociaux ou sociétaux,
- Les indicateurs environnementaux.

Figure 8: Une entreprise (« sous-système industriel ») envisagée dans le cadre des systèmes



Source : Tyteca (1999)

En interne, les indicateurs de la RSE peuvent conduire la direction à suivre et piloter la performance des divisions, des filiales, des branches, etc., voire aussi pour fixer des encouragements financiers aux managers selon leur niveau de performance obtenue. Rappelons que c'est aussi le rôle confié aux systèmes de mesure des performances.

Callens et Tyteca (1999) stipulent que le problème est lié à la recherche de l'efficacité plus que de l'efficacités. Une firme «soutenable ou responsable » est celle qui met en place tous les moyens nécessaires, et donc des indicateurs, en adaptation avec un certain niveau observé de la technologie. Callens et Tyteca (1999) estiment donc une élaboration des indicateurs de la RSE, avec deux axes (court terme et long terme), pour finalité de répondre au but d'efficacités de la firme tout en étant responsable socialement.

En revenant sur cette proposition quelques années plus tard, Tyteca (2002) met en garde sur cette construction dichotomique des indicateurs, en précisant que : « *Bien entendu, nous n'allons pas pouvoir décréter que les unités « efficaces » soient « soutenables », mais tout au moins, établir que celles qu'on aura identifiées comme inefficaces soient « moins soutenables » que les premières.*

En résumant, nous pouvons dire que les indicateurs de la RSE impliquent toutes les typologies et les formes d'indicateurs qui peuvent informer sur l'ensemble des dimensions de la performance organisationnelle. On trouve à ce niveau des indicateurs financiers classiques renseignent sur la performance financières, et des indicateurs sociaux et enfin les indicateurs environnementaux.

Nous avons voulu mettre en évidence dans cette réflexion théorique ces deux dernières catégories et plus particulièrement les indicateurs environnementaux, et les indicateurs puisqu'ils s'agissent là de la principale innovation managériale apparue dans le sillage des thématiques de RSE et de développement durable.

1. Les indicateurs environnementaux

Pour les indicateurs environnementaux, ils constituent des outils forts et primordiaux pour la maîtrise et le suivi des actions des entreprises en matière des exigences environnementales.

Notre intérêt à ce niveau de notre recherche, c'est de voir dans la littérature les fonctions et les rôles jouer par les indicateurs et plus particulièrement sur leurs modalités d'exploitation en interne en vue de décliner les différentes stratégies environnementales.

Réellement, une minorité des études académiques se sont orientées vers cette problématique. L'insuffisance de recul et la nouveauté vis-à-vis cette problématique expliquent une partie du manque de recherche académique sur le sujet.

Par la suite, nous allons essayer d'éclaircir les rôles joués par les indicateurs environnementaux comme moyens de contrôle, et ce après avoir donné en premier lieu quelques éléments pour comprendre cette notion.

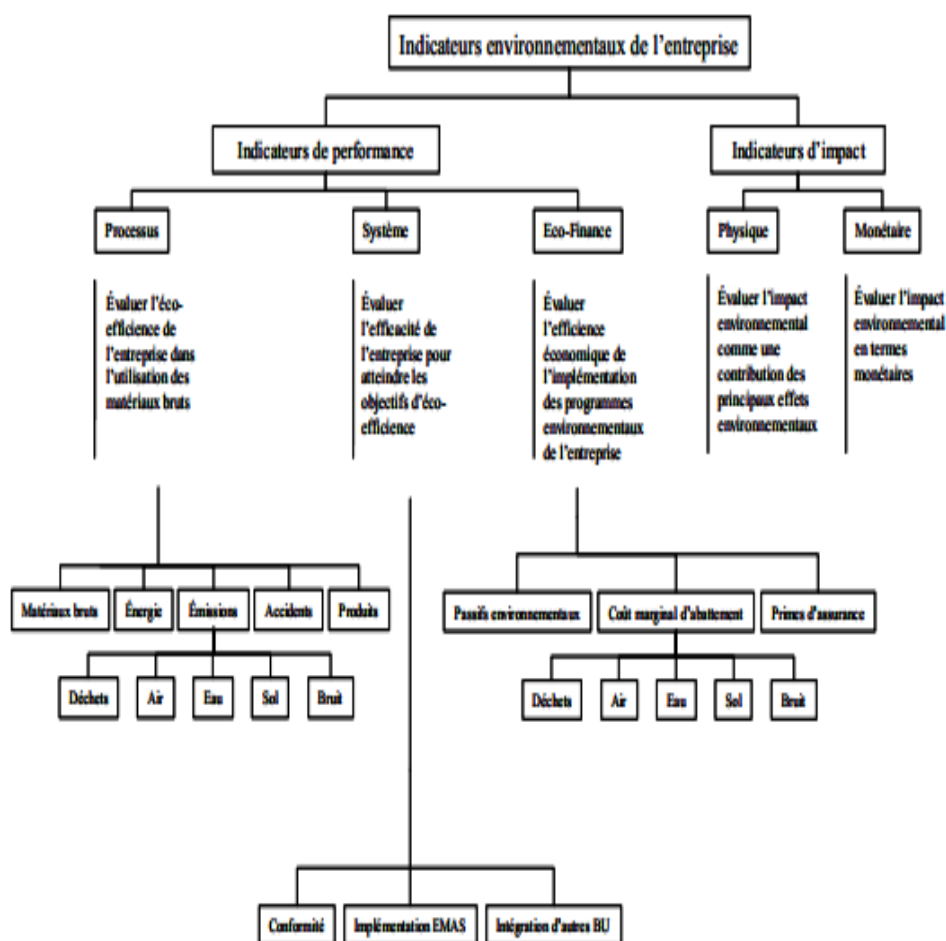
1.1 La conception des indicateurs de performance environnementale

Les recherches académiques énoncent l'existence d'une panoplie d'indicateurs environnementaux par rapports à leur nature, à leur destinataire, et leur forme, etc. La première proposition est de distinguer ces indicateurs. Ils peuvent être :

- quantitatifs, de données chiffrées, exprimés soit en termes monétaires ou financiers soit en termes physiques ou métriques en suivant les ressources utilisées (Kg, Tonnes, KWh, etc.).
- qualitatifs, des données descriptives des efforts environnementaux réalisés.

En effet, Bartolomeo (1995) avance une autre distinction de ces indicateurs, en se basant d'une part sur les indicateurs de performance au sens strict qui visent à analyser ce qui s'exerce pratiquement à l'intérieur et autour d'une entreprise, d'une usine; et d'autre part, les indicateurs d'influence qui ont comme finalité de refléter ce qui en réellement se produit dans l'environnement lui-même, suite aux activités effectuées par l'une des entités en question.

Le schéma présenté ci-après avance la distinction avec les informations qui devraient être fournies par chaque catégorie d'indicateurs.

Figure 9: Les indicateurs environnementaux

Source : Bartolomeo (1995)

1.2 Les rôles des indicateurs environnementaux

La littérature sur les systèmes de management environnementaux (SME) a connu une émergence à cause de l'intérêt accordé aux questions de l'environnement. Parmi ces recherches, on tire quelque une ont essayé d'appréhender et de voir la façon avec laquelle se réalise l'utilisation des indicateurs environnementaux au sein des unités opérationnelles et particulièrement celles qui ont opté pour des systèmes normalisés. À l'image de tous les indicateurs de performance, les indicateurs de l'environnement jouent un rôle majeur dans l'exploitation des données environnementales. Autrement, c'est les situations différentes qui vont conditionner leur l'utilisation.

A titre d'exemple, le tableau suivant, tiré d'Olsthoorn et al. (2001), présent une description des rôles et les fonctions que jouent les indicateurs dans les systèmes de management et de contrôle des firmes selon différents utilisateurs :

Tableau 6: Les utilisateurs et les rôles des indicateurs environnementaux

Utilisateurs	Rôles et utilisations des indicateurs environnementaux
Le Top management	Contrôler le développement "environnemental" d'une entreprise par rapport aux objectifs stratégiques (issus des préoccupations concernant des impacts environnementaux futurs) Identifier les pertes et les émissions les plus nuisibles Communiquer sur la performance environnementale de l'entreprise aux parties prenantes Comparer les performances avec les périodes et les années précédentes
Les directeurs des sites de production	Identifier les opportunités pour améliorer l'efficacité Transmettre les informations sur les efforts réalisés afin de limiter les impacts environnementaux des activités du site
Les directeurs commerciaux	Identifier les nouvelles opportunités du marché Défendre les positions du marché acquises et comparer par rapport aux concurrents
Les directeurs d'achat	Définir et suivre les responsabilités environnementales des fournisseurs
Les autorités nationales et environnementales	Évaluer la conformité de la firme avec les permis d'exploitation Évaluer les efforts de l'entreprise pour obéir aux politiques environnementales Construire des bases de données qui sont utiles dans le développement et la mise en place de politiques environnementales du gouvernement
Investisseurs	Indiquer les responsabilités et obligations environnementales qui pourraient affecter la performance financière
Consommateurs	Répondre aux besoins des consommateurs « vert » ou « écolo »

Source: Olsthoorn et al. 2001)

En revanche, la question majeure qui se pose, c'est par rapport à la façon avec laquelle ses indicateurs cités sont structurés et utilisés au niveau des systèmes de mesure de la performance globale. Dans cette perspective, la recherche de Hartmann et Perego (2005), considérée comme l'une des rares à se contenter particulièrement à cette problématique. En fait, la majorité des études utilisées dans ce domaine s'oriente vers l'identification des déterminants et les facteurs qui encouragent les firmes à publier ces indicateurs. Ainsi, une minorité de recherche se sont focalisées sur cet aspect interne et à cette nouvelle forme de contrôle de gestion. Les résultats stipulant qu'il n'existe pas une relation positive entre la mise en place d'une stratégie environnementale et le degré d'utilisation d'indicateurs environnementaux dans les mécanismes de contrôle. Contrairement, à l'instar de cette étude,

la prise en compte d'une telle stratégie influence fortement les attributs des systèmes de contrôle de gestion (les indicateurs de la performance environnementaux) à savoir : la précision, la convenance et la sensibilité. En fait, les différents résultats indiquent que les firmes qui utilisent des indicateurs financiers et non financiers essayent de transformer des effets environnementaux en renseignement monétaires. En plus, l'étude avance que les systèmes de contrôle impliquent largement et adéquatement les indicateurs environnementaux, à condition que ces derniers soient précis, disponible et facilement utilisables.

Pour les francophones, on peut tirer la recherche menée par Caron et al. (2007). Par utilisation une enquête quali-quantitative exploratoire sur 48 entreprises québécoises, à ce niveau, les auteurs ont mené des investigations par rapport au rôle jouer par quelque systèmes de contrôle en vue de mesurer la performance environnementale.

Une panoplie des résultats emprunté de cette recherche, premièrement, l'étude qui montre quelque contradiction par rapport à l'utilisation de l'information obtenue par les indicateurs de performance : « *D'une part, les gestionnaires déclarent ne pas utiliser une bonne part de l'information, trop nombreuse, et, d'autre part, ils souhaiteraient obtenir plus d'information «proactive»* » (p.13). Ensuite, l'étude met en exergue le rôle structurant et communiquant de ces indicateurs : « *ce n'est pas tant le contenu informationnel des indicateurs de performance qui importe pour les gestionnaires, mais plutôt le lien que ces indicateurs permettent de créer. Aussi, les directeurs interviewés y recherchent une façon de motiver l'action, bien plus qu'une volonté de mesurer des résultats par rapport à un objectif posé a priori* »²⁵ (pp. 14-15).

Par ailleurs, par rapport à l'utilisation et la diffusion des indicateurs, les informations tirées de cette étude qualifie que les indicateurs environnementaux sont essentiellement pratiqués comme indicateurs de gestion internes et propres à l'unité. Ils ne passent pas aux sièges

²⁵ Pour étayer leur résultat, Caron et al. (2007) citent un directeur interviewé pour qui «L'information est une façon de motiver les gens, la façon de les impliquer.» (...) «La stimulation se fait beaucoup par l'information. Les employés sont contents de voir où l'on va. La communication est une façon de les impliquer.» (...) «Pour être stimulantes, les cibles doivent être difficiles à atteindre et représenter un défi.» (...) «Les indicateurs doivent mener à l'action, (...) qu'ils soient significatifs pour les opérationnels.» (...) «Ces indicateurs (qui sont dans certains cas regroupés dans un tableau de bord) sont la base de l'amélioration continue». (p.15)

sociaux comme les indicateurs financiers. Ainsi, ces indicateurs environnementaux restant non impliqués dans les autres systèmes de contrôle classiques tels que les budgets.

En effet, selon plusieurs études, les indicateurs environnementaux sont exploités en interne par les gestionnaires au sein de l'unité. Ils ne passent pas aux sièges sociaux comme les indicateurs financiers. Ainsi, ces indicateurs ne sont pas impliqués dans les autres outils de contrôle traditionnels tels que les budgets par exemple, et il n'existe aucune relation entre ces indicateurs environnementaux et les indicateurs financiers de la firme. D'autres critiques signalées par les auteurs par rapport aux indicateurs environnementaux. D'une part, ces indicateurs sont dirigés vers les résultats et non pas sur les objectifs prévisionnels.

Quant au niveau d'utilisation et de diffusion de ces indicateurs, les résultats de cette étude montrent que les indicateurs environnementaux sont principalement utilisés comme indicateurs de gestion internes et propres à l'unité. Ils ne remontent pas vers les sièges sociaux comme c'est le cas des indicateurs financiers. De plus, ces indicateurs environnementaux restent isolés et ne sont pas intégrés dans les autres outils de contrôle traditionnels, et ils n'existent par conséquent aucun lien entre ces indicateurs et les indicateurs financiers de l'entreprise.

Deux autres critiques sont émises par les auteurs à propos des indicateurs environnementaux. D'une part, ils mettent en garde contre la nature de ces indicateurs qui rendent difficile leur libre circulation au sein d'une entreprise et éventuellement à travers un réseau d'entreprises. De même, ils constatent que ces indicateurs sont davantage orientés vers les résultats passés que vers des objectifs futurs. Ils stipulent que ce fait peut nuire à la motivation de managers à s'engager dans le pilotage de l'environnement qui est essentiellement orienté vers une démarche d'apprentissage, de dialogue et d'amélioration continue dans laquelle les résultats ne s'obtiennent que très progressivement.

Néanmoins, ils concluent que dans l'état actuel des pratiques environnementales dans les entreprises, les indicateurs environnementaux possèdent une vertu non négligeable, qui est d'atténuer les tensions au sein de l'entreprise : *« la complexité du pilotage de la performance environnementale met en présence des acteurs aux logiques divergentes (gestionnaires, experts, entrepreneurs sociaux, etc.). L'information produite par les indicateurs de performance environnementale est susceptible de résoudre les tensions inhérentes à leur rencontre, à condition d'être à la fois solide. »* (Caron et al. 2007, p.20).

2. Les indicateurs sociaux

Ils forment le troisième ensemble d'indicateurs de la RSE (avec les indicateurs économiques et les indicateurs environnementaux). Dans cette discussion, nous avons fait le choix de ne pas trop détailler cette forme d'indicateurs, vu qu'elle ne représente pas réellement une innovation managériale tant elle est depuis longtemps intégrée dans les pratiques des directions des ressources humaines. Rappelons simplement que les indicateurs sociaux sont des données et des mesures calculées périodiquement afin de renseigner sur les objectifs, les performances et les résultats sociaux atteints par les employés dans les différents centres de responsabilité. Le tableau suivant résume les principaux indicateurs sociaux reconnus et utilisés dans la pratique du contrôle de gestion sociale (Naro, 2006) :

Tableau 7: Catégories des indicateurs sociaux

Catégories	Objectifs	Exemples
Indicateurs économiques et financiers	Mesurer la contribution économique des ressources humaines et de la fonction RH.	- Ratios de productivité - Ratios de dépenses RH - Ratios de gestion financière
Indicateurs structurels	Caractériser la structure des effectifs de l'organisation et <i>benchmarker</i> les centres de responsabilité	- Ratios de la pyramide des âges - Ratios d'encadrement - Ratios de productifs directs
Indicateurs recrutement	Mesurer la performance des processus de recrutement de nouveaux salariés	- Délai d'embauche - Qualité de recrutement (nombre de candidat restant au bout d'un an) - Coût moyen de recrutement
Indicateurs de formation et de gestion des compétences	Mesurer la performance des processus de formation et de gestion des compétences	- Effort financier de formation - Ratio de salariés formés - Taux de couverture des postes à compétences stratégiques
Indicateurs de rémunération	Contrôler les politiques de rémunération et la masse salariale	- Ratio de rémunération moyenne - Ratio d'accroissement des rémunérations - Ratio de progression du pouvoir d'achat
Indicateurs de climat	Mesurer le niveau du climat social se trouvant au sein de l'entreprise	- Turnover - Taux de démission - Taux d'absentéisme
Indicateurs de mesure du risque professionnel	Mesurer les risques professionnels et la santé au travail	- Taux de fréquence d'accidents avec incapacité permanente - Taux de gravité des accidents de travail

Source : Naro, 2006

Il faut noter, toutefois, que ces indicateurs sociaux ont été développés en France depuis les années 1970, notamment sous l'impulsion du bilan social. Ils n'ont cessé d'évoluer depuis ce temps et trouvent aujourd'hui une utilisation plus accrue, notamment à cause du besoin de

reporting externe de données sociales et humaines. En effet, les indicateurs sociaux trouvent aujourd'hui un terrain d'application particulièrement prometteur à travers les systèmes de reporting et de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable (Naro, 2006).

Les thématiques de la RSE et du développement durable n'ont pas modifié profondément les indicateurs sociaux dans leur nature ou leur conception. Ils ont plutôt influencé leur utilisation qui était limitée aux directions des ressources humaines dans le cadre d'un contrôle de gestion sociale. Aujourd'hui, leur utilisation s'élargit, puisque ces indicateurs se destinent également aux parties prenantes externes dans le cadre de la communication extra-financière.

3. L'utilisation et limites des indicateurs de la RSE

L'apparition des indicateurs de la RSE a pour répondre à des besoins réels. Ainsi, leur élaboration et leur conception est faite par des efforts principalement privés, qui ont octroyé un caractère formel et normé à ces indicateurs. En revanche, le problème qui nous interpelle est lié à effet de leur utilisation dans la résolution de l'ensemble des problématiques lié à la naissance de la notion de RSE.

Réellement, la problématique des indicateurs non financiers s'interagit avec une autre problématique comptable que sont les actifs intangibles. La prise en compte des indicateurs non financiers dès que les firmes prennent conscience de l'importance de suivre non seulement la performance financière et comptable, mais également il fallait maîtriser la performance des activités considérées comme incorporelles (les conditions de travail des employés, recherche & développement, qualité des produits).

Dans cette perspective, deux interprétations peuvent être liées aux indicateurs non financiers : soit qu'ils servent à évaluer la performance financière, soit qu'ils sont utilisés pour prédire la performance organisationnelle.

3.1 Les raisons de l'utilisation

Avec l'augmentation des besoins d'information par rapport aux actions des firmes en matière de la RSE, de ce fait, la première solution était tout simplement d'adopter une panoplie d'indicateurs normés, préétablis et permettant d'assurer une comparaison entre les firmes dans le temps et dans l'espace.

À ce propos, Waterhouse et Svendsen (1998) assurent, par exemple, que les indicateurs non financiers pour la mesure de la PSE sont largement utiles puisque :

- ils aident les gestions à mieux appréhender, prendre des décisions et prévoir les liens entre les résultats et les activités.
- Ils augmentent la capacité des entreprises à gérer leurs relations avec les parties prenantes.
- Ils permettent d'épanouir la responsabilité des entreprises.

Dans le même sens, cette littérature énonce deux types d'indicateurs pratique aux firmes. La première typologie se base sur les effets sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise. En effet, ces indicateurs mise en place pour stimuler la pression des différents intervenants. Ils se caractérisent par une certaine mesurabilité, observabilité et vérifiabilité.

La deuxième typologie joue un rôle catalyseur dans la mesure de la qualité de la relation des entreprises avec les parties prenantes. Des indicateurs, comme notamment : la satisfaction de la clientèle. Ils permettent de mettre en importance les facteurs impactant la performance. Ils peuvent aussi être exploités pour prévoir les résultats financiers et comptables futurs.

3.1.1 Les rôles des indicateurs de la RSE dans la communication extra financière

A partir d'une analyse des contenus qualitatifs (rapports annuels, rapports développement durable), on a pu tirer certaines fonctions des indicateurs de la RSE et identifier leurs pratiques internes qui exploitant ces indicateurs comme des canaux de performance entre la direction et les différents centres d'intérêt.

En fait, certaines firmes exploitent des indicateurs environnementaux et leur reporting dans leur communication financière. D'autres entreprises utilisent des indicateurs spécifiques aux aspects environnementaux, et qu'elles considèrent comme indicateur de performance.

3.1.2 Les indicateurs comme outils de suivi des orientations stratégiques

Pour certaines firmes, les indicateurs de la RSE se qualifient come des outils de contrôle de gestion car ils s'assignent avec les indicateurs de la performance financière en impliquent les objectifs stratégiques aux différents niveaux de la hiérarchie de la firme. En fait, les indicateurs de la RSE assurent un suivi des orientations, engagement et les actions des unités et les filiales pour les dimensions sociales et environnementales.

- **Extrait du rapport de développement durable de Carrefour (p.1) :** « la Direction Qualité et Développement durable mis en œuvre un système de reporting basé sur la collecte

des informations en utilisant d'une manière rigoureuse son intranet. Le moyen de reporting élaboré sous la forme d'une e-room créée en 2004, il contribue qualitativement dans le regroupement et l'analyse de toutes les pratiques et les expériences déployées dans l'ensemble des pays en vue d'assurer la promotion du développement durable. Quantitativement, il contribue à l'évaluation des pistes de progrès en pratiquant 22 indicateurs clefs de performance ».

3.1.3 Les indicateurs comme outils de motivation, d'adhésion et de conduite de changement

Les indicateurs de la RSE servent également à pousser et motiver voire impliquer les dirigeants et les gestionnaires pour les principes du développement durable. Pour plusieurs entreprises, ils intègrent des systèmes de rémunération et des bonus à ces indicateurs, en se basant sur des mesures sociaux et environnementaux. Cette pratique permet de créer une culture de développement durable au sein des firmes et alors de faire impliquer les employés aux différents changements organisationnels tirés de ces concepts novateurs.

3.1.4 Les indicateurs comme fondement à des systèmes d'information dédiés

Dans la perspective de suivre la réalisation des objectifs en matière de la performance environnementale et sociale, certaines firmes adoptent des systèmes de reporting des indicateurs de la RSE au sein de leur structure, ces derniers peuvent être considérés comme des outils de contrôle dans la mesure où leur finalité est de faire remonter vers la direction générale les performances obtenues par les différentes sites.

3.1.5 Les indicateurs comme outils d'aide à la prise de décisions

À partir des rapports annuels, les indicateurs environnementaux sont exploités d'une façon continue, dans la prise de décision opérationnelle des gestionnaires de sites industriels.

- **Extrait du rapport développement durable de Danone (p.23) :** « en 2004, l'adoption d'un reporting mensuel par l'ensemble des filiales. Des grands efforts déployés pour adapter les objectifs avec le contexte local (...), en intégrant les conditions environnementales dans les lignes de production tout en bénéficiant des formations annuels (exigence environnementales du site et la contribution aux performances du Groupe.).

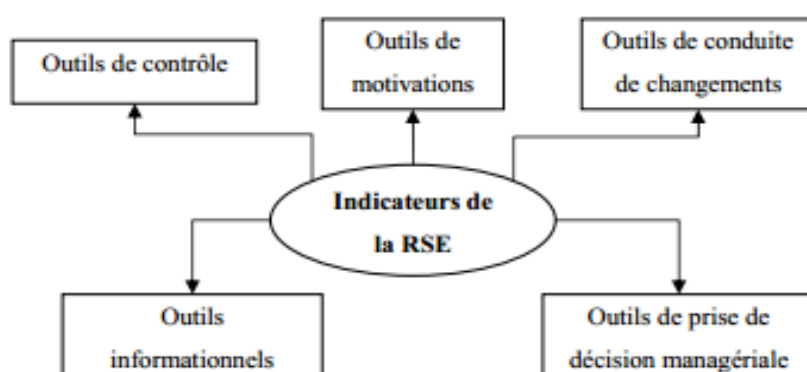
3.1.6 Synthèse : les mêmes indicateurs pour des finalités différentes

En fait, sur la base des contributions théoriques, il semblerait bien que les indicateurs de la RSE constituent une nouvelle tendance en matière d'indicateurs de performance instaurée à l'intérieur des firmes. En effet, d'après Quairel (2006), dans les théories mécanistes de la décision, un groupe d'informations est considéré comme une mesure de performance lorsqu'il y a comparaison avec des objectifs, un historique ou les performances d'une autre entité ; ces évaluations devraient alors déboucher sur des décisions en vue d'une amélioration voire d'une inflexion de la stratégie.

Les indicateurs de la RSE, tels qu'ils se tirent de cette analyse de contenu, contiennent des attributs et les caractéristiques des indicateurs de performance traditionnels : attributs dans le sens où ces indicateurs sont principalement, chiffrés, quantifiables, mesurables, définis en amont par les directions, permettant la comparaison dans le temps et dans l'espace (indicateurs de progrès), et enfin, offrant aux directions la possibilité d'évaluer les résultats atteints des différentes entités de l'organisation. Caractéristiques, dans le sens où notre analyse de contenu qualitative a mis au jour le constat que les indicateurs de la RSE ne sont plus utilisées uniquement pour la communication externe mais servent également comme outils pour plusieurs pratiques managériales internes.

Le schéma suivant résume les 5 emplois identifiés des indicateurs de développement durable dans les entreprises du CAC 40 :

Figure 10: Les indicateurs environnementaux



Source : CAC 40

Les indicateurs de la RSE sont qualifiés comme des indicateurs de performance voire une pratique à laquelle les firmes font de plus en plus appel. Leur mise en place est primordiale dans la mesure où ils constituent une sorte d'évaluation des engagements en faveur des la RSE mis par les entreprises. Ils jouent plusieurs rôles à la fois, celui de pilotage, de contrôle et de reporting externe.

3.2 Les limites et critiques des indicateurs de la RSE

Les apports positifs de la mise en place des indicateurs de la RSE ne les ont pas évités d'être l'objet de quelques critiques. Selon Bollecker (2004), la pratique de ces indicateurs pose avec force la question de l'efficacité du contrôle de gestion dans sa mission unificatrice car des problèmes d'interprétation et d'opportunisme peuvent apparaître. Contrairement aux premiers, les indicateurs de la RSE sont moins facilement diffusables dans l'organisation puisqu'il s'agit souvent d'informations brutes, précises, et détaillées (NajarBen Mahmoud, 1994), c'est-à-dire spécifiques à un contexte, à un service, à un atelier. Le problème réside dans la manière de décliner et à agréger des données physiques par une opération arithmétique, comme cela est le cas pour les données financières (Kaplan et Norton, 1998), et à calculer des écarts (Gervais, 2001). Cette particularité des données non financières peut conduire, dans la firme, à une divergence de représentation et de comportement.

À cet égard, celle-ci peut entraîner des significations différentes des informations par les niveaux (local, supérieur) ce qui provoque des comportements différents. L'inexistence des liens entre les renseignements ~~on~~monétaires particuliers au fonctionnement des centres, utilisés par les services opérationnels, et les informations monétaires publiées au niveau de la gestion stratégiques, cette absence induit des risques énormes et réels de coordination (Besson, 2000) ou de différenciation des entités de l'organisation, parce que le contrôle au niveau local peut échapper aux supérieurs hiérarchiques.

De plus, Bollecker (2004) avance que la différenciation en matière de l'utilisation des données non financières précises, peut conduire à un risque au niveau de la coordination dans la firme. Ce risque lié à l'opportunisme tiré d'une volonté d'aller contre les orientations de la direction générale pour capitaliser ses intérêts (Besson, 2000). Plusieurs travaux ont explicité cette notion d'opportunisme notamment celui de Crozier et Friedberg (1977) qui ont largement éclairci cette notion en stipulant que, lorsque les individus ont des finalités contradictoires, ils peuvent être conduire à se ménager des marges de liberté par l'incertitude de leur comportement. Cette incertitude, source de pouvoir, est particulièrement forte lorsque

les individus ont la capacité de fausser la circulation de l'information. On peut alors considérer que les informations non financières, qui semblent délicatement diffusables dans l'entreprise, peuvent permettre à des responsables d'unités opérationnelles d'accroître l'incertitude de leur comportement et, de fait, leur marge de pouvoir.

Ainsi, d'autres critiques par rapport à l'opérabilité des indicateurs non financiers. Selon Ittner et al. En 2003 ont avancé, que dans la réalité, les gestionnaires ignorent les mesures non financières souvent qualifiées comme trop subjectives et trop manipulables. De plus, Cauvin et al. (2007), ont stipulé que dans leurs attitudes, les évaluateurs considéraient les indicateurs financiers comme plus pertinents, plus fiables et plus comparables que les indicateurs non financiers. Par ailleurs, dans leurs jugements ce biais disparaissait, et il apparaissait même que les évaluateurs les plus expérimentés accordaient plus d'importance aux indicateurs non financiers.

Section 2: Les facteurs déterminants de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

Le contexte des vingt dernières années est marqué par une appropriation massive du concept de développement durable par les entreprises. Si des débats contrastés subsistent au sens et la portée de ce concept, l'actualité des dernières années traduit l'émergence d'un nouveau paradigme ou, pour reprendre l'analyse D'aggeri et al. (2005), une nouvelle vague de rationalisation qui imprègne de plus en plus fréquemment les processus de décision dans l'entreprise. Le développement durable est ainsi appelé à devenir une composante essentielle et une stratégie à part entière dans le modèle de croissance de l'entreprise.

Un engagement responsable de l'entreprise est dû, en effet, à la recherche de sa légitimité sociale et de son efficacité économique et financière afin de continuer à créer de la valeur dans de bonnes conditions, et de s'adapter au contexte. Ainsi, pour pouvoir assumer durablement sa compétitivité, cela suppose qu'elle ait la capacité de profiter des opportunités de la mondialisation et de prévenir ses menaces, de viser une performance durable dans un contexte incertain et d'être une entreprise qui est capable de s'adapter au rythme des mutations, notamment, en conciliant les intérêts particuliers des parties prenantes vers l'intérêt général (Poisson et Molho, 2003). Il s'agit, donc, de relever trois défis à savoir un défi managérial, économique et environnemental (Spuzed, 2002). La justification de la RSE se trouve associée à la représentation de la nature et du rôle de l'entreprise et de sa raison d'être.

En effet, la mesure de la RSE pose des problèmes complexes, qui font différents choix épistémologiques visant l'élaboration d'instruments de mesure et de contrôle fiables. Ces nouvelles stratégies d'entreprise cherchant à intégrer un triple objectif économique, social et environnemental apparaissent comme des réponses aux pressions de leurs parties prenantes comme les investisseurs « socialement responsables », salariés et syndicats, clients, fournisseurs, ainsi que des acteurs de la société civile. Elles apparaissent comme des démarches de légitimation par rapport à l'évolution des attentes de la société.

Aujourd'hui, les entreprises sont obligées de reconsidérer, indirectement, leur mode de management. Elles sont exposées à des enjeux en matière d'images de marque, de réputation, et des risques juridiques et industriels (Wolff, 2010). Ces nouvelles exigences en faveur d'une RSE se sont accompagnées de nouveaux mécanismes de régulation tels que des normes

et réglementations venant stigmatiser les modes de gestion et les types de gouvernance des entreprises.

Généralement, le cadre contingent et le cadre néo-institutionnel sont considérés comme les plus utilisés pour l'explication des facteurs et les pratiques de contrôle spécial (Sponem, 2006). Le premier se base sur des variables dites : techniques tirées de l'environnement technique alors que le deuxième se focalise sur d'autres variables liées à l'environnement institutionnel.

La première étape de notre revue de la littérature de contrôle a conduit à mobiliser les deux cadres théoriques les plus utilisés dans cette littérature pour expliquer les facteurs déterminants du recours à des outils et des pratiques de contrôle particuliers. Ces deux cadres théoriques, théorie de la contingence et théorie néo-institutionnelle, seront brièvement présentés dans les développements qui suivent. Nous mettrons plus l'accent sur leur utilité pour une recherche telle que la nôtre, et surtout sur les principales variables déterminantes issues de ces théories.

I. La théorie de contingence : cadre théorique adapté à la mesure de la RSE

Généralement le cadre contingent et le cadre néo-institutionnel sont considérés comme les plus utilisés pour l'explication des facteurs et les pratiques de contrôle spécial (Sponem, 2006). Le premier se base sur des variables dites : techniques tirées de l'environnement technique alors que le deuxième se focalise sur d'autres variables liées à l'environnement institutionnel.

La première étape de notre revue de la littérature de contrôle a conduit à mobiliser les deux cadres théoriques les plus utilisés dans cette littérature pour expliquer les facteurs déterminants du recours à des outils et des pratiques de contrôle particuliers. Ces deux cadres théoriques, théorie de la contingence et théorie néo-institutionnelle, seront brièvement présentés dans les développements qui suivent. Nous mettrons plus l'accent sur leur utilité pour une recherche telle que la nôtre, et surtout sur les principales variables déterminantes issues de ces théories.

1. L'historique de l'approche de contingence

La théorie de la contingence, avancée au début par Lawrence et Lorsch (1967)²⁶, a réfuté le paradigme du « one best way » dominant dans certaines théories des organisations traditionnelles et notamment chez l'école des relations humaines. Ce paradigme théorique part du principe simple selon lequel « A des situations diverses et variables peuvent correspondre des modes d'organisation divers et variables » (Rojot, 2005, p.91).

En fait, cette approche sert à déterminer les relations entre les caractéristiques intrinsèques de la firme et les attributs des systèmes de contrôle, il permet d'appréhender l'architecture des systèmes de contrôle de gestion par rapport à l'environnement technique qui insiste sur une efficacité organisationnelle grande (Sponem, 2002). Alors, elle contribue fortement à la compréhension des systèmes de contrôle (Covaleski et al., 1996).

Dès les 1950, des critiques stipulées par les anglo-saxonnes en science des organisations par rapport au paradigme normatif des théories classique du management, notamment l'école des relations humaines. Ces théories classiques cherchent à trouver les meilleures solutions et les meilleurs pratiques à adopter pour toute entreprise en partant de la relation simple « bon stimulus = bonne réponse »²⁷ (Rojot, 2005).

À cet égard, des apports ont critiqués les théories classiques, on cite les travaux de Woodward (1958), il avance que la structure de l'organisation est liée directement à la technologie de production exploitée dans les entreprises. Ainsi, il tire la synthèse suivante : « l'affirmation très largement admise selon laquelle il y a des principes de direction valables pour tous les types de systèmes de production, semble très douteuse- conclusion qui a de très grandes conséquences pour l'enseignement de cette question » (Woodward, 1958, cité par Milano, 2002, p115).

De plus, d'autres travaux ont montré l'impact de l'environnement sur la structure internes des organisations en tenants en compte sa complexité à savoir : Burns et Stalker en 1961, qui ont contribué considérablement dans la théorie de contingence, ces auteurs ont pris en compte

²⁶ Lawrence et Lorsch n'ont pas été les premiers à évoquer les variables et les facteurs de dépendance ou de, contingence mais ils étaient les premiers à réellement structurer ce courant de pensée. Ils ont donc hérité de la paternité de cette théorie.

²⁷ Par exemple ces théories pensaient qu'il suffit de motiver le salarié par l'argent ou par l'affectivité pour qu'il se retrouve dans une situation optimum.

deux facteurs de l'environnement externe (domaine où technologie, nature de marché), ils concluent qu'il existe deux types d'organisation et deux styles de direction, un mécanique (formalisé, bureaucratique, routinières et centralisé) et l'autre organique qui se caractérise par une certaine flexibilité, adaptable avec les situation et avec une grande communication.

Ensuite, les travaux fondateurs de la théorie de la contingence, sans citer les contributions de Chandler (1962) à ce courant de recherche. En effet, Chandler a déterminé à travers ses travaux que la structure d'une organisation soit le résultat des stratégies mises œuvre, qui, elles mêmes, sont la conséquence des changements de l'environnement subis par la firme.

Cependant, l'ouvrage de Lawrence et Lorsch « Organisation and Environment » (1967) qui a été la base théorique du courant de la contingence structurelle. Ces deux universitaires de Harvard ont été les premiers à parler d'une théorie de la contingence. En se penchant sur les recherches de Woodward, ils ont voulu analyser l'existence de plusieurs manières de structurer une organisation. Dès les années 1960, ils mènent une étude sur un groupe de divisions et de centres de profit appartenant à dix organisations. Leur objectif était d'examiner l'adéquation entre les structures internes des firmes et leur environnement particulier. Dans cette perspective, ils énoncent les notions de différenciation et d'intégration pour étudier les structures. Leur principale conclusion était qu'à des environnements différents devraient correspondre des structures d'organisation différentes qui étaient contingentes à des facteurs internes ou externes²⁸.

2. Les apports de la théorie de contingence

À partir des travaux recherches citées, l'approche contingente, dite « la théorie de contingence structurelle », essaye d'analyser l'impact de plusieurs variables internes et externes sur les structures organisationnelles. Cette théorie permet évoque un ensemble de variables à savoir : la stratégie organisationnelle (Chandler, 1962 ; Child, 1972), l'environnement et sa complexité (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967), la technologie (Thompson, 1967 ; Woodward, 1965), et enfin la taille (Hickson et al. 1971).

²⁸ Lawrence et Lorsch montrent par exemple qu'une division de production se trouve confronter à beaucoup moins d'incertitudes qu'une division de recherche et de développement. Par conséquent il va sans dire que l'organisation de ces divisions sera aussi différente, notamment en ce qui concerne le caractère des buts, la perspective du temps et l'interaction entre les hommes. C'est ce qu'ils appellent la différenciation dans l'organisation, connue plus tard comme les 'Aston studies'.

En fait, la principale synthèse tirée de cette approche de recherche est que l'organisation « subit » et influé par le poids du contexte environnemental dans lequel elle opère. De ce fait, toute firme s'adapte à ce dernier dans ses structures et son fonctionnement. En corollaire à cet alignement perpétuel de l'organisation aux différentes variables de son environnement, il ne peut exister une seule structure efficace, et que pour être optimal, une structure doit s'adapter en variant en fonction de certains facteurs de contingence (Donaldson, 1996).

Dans cette perspective, l'obtention des performances et des objectifs fixés par les organisations liés à la capacité des gestionnaires à ajuster la structure à l'environnement dans lequel ils opèrent, et non pas aux efforts individuels des managers pour développer la performance (Milano, 2002).

De plus, à travers les différentes recherches, deux formes de théories contingentes ont émergé de la littérature: la théorie contingente positive (qui prévoit comment les organisations s'interagissent dans certains environnements) et l'approche contingente normative (qui éclaire les différents niveaux de performance). Ainsi, le paradigme contingent peut être exploité non seulement dans une perspective explicative de la structure mais aussi dans la perspective prescriptive et managériale (Donaldson, 1996).

3. Les apports de l'approche contingente en contrôle

Plusieurs recherches des systèmes de contrôle de gestion basées sur la théorie de contingence. À partir des années 70, les initiateurs de cette contribution contingente sur les systèmes de contrôle (Khandwalla, 1972 ; Hayes, 1977), ces travaux ont proposé que les contrôle pouvait s'adapter avec de nombreuses situations complexes en prenant en comptes les facteurs contextuels (Pariante, 1999). Comme le stipule Gilles (2000, p.4), « la théorie de la contingence structurelle reconnaît une dimension humaine autour du contrôle en considérant que les acteurs et la nature de leurs relations(...) produisent des formes de contrôle de gestion et influencent le contenu des informations traitées ».

Ainsi, l'ensemble des recherches en contrôle ayant eu une approche contingente ont cherché à actualiser ces types de contrôle particulier, et ce en analysant l'impact des variables externes et/ou internes sur l'organisation. Particulièrement, la majorité de ces travaux ont étudié l'impact sur la performance des organisations du rapport entre l'adaptation de la structure et les facteurs de contingence- (Milano, 2002).

En effet, Hayes (1977) comme l'un des premiers à étudier les systèmes de contrôle de gestion en adoptant une approche contingente. Ses efforts ont concerné le niveau de performance

obtenu par les divisions selon trois facteurs de contingence : les facteurs internes aux divisions, les facteurs externes à la firme et les facteurs relatifs à la nature de la relation entre les divisions. Pour Otley (1980) a poursuivi ces recherches et a suggéré un modèle qui considère comme facteurs la technologie, la structure organisationnelle et l'environnement. D'autres travaux ultérieurs ont apporté plusieurs innovations à ces modèles. Fisher (1995), à titre d'exemple, a reconnu 5 catégories de facteurs contextuels: l'environnement, la stratégie, la technologie, les mutations de produits et de secteurs, ainsi que les facteurs de connaissance et d'observabilité.

En outre, la notion de fit²⁹ est un concept central de la théorie de la contingence. Il caractérise la nature de l'intersection entre les caractéristiques de la firme et ses facteurs de contingence et est conceptualisé comme ayant une influence sur les outputs de l'organisation. Dans le même sens, la théorie de la contingence structurelle annonce que les firmes adaptent leur structure pour passer de l'inadaptation (misfit), qui provoque de mauvaises performances, à l'adaptation qui conduit à de bonnes performances de la firme. Ensuite, « la variation d'une variable contingente fait passer l'organisation de l'adaptation à l'inadaptation et de ce fait de l'équilibre vers le déséquilibre. Les changements structurels sont la conséquence de variations de l'environnement » (Milano, 2002, p.121). Par ailleurs, Drazin et Van de Ven (1985, pp.514-515) qualifient ainsi que « la performance organisationnelle dépend du fit entre la structure et son contexte ».

4. Les indicateurs de la performance et l'approche de contingence

Les outils de contrôle ont connu plusieurs recherches adoptant une approche contingente, même s'il y a lieu de remarquer que ces recherches se sont plus intéressées aux outils budgétaires³⁰ qu'aux indicateurs de performance. Néanmoins, la littérature contingente sur les systèmes de mesure des performances peut être qualifiée comme une littérature assez riche, surtout dans le contexte Anglo-Saxon. En effet, comme le rappelle Otley (1980), l'approche contingente pour le contrôle de gestion est basée sur le principe qu'il n'existe pas un système de contrôle unifié pouvant être instauré à toutes les organisations, dans toutes les circonstances. À cet égard, le principe sous-jacent de l'approche contingente pour les

²⁹ Traduit parfois en français de notion d'adaptation/cohérence.

³⁰ Ces recherches contingentes sur les budgets sont regroupées dans un courant de recherche appelé RAPM.

Pour une revue de la littérature sur ce courant, voir Hartmann (2000).

systèmes de mesure des performances, est que ces systèmes, et les indicateurs qu'ils contiennent, se doivent être adaptés voire refléter le contexte dans lequel ils sont exploités.

Toutefois, il y a lieu de remarquer que la variable la plus appliquée dans ces recherches est : la stratégie. En effet, plusieurs auteurs ont toujours défendu l'importance de la stratégie dans les systèmes de contrôle. À ce niveau, Bouquin (2004a) stipulait la nécessaire interaction de la stratégie et du contrôle en annonçant le rôle du contrôle est de supporter et de décliner la stratégie de l'entreprise. Chenhall (2003) ajoute que la stratégie qui, pour lui, est une des variables indispensable dans la théorie de la contingence, impact largement le choix pour une certaine catégorie d'indicateurs de performance.

De plus, plusieurs études contingentes ayant abordé le choix des indicateurs de performance, se sont basées sur des typologies³¹ des stratégies pour interpréter le choix des indicateurs mis en place. À titre d'exemple, celle de Abernethy et Lillis (1995) ont affirmé que les entreprises suivant une stratégie plus flexible, se rapprochant de la différenciation, utilisent moins d'indicateurs financiers traditionnels et plus d'indicateurs de performance qualitatifs. Perera et al. (1997) ont remarqué, quant à eux, qu'une stratégie de différenciation se traduira globalement par une emphase plus grande sur l'utilisation de pratiques de management avancées.

5. Les variables de la théorie de contingence

Les recherches contingentes sur les systèmes de contrôle de gestion se qualifient comme des travaux très forts. Ces études affirment que la majorité des systèmes de contrôle de gestion dépendent de facteurs externes contingents. Ces nombreuses recherches ont guidé vers la formalisation de plusieurs variables contingentes à savoir : la stratégie (Chandler, 1962), la technologie (Woodward, 1965; Perrow, 1967; Thompson, 1967), ou encore l'environnement (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967). On peut tirer les variables relatives à la taille, l'âge, la culture et autres.

Nous allons nous baser sur le cadre théorique élaboré par Chenhall (2003) dans l'objectif de construire une grille de lecture pour l'exploitation des indicateurs de la RSE dans les systèmes de contrôle interne. Il englobe des principales variables contingentes qui peuvent avoir un effet important sur le pilotage de la performance RSE.

³¹ Essentiellement celles de Miles et Snow (1978) et de Porter (1982).

5.1 L'environnement

Cette variable est constituée comme l'une des premières à analyser dans les études contingentes (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967). Le principe de cette recherche est que l'environnement influence fortement la structure de l'organisation et les systèmes de contrôle de gestion. Les travaux ont orientés vers la notion de l'incertitude perçue de l'environnement. Cette notion possède, en effet, un pouvoir explicatif fort des systèmes de contrôle (Chapmann, 1997; Fisher, 1998).

Cette notion est définie par Desreumaux (1998, p.114) comme « un manque d'information sur les facteurs associés à une décision donnée, l'absence de connaissance sur les résultats possibles d'une décision ou l'incapacité d'attribuer des probabilités fiables quant à l'effet de facteurs d'environnement sur une décision. L'incertitude est liée à la complexité et de la stabilité de l'environnement, et produit un changement de condition de l'environnement qui affecte le processus contrôlé (Sponem, 2002).

Plusieurs études en contrôle (Chenhall, 2003 ; Shields et Shields, 1998 ; Gordon et Miller, 1976), ont proposé que l'incertitude environnementale pousse vers l'utilisation d'informations, de mesures et de données supplémentaires différenciées telles que les indicateurs non financiers. En effet, en cas d'incertitude, les mesures traditionnelles comptables ne suffisent plus à piloter et à mesurer la performance d'une manière prescriptive, surtout lorsque les sources des avantages concurrentiels sont plus complexes. Cette idée est confirmée par des études empiriques (Said et al., 2003; Ittner et al., 1997; Chenhall et Morris, 1986; Govindarajan et Gupta, 1985; Govindarajan, 1984; Gordon et Narayanan, 1984) qui ont démontré qu'une augmentation de l'incertitude environnementale est positivement corrélée avec l'utilisation des indicateurs non financiers.

Avec l'incertitude croissante exercée par les salariés, les organisations non gouvernementales, etc. elle peut encourager les entreprises à intégrer des indicateurs et des mesures comptables servant à la contrôler. Lafontaine (1998) affirmant que l'incertitude, le risque écologique et le cadre réglementaire obligeront certaines entreprises à implanter des systèmes d'information environnementaux pour s'adapter à ces contraintes externes.

5.2 La taille

Cette variable est qualifiée également comme l'un des variables de grande impacte. Pour Chenhall (2003), elle remarque qu'une minorité des travaux sur les systèmes de mesures ont considéré la taille comme variable contextuelle dans la mesure où les recherches s'intéressées

aux entreprises de grande taille. Elle est utilisée pour la première fois pour l'explication des choix structurels des firmes et leurs systèmes de management (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967; Pugh et al., 1968). En revanche, les recherches en organisation qui ont abordé cette variable comme variable contextuelle, ont stipulé que l'augmentation de la taille provoque souvent une plus grande amélioration, complexification et spécialisation des instruments de comptabilité et de contrôle (Bruns et Waterhouse, 1975; Ezzamel, 1990; Hoques et James, 2000; Merchant, 1981, 1984).

En fait, l'adoption des systèmes de mesures sophistiqués dans les grandes firmes impliquant des informations utiles, des procédures formalisées s'explique par le fait que les firmes ont des structures multidimensionnelles (plusieurs activités, filiales et branches, etc.) ce qui engendre une sorte de prise de décision décentralisée, formalisation du domaine de responsabilité. Autrement, ces systèmes de contrôle doivent s'adapter aux structures divisionnelles des grandes entreprises.

En outre, Hoques et James (2000) avancent l'hypothèse que dans les grandes firmes, la nécessité d'avoir des mesures financières et non financières est plus grande. Ainsi, Baylis, Connel et Flynn (1998) affirment que les grandes entreprises, qui dépassent une certaine taille critique, seraient plus conscientes des pressions environnementales et des obligations et des que les petites entreprises.

5.3 La stratégie

Elle est imposée comme une variable puissante pour analyser les pratiques managériales des firmes malgré son négligence dans les premières recherches de contingence. Elle constitue une variable explicative de contrôle liée principalement à la naissance des catégories des stratégies dès les années 1970 (Chapmann, 1997). En effet, Langfield-Smith (1997, p. 207) stipule que «les systèmes de contrôle de gestion devraient être explicitement en adéquation avec adaptés pour supporter la stratégie de l'entreprise afin de conduire à un avantage concurrentiel et à une performance supérieure».

A cet égard, plusieurs travaux ont élaboré un lien entre la catégorie de stratégie mise en œuvre dans l'organisation et la structure des systèmes d'informations comptables (Simons, 1987), le type d'évaluation et les systèmes de rémunération (Porter, 1980; Govindarajan et Gupta, 1985), la procédure budgétaire (Miles et Snow, 1978; Abernethy et Brownell, 1999), etc.

Ainsi, la majorité des travaux énoncent que les firmes optant pour une stratégie de différenciation, donnent plus d'importance aux indicateurs non financiers par rapport aux

firmes qui ont une stratégie de domination par les coûts. Plus que ces orientations et ces typologies classiques, on assiste à l'émergence des stratégies environnementales. Ces stratégies particulières ont été développées par certaines entreprises comme réponse aux attentes des différents intervenants sur les questions environnementales ou sociétales.

De ce fait, on assiste à une relation de corrélation entre stratégie environnementale et système de contrôle de gestion. Dans cette perspective, les entreprises qui choisissent de s'impliquer dans un processus de gestion environnementale ont besoin de s'assurer concrètement que les membres de l'organisation suivent cette stratégie. Pour cela, elles développent une forme de contrôle qui passe par la mise en exergue des procédures et de règles environnementales et une surveillance croissante des résultats (Marquet-Pondeville, 2003).

5.4 La technologie

La technologie s'est imposée comme une variable puissante pour analyser les structures et les pratiques managériales des entreprises (Woodward (1965) et de Perrow (1967)). En fait, Woodward (1965) qualifiait la technologie comme un facteur de contingence interne à l'organisation qui trace le processus technique de production utilisé dans la firme.

A partir de cette définition, les travaux de contingences en contrôle ont avancé que dans les firmes qui maîtrisent mal le système de production et de transformation contenant plusieurs faiblesses notamment : un contrôle de gestion mécanique, basé sur un contrôle financier, n'est pas adapté (Sponem, 2002). A ce niveau, Chenhall (2003) stipule que les innovations technologiques actuelles notamment : le JIT (juste à temps), le TQM (management de la qualité totale) ou le FM (fabrication flexible) ont impacté les systèmes de contrôle. Il soutient son affirmation en exploitant une panoplie d'études qui ont essayé d'élaborer des liens forts entre ces technologies et les processus de contrôle utilisés (Chenhall, 1997; Ittner et Larcker, 1997; Perera et al., 1997 ; etc.). De ces travaux, Chenhall (2003) prend la conclusion que les innovations technologiques précitées sont souvent liées à des systèmes de contrôle de gestion larges et informels qui contiennent des informations basées sur les durées, la flexibilité et les relations externes, et qui se basent largement sur les indicateurs de performance non financiers.

En outre, quand la firme exploite des outils technologiques qui peuvent avoir des impacts environnementaux ou sociaux intéressants, elle doit mettre en œuvre un système managérial dirigé vers l'environnement. Or, un management durable ou environnemental peut avoir les mêmes caractéristiques que le management de la qualité ou que le management en juste à

temps. Ce qui imposera un système de contrôle de gestion informel utilisant une grande panoplie d'indicateurs non financiers.

5.5 La structure organisationnelle

En amont, Cette théorie a comme finalité d'étudier l'influence de certaines variables sur la structure de la firme, alors que, progressivement, cette approche se change pour analyse des pratiques managériales (passe d'une variable à expliquer à une variable explicative). Ainsi, Brignall et Ballantine (1996) annoncent que l'efficacité et l'efficacité d'un système de contrôle des performances lié à la capacité de la structure de l'organisation à faire communiquer les renseignements à l'intérieur de la firme. De ce fait, La structure est alors une variable forte en contrôle même s'il faut le reconnaître, les recherches sur l'impact de la structure sur les systèmes de contrôle ne sont ni nombreuses, ni développées. Néanmoins, Sponem (2002) a pris deux aspects explicatifs de la structure sur les pratiques de contrôle : le niveau de décentralisation et l'interdépendance.

Pour Sponem (2002) et Chenhall (2003) stipulent que l'assurance et la pratique des instruments de mesures sophistiqués et formels est lié à la décentralisation de l'organisation. Ainsi, ces organisations octroyant une certaine importance à l'obtention des résultats financiers, et se focalisant alors principalement sur les indicateurs financiers. Pour les mesures de collaboration entre les sous-unités est liée nature des relations entre les différentes divisions. Autrement, plus que sous unités sont interdépendantes, plus que les mécanismes de coordination sont développés.

5.6 La culture

La culture comme une des variables citées au niveau du cadre théorique de Chenhall (2003), elle se base principalement sur la culture du pays et considéré comme un élargissement de l'approche de contingence vers les aspects sociologiques. La principale contribution de cette variable est que la culture nationale a des effets sur les systèmes de contrôle exploités à l'intérieur de la firme (Chenhall, 2003).

La culture a été définie par Hofstede (1980) comme l'ensemble des comportements programmés qui distinguent les membres d'un groupe humain de ceux d'un autre groupe. Ces différences culturelles peuvent avoir une influence considérable sur la manière d'utiliser les outils de contrôle, tels que l'importance accordée au budget ou la participation budgétaire

II. La théorie néo-institutionnelle : cadre théorique adapté au pilotage de la performance globale

La théorie néo-institutionnelle a pour objectif d'analyser les comportements et pratiques identiques adoptés par les organisations. Ces comportements se dirigent majoritairement vers des comportements d'institutionnalisation, autrement, les institutions élaborent leurs propres règles et le font adopter par d'autres. Les croyances, les règles et les conventions culturelles de l'environnement façonnent les buts et modes de comportement et de gestion des organisations.

Cette théorie a eu une grande utilisation dans plusieurs disciplines des sciences humaines (économiques, sociologiques, gestion, etc.). Cette pratique est liée à la contradiction aux anciennes théories et le regard différent des organisations de la part de cette théorie (théorie de la contingence entre autres).

1. La théorie néo-institutionnelle et contrôle de gestion

Plusieurs recherches récentes en contrôle de gestion se sont basées sur cette approche néo-institutionnelle. La plupart expliquent que les firmes cherchent à mettre en œuvre des systèmes de contrôle qui sont en adéquation avec ses choix stratégiques d'une part, et des demandes de l'environnement institutionnel externe, d'autre part (Abernethy et Chua, 1996).

Pour Scott (2003), stipule que les systèmes de contrôle sont considérés comme des conventions les plus importantes liant les systèmes de croyance institutionnellement définis avec les activités techniques. En effet, Les outils de contrôle et de comptabilité, constituent ainsi un langage commun et légitimant qui se dirige vers la reproduction et le renforcement des attentes sociétales (Covaleski et Dirsmith, 1988b). Ainsi, pour cette théorie, le contrôle de gestion, comme la comptabilité, n'est pas une simple technique mais participe « à la construction de la réalité sociale et organisationnelle » (Hopwood, 1978).

En plus, par rapports aux caractéristiques et attributs de ces systèmes, plusieurs études cruciales de la théorie néo-institutionnelles sur lesdits systèmes. Les résultats de ces études s'orientent vers l'idée que le contrôle de gestion ne reflète pas souvent une réalité objective, mais joue surtout le rôle d'un moyen cérémoniel pour démontrer symboliquement l'engagement d'une organisation à une norme de rationalité (Covaleski, Dirsmith et Samuel, 1996). L'objectif recherché de cette apparente rationalité des systèmes de contrôle est de permettre aux organisations qui les adoptent, d'obtenir les fonds nécessaires à leur existence (Dambrin et al., 2005).

Ainsi, Feldman et March (1981) développent cette même idée. Pour eux, le fait d'utiliser des informations, d'en réclamer, de justifier ses décisions par l'information sont des moyens de symboliser la légitimité des processus, des valeurs des décideurs, et de la bonne gestion des organisations. Dans ce sens le contrôle de gestion comme étant un modèle construit par les décideurs, n'aurait pas uniquement pour but de prendre des décisions rationnelles, mais permettrait également de donner l'illusion de la rationalité aux acteurs internes et externes et de légitimer l'organisation.

2. La théorie néo- institutionnalisme et la mesure de la performance

Les travaux néo-institutionnels sur les systèmes de contrôle en gestion sont assez riches. Toutefois, il faut énoncer que c'est le budget qui accapare la grande partie de ces recherches, probablement à cause de l'aspect structurant et institutionnel de cet outil de contrôle.

Généralement, les études néo-institutionnelles sur les systèmes de mesure de la performance concluent que ces derniers sont soit les résultats des contraintes qui s'exercent sur les managers au sein du champ organisationnel (Di Maggio et Powell, 1983), soit comme l'affichage d'une structure de gestion qui constitue un mythe (Meyer et Rowan, 1977) plutôt qu'une évaluation effective de la performance. Ces firmes répartissent les structures formelles ; chaque structure répond à un objectif assigné en fonction des pressions de certains acteurs de l'environnement indépendamment des autres structures (Quairel, 2006).

Dans le même sens, l'article de Townley (1997) étudie la mise en œuvre des systèmes de mesures des performances (SMP) au sein de 29 universités britanniques. Il qualifie ces systèmes de « mythes institutionnels rationnels » qui ont comme finalité de mesurer les efforts, les récompenses et l'efficacité des systèmes managériaux. L'article résume que la mise en exergue des SMP dans les universités fait suite à un isomorphisme coercitif. En revanche, Townley montre que cette mise en place des SMP diffère d'une université à une autre. Cette différence trouve son origine dans la capacité de ces universités à contester la légitimité de telles mesures

Ainsi, dans la littérature néo-institutionnelle, les systèmes de mesure des performances, se qualifient comme des outils de contrôle qui servent les organisations qui cherchent à obtenir une certaine légitimité, conformité, et de reconnaissance à des pressions institutionnelles et internes.

3. Les variables néo-institutionnelles

Comme la théorie de contingence, on assiste de plus en plus l'ancrage d'une forte littérature liée à l'utilité de l'approche sociologique néo-institutionnelle en vue d'analyser et comprendre les pratiques managériales en général, et les pratiques de contrôle en particulier. Ainsi, cette littérature identifié trois catégories de variables, basées chacune sur le modèle préconisé par Scott (2001), selon lequel les théories néo-institutionnelles se organisent autour de trois niveaux d'études : l'individu, l'organisation et l'environnement.

Pour les variables individuelles contiennent le niveau d'étude, la syndicalisation, la description factuelle de l'individu (âge, sexe, etc.), l'expérience professionnelle, le niveau hiérarchique, les données géographiques et financières, etc. Concernant les variables organisationnelles englobent la description de la structure humaine, la gestion de l'information, la réputation et la reconnaissance de l'organisation, et la gestion des ressources humaines etc. Enfin, les variables environnementales contiennent les données économiques de la branche, le système judiciaire, étatique et politique de l'organisation etc.

Par ailleurs, Nous affirmons qu'il existe une panoplie de variables qui peuvent éclaircir l'orientation vers les pratiques de contrôle. Les cadres contingents et néo institutionnels sont les cadres les plus exploités par la littérature. Ils ont fourni des explications adaptées au recours aux outils de contrôle dans les organisations.

Le prochain paragraphe tente de se concentrer davantage sur la littérature ayant étudié les raisons du recours à des critères non financiers dans le pilotage de la performance.

III. Les approches théoriques : les raisons de l'implication des indicateurs non financiers

La proposition de deux grilles de lectures théoriques contractuelle et cognitive qui expliquent le recours à l'exploitation des indicateurs non financiers dont l'objectif s'assurer l'évaluation adéquate et piloter la performance dans les organisations(Poincelot et Wegmann,2005).

1. L'approche contractuelle

Cette vision considère les variables disciplinaires comme des déterminants de la création de valeur dans les organisations (Jensen et Meckling, 1976). Elles obtiennent ses bases de la théorie de l'agence et les autres théories de la gouvernance. Cette approche se focalise sur la réduction des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, et étudier les droits décisionnels. D'où la mission des systèmes de contrôle en vue d'inciter et discipliner les

salariés. De plus, le rôle des systèmes de pilotage de la performance (incluant les indicateurs non financiers), recherchent trois objectifs :

- faire correspondre la stratégie à l'allocation des droits décisionnels d'une organisation ;
- jouer un rôle informationnel pour éviter de détruire la valeur ;
- réduire les conflits d'intérêts.

Dans la même perspective, Poincelot et Wegmann (2006) avancent le rôle joué par les systèmes de pilotage de la performance et en particulier les critères non financiers en matière de l'adéquation entre la stratégie et l'allocation des droits décisionnels d'une firme, et aussi, d'éliminer le maximum possible les conflits d'intérêts.

De plus, les travaux de Johnson et Kaplan (1987) affirment que les indicateurs non financiers peuvent garantir la cohérence entre la stratégie et les droits décisionnels, et faciliter la déclinaison des stratégies de l'organisation, Cette thèse a été confirmée par la suite par plusieurs recherches.

Poincelot et Wegmann (2006) synthétisent leurs logiques en affirmant que les indicateurs non financiers sont plus utilisés dans les firmes ayant une forte décentralisation liée à un épanouissement de l'incertitude de l'environnement ou à une stratégie dirigée vers les prix, la qualité ou la satisfaction clients. À cet égard, les indicateurs non financiers se qualifient comme un mécanisme d'incitation, de contrôle et d'évaluation des performances, plus propice que les critères financiers.

Autrement, les mêmes auteurs déclarent la mission des indicateurs non financiers au niveau de la minimisation des conflits en se basant sur les apports de d'Ittner et al. (1997) qui considèrent contrats incitatifs managériaux, basés seulement sur des mesures financières de la performance, ne sont pas le moyen le plus pertinent pour assurer la motivation des dirigeants dont l'objectif d'agir adéquatement aux intérêts des actionnaires. Autrement, les indicateurs financiers doivent être complétés par les indicateurs non financiers parce que ces derniers renseignement efficacement par rapports aux efforts déployés par les dirigeants pour la création de la valeur.

Les indicateurs non financiers jouent un rôle prépondérant dans la réduction des conflits. Cette idée s'appuie principalement sur les travaux d'Ittner et al. (1997) qui qualifient que les contrats incitatifs managériaux, basés uniquement sur des mesures financières de la performance, ne sont pas le moyen le plus efficient de motiver les dirigeants à agir

conformément aux intérêts des actionnaires. Pour Ittner et al. (1997) les indicateurs financiers doivent être complétés par des indicateurs non financiers, car ces derniers informent davantage et plus rapidement les actionnaires des efforts accomplis par les dirigeants pour créer de la valeur. C'est le cas notamment pour les entreprises qui choisissent pour des stratégies de développement de nouveaux produits, d'amélioration des parts de marché ou bien encore une stratégie orientée qualité.

2. La vision cognitive

Les théories cognitives se sont surtout concrétisées par des réflexions tirées de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978 ; Nelson et Winter, 1982), des théories évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982), et de la théorie des ressources et compétences (Resource Based View) (Penrose, 1959). Quant à la théorie de l'apprentissage organisationnel, les indicateurs non financiers permettent, plus que les indicateurs financiers, de se renseigner sur les comportements, de les impacter ou encore de prévoir les changements et les besoins en matière de compétences.

En outre, les indicateurs non financiers favorisent l'apprentissage organisationnel, en facilitant notamment le transfert et le partage des connaissances (y compris des connaissances tacites et émergentes), et en facilitant la détection et l'exploitation des compétences secondaires. À ce niveau, on peut citer les travaux de Vaivio (1999 et 2004), qui a diagnostiqué l'émergence d'indicateurs non financiers³² en s'appuyant notamment sur la théorie de l'apprentissage organisationnel (Nonaka et Takeuchi, 1997). Il montre également que l'exploitation d'informations non financières par les contrôleurs de gestion et les managers leur permet de passer d'un rôle d'historien et de « chien de garde » à un rôle proactif d'agent de changement. Ce dernier rôle prend une orientation accrue dans la gestion des affaires, et favorise l'apprentissage organisationnel et la création de connaissances. Vaivio (2004) avance que les indicateurs non financiers n'ont pas comme unique rôle de concrétiser la stratégie. Ils permettent également de faire émerger de nouvelles stratégies. Celles-ci émergent grâce à un enchaînement de processus structurés et formels, et de processus informels et incrémentaux. En effet, les indicateurs non financiers rapprochent les managers du terrain, stimulent les échanges et les débats entre opérationnels, provoquent l'émergence d'apprentissages et peuvent être sujets à controverse (conflits cognitifs).

³² Etude de cas exploratoire dans une entreprise britannique du secteur chimique.

Conclusion chapitre 3

Plusieurs mécanismes de contrôle pour la mesure et le pilotage de la performance organisationnelle ont été tirés du concept de la RSE, comme une innovation managériale prépondérante. Cet outil a pris la forme de mesures et de données qualitatives ou quantitatives appelées indicateurs de la RSE ou indicateurs non financiers. Ces indicateurs servent à mesurer, suivre et contrôler les différentes dimensions de la performance globale, afin de fournir les informations nécessaires aux dirigeants pour assurer la gestion des différents aspects et les impacts environnementaux et sociaux des organisations. De plus, Les indicateurs de la RSE étant un outil de contrôle, leur utilisation doit, à cet effet, se faire au sein de systèmes de contrôle de gestion formant un ensemble d'éléments visant un objectif commun. Les indicateurs ne seraient alors qu'un mécanisme parmi d'autres, dans un dispositif plus large, et l'étude des indicateurs de la RSE doit se faire au travers de l'analyse du système de contrôle dans sa globalité.

En résumant, dans le but d'instrumentaliser la RSE et la contrôler de façon efficace, plusieurs outils de gestion ont été créés dans la finalité d'assurer un pilotage rigoureux des objectifs stratégiques liés aux différentes dimensions sociale et environnementale. Malgré l'ambiguïté qui règne en matière des systèmes de mesures de la RSE, plusieurs tentatives ont essayé de cadrer le domaine par plusieurs auteurs en proposant des outils de mesure de la performance globale notamment : la Balanced Scorecard initiée par Kaplan et Norton est développée par Hockerts, Bicker et Gminder en 2001 qui suggèrent l'intégration des autres indicateurs de développement durable, en plus, le navigateur Skandia qui prend en compte l'un des facteurs pivot de la performance sociétale : facteur humain (satisfaction des salariés) en se basant sur le concept du capital intellectuel, en ajoute, le Bilan sociétal avancé par le centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie et sociale (CJDES) qui se focalise sur deux volets le dialogue avec les partenaires et le diagnostic des faits liés à la responsabilité sociétale, et d'autres (la GRI, etc). Dans le même sens, l'instauration peut être suffisante pour la légitimité vis-à-vis des parties prenantes alors que pour le suivi et l'amélioration de la performance il est indispensable d'innover des outils de suivi et les adapter au contexte de la firme. Plusieurs tentatives pour le cadrage des indicateurs de la RSE on situe l'initiative de la GRI qui a pu citer une panoplie des indicateurs (indicateurs économiques, indicateurs sociaux, indicateurs environnementaux).

Pour l'analyse des contributions des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance, deux approches théoriques apparaissent comme transversale, et adaptable surtout avec les

types de contrôle spécifique (contrôle de la dimension sociale et environnementale) .toutefois, les théoriciens de la contingence, recherchent une solution satisfaisante pour une entreprise spécifique (CLAUDE ALAZARD et al,2004) c'est-à-dire la présentation des caractéristiques particulières de la firme et l'adapter avec les systèmes de contrôle. En se focalisant sur des variables telles que : la taille, l'environnement, la culture...etc. Pour l'approche néo-institutionnelle elle cherche à cadrer l'application des indicateurs de la RSE par rapport à des variables de l'environnement institutionnel en se basant sur des variables telles que : la législation, normes professionnelles.

De ce fait, l'objectif au niveau pratique est de comprendre l'impact de la prise en compte des déterminants organisationnels (les variables de l'environnement technique et de l'environnement institutionnel) sur la performance globale. En s'assurant donc de l'existence desdits déterminants dans les firmes Marocaines labellisées RSE-CGEM, par la suite, cela nous orientera à penser à la façon avec laquelle les entreprises prennent en compte ces déterminants dans leurs stratégie de contrôle en vue d'assurer une amélioration sur plusieurs dimensions de la performance globale tout en intégrant l'effet de la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE.

Chapitre 4 : Formulation des hypothèses et méthodologie de recherche adoptées

Introduction chapitre 4

Généralement, Cette étude empirique a pour objectif principal d'étudier et de tester un modèle explicatif de l' utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale dans le contexte marocain. La qualité de la méthodologie affecte fortement la réponse apportée aux questions de la recherche. Il y a lieu alors de trancher sur la manière d'atteindre cet objectif, autrement dit, quelle est la démarche à adopter ? (Meyssonier, 2005). Ainsi, la conception et la méthodologie proposées permettent d'inscrire cette recherche dans un certain registre scientifique et académique (Thiéart et al, 2014). Pour ce faire, elles combinent des approches et des méthodes qualitatives et quantitatives pour capitaliser sur les forces des unes et limiter les effets de la faiblesse des autres (Cameron & Miller 2007). En ligne avec la proposition de Creswell, Plano (2007), la conception de la recherche comprend deux phases interconnectées. La première utilise une méthodologie qualitative pour affiner les hypothèses issues de la revue de littérature et valider le modèle préliminaire de recherche. La deuxième utilise une étude quantitative pour tester la validité des hypothèses et du modèle de recherche. Ce chapitre se compose donc de deux sections.

Le présent chapitre est consacré d'une part, à la définition de la posture épistémologique, la démarche méthodologique et la présentation de la méthodologie de l'étude exploratoire qualitative et de l'étude quantitative (section 1) et d'autre part, à la présentation du contexte de l'étude, la formulation des hypothèses issues de la revue de littérature et de l'étude exploratoire, la proposition du modèle de recherche et l'opérationnalisation des items de notre modèle qui feront l'objet de la deuxième section de ce chapitre (section 2).

En fait, en exploitant les travaux exploratoires préalablement avancés, cette recherche s'inscrira dans une posture de positivisme aménagé (Huberman & Miles, 1991), en adéquation avec une vision complexe et ouverte de la recherche. Cette approche permet de «découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude » (Cappelletti, 2005 ; Huberman & Miles, 1991). Les phénomènes sociaux sont ainsi considérés à la fois comme existants dans la réalité, mais aussi dans les représentations des acteurs (Huberman & Miles, 1991).

Pratiquement, Pour mener à bien l'étude exploratoire qualitative, nous avons réalisé plusieurs séries d'entretiens individuels semi-directifs auprès de différents responsables des entreprises ayant le label RSE de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM). Les entretiens ont été réalisés en se basant sur un guide d'entretien défini au préalable. L'étude quantitative a été réalisée à l'aide d'un questionnaire prédéfini, testé, validé et administré aux entreprises ayant le label RSE de la CGEM.

Comme nous l'avons déjà évoqué en amont, l'intérêt porté à cette problématique est motivé d'une part, par le nombre restreint des études ayant traité ce sujet, d'autre part, par la prise de conscience des firmes marocaines de la nécessité d'impliquer la mesure de la RSE dans leur stratégie globale pour le maintien d'une performance globale.

À cet égard, nous avons commencé notre travail sur le terrain par l'élaboration d'un guide d'entretien qui a découlé d'une première grille de lecture. Les sujets traités dans ce guide sont issus de la revue de la littérature et opérationnalisés au niveau d'une étude exploratoire qui a donné lieu à des premiers résultats de recherche.

Ainsi, l'étude quantitative permet de répondre à notre problématique et aux questions de recherche dont les éléments de réponse seront présentés dans la deuxième section du chapitre six suite à l'analyse des données collectées lors de l'étude.

Section 1 : Posture épistémologique et méthodologie de recherche

L'effort de réflexion épistémologique, théorique et méthodologique a naturellement pour objectif de donner des points de repère et des guides pour le chercheur, au moment de construction, de la réalisation, puis de la discussion d'un projet de connaissances (Wacheux, 1996). En suivant Avenier (2005), les sciences de gestion s'intéressent au processus de conception d'actions organisationnelles finalisées. Il s'agit d'une science de l'ingénierie des organisations (Le Moigne, 1994). Ainsi, les projets de recherche en gestion s'inscrivent dans la volonté de connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation, mais en même temps de donner aux acteurs des moyens de compréhension et d'action sur ces phénomènes.

L'épistémologie est considérée comme la science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques (Herman, 1988). C'est le fait de pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié. Comme le souligne Wacheux (1996), « adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants et des journalistes qui parlent sur l'entreprise au seul titre de leurs praxis ou de leurs expériences » (p.38). La position épistémologique ne détermine pas le chercheur, elle lui facilite le travail de formulation de son projet de connaissance.

La conception et la vision des choses est une condition incontournable de la cohérence globale du projet de recherche pour toute étude scientifique. À cet égard, l'importance se situe au niveau de plusieurs questions fondamentales. En effet, il nous semble indispensable de clarifier notre posture épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche dans laquelle nous nous inscrivons. Ainsi, dans cette section, nous reviendrons sur les principaux positionnements épistémologiques et méthodologiques, avant de nous tarder sur le design de recherche adoptée dans le cadre de cette thèse. Nous détaillerons par la suite l'échantillon et nous expliquerons les raisons qui ont motivé notre choix.

L'objectif de cette section est ainsi de présenter, d'une part, les postures épistémologiques, les différentes démarches, et d'autre part, la justification du paradigme et la démarche choisie.

I. Les Paradigmes épistémologiques et positionnement de la recherche

Toute recherche traduit une vision du monde, mobilise des méthodes et des outils, et propose des résultats visant de prédire, prescrire et comprendre la réalité. Le choix du paradigme épistémologique de la recherche conditionne les pratiques utilisées par le chercheur ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées. Le questionnement épistémologique fait partie intégrante de la construction d'un projet de recherche comme le souligne Martinet (1980) : « la réflexion épistémologique est substantielle à la recherche qui s'opère ». Le chercheur doit, à tout moment, pouvoir légitimer et défendre sa recherche sur le phénomène étudié (Wacheux, 1996). Le choix d'un paradigme épistémologique, dans lequel le chercheur inscrit sa recherche, est un acte fondateur et fondamental dans le sens où il conditionne la validité et la légitimité de la recherche (Perret et Séville, 2008).

En fait, l'épistémologie considérée comme l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967). Elle est l'étude des processus d'élaboration et de validation des connaissances (Thietard, 2014), elle dirige le chercheur vers la réponse aux trois questions : qu'est-ce que c'est la connaissance ? Comment est-elle élaborée (hypothèses fondatrices) ? Et comment justifier le caractère valable de la connaissance ? L'épistémologie ne doit pas être confondue avec la méthodologie.

Pour la méthodologie, elle permet d'analyser les méthodes d'élaboration des connaissances qui est une branche de l'épistémologie. La Méthodologie définit comment le chercheur mène ses investigations et les techniques utilisées pour collecter et analyser les données nécessaires à la recherche (Lincoln & al, 2011; Zikmund 2003). En sciences sociales, les méthodes exploitées découlent d'une panoplie des paradigmes de la recherche. Perret et Séville (2008) reconnaissent trois principaux paradigmes en sciences de gestion : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Chacun de ces paradigmes repose sur une certaine vision du réel, un certain statut de la connaissance et son mode de production. Selon (Girod-Séville, Perret, 2008 cité dans (Avenier & Schmitt, 2008)) : *"le projet du positivisme est d'expliquer la réalité ; pour l'interprétativisme, ce sera avant tout de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire"*.

1. Les différentes postures épistémologiques

Les paradigmes constituent le moyen par lequel le chercheur voit le monde et adopte les méthodes par les quelles il conduit sa recherche.

1.1 Le paradigme Positiviste et le Post Positivisme

A. Le positivisme

Le positivisme est un courant classique de la recherche qui vérifie la réalité préétablie en recherchant des liens de causalité entre des faits. Il constitue le paradigme le plus dominant en sciences de l'organisation. Son objectif est d'expliquer la réalité qui est régie par des lois universelles. Pour les tenants de ce paradigme, la réalité existe et elle est indépendante du chercheur. Autrement, pour les positivistes, la réalité existe en soi, extérieure et indépendante du chercheur, qui d'ailleurs ne cherche que de l'appréhender.

Les principes de ce paradigme se manifestent dans les faits qui sont constitués sur la base de la connaissance scientifique. C'est, en effet, la seule observation empirique qui permet de valider ou d'infirmer les construits théoriques (Wacheux, 1996). En effet, « il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée » (D'Amboise, 1996)

L'épistémologie positiviste repose également sur le principe d'objectivité où il existe une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet observé. Ce principe est défini par Popper (1991) en soulignant que *« la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance, elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur, c'est une connaissance sans sujet connaissant »*. Ainsi, ce principe dit ontologique « la réalité essentielle de la réalité existentielle » signifie que la connaissance de la science est indépendante de la réalité. De plus, le critère de scientificité d'une recherche positiviste est mesuré par la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité des hypothèses (Savall et Zardet, 2004).

Pour Comte (1930), l'un des tenants de ce paradigme : *« le caractère fondamental de la philosophie positiviste est de regarder tous les lois comme assujettis à des lois naturelles invariables dont la découverte précise et la réduction au moindre nombre possible sont les buts de tous nos efforts »*. Par ailleurs, d'autres principes sont liés à cette approche positiviste à savoir : le principe de l'univers câblé, le principe de naturalité de la logique et le principe de moindre action.

En d'autre terme, le positivisme repose sur trois hypothèses centrales, premièrement, L'ontologie réaliste qui considère l'existence d'un réel objectif, unique, et connaissable. À ce niveau, le chercheur est capable de l'étudier, le cibler et le comprendre en toute neutralité à

travers l'observation. Deuxièmement, la détermination naturelle stipulant que, dans une approche positiviste, nous pourrions découvrir, cerner et comprendre les différentes formes de détermination afférentes au phénomène étudié (le réel existentiel). Et ce grâce à l'observation empirique des faits, l'explication des liens de causalités existants et la construction des règles à porter universelle, et troisièmement, l'épistémologie objective dualiste dans lequel le chercheur est indépendant vis-à-vis son objet de recherche, qui l'appréhende d'une manière tout à fait neutre et objective étant donné qu'il travaille dans des conditions contrôlées (Avenie r& Gavard-Perret, 2012).

Pour les critères de validité prises par le paradigme positiviste, ils permettent d'assurer un démarcage et de distinguer entre une connaissance scientifique et celle considérée de non scientifique. Ces critères sont au nombre de trois à savoir : en primo, le critère de vérifiabilité : Une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement (Blaug, 1982). Secundo, le critère de confirmabilité qui renvoi au degré de probabilité avec lequel les énoncés sont confirmés (généralisation), Tertio, dans ce cas la théorie est réfutable lorsque certains résultats peuvent l'infirmier (Popper, 1984).

B. Le positivisme aménagé

Un réaménagement a été opéré prônant l'émergence d'une nouvelle posture appelée « Post-Positivisme » ou un positivisme « modéré », voire « aménagé », qui a introduit certaines modifications pour pallier aux critiques qui s'adressent au positivisme radical, surtout en ce qui concerne son applicabilité aux sciences humaines et sociales. Il est défini par Huberman et Miles (1991) : « *Nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel, et qu'on peut découvrir entre quelques relations légitimes raisonnablement stables* » ou entre le constructivisme et le positivisme. Pour Yin (1989), ce courant peut être défini comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples ». L'approche aménagée offre la possibilité d'intégrer des postures épistémologiques à priori divergentes.

Selon Colle (2006), il considère cette approche comme la volonté « *d'intégrer différentes postures épistémologiques contrastées à travers lesquelles les efforts d'intégration portent sur la recherche d'un standard commun* ». Cette approche du positivisme aménagé a pour

objectif de « *découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la Réalité en raison de la complexité de l'objet de l'étude* » (Cappelletti (2005), en reprenant les explications de Miles et Huberman (1991)).

En effet, le post-positivisme qualifie que nous ne pouvons pas appréhender tout à fait la réalité. Celle-ci demeure imparfaitement appréhendable en passant d'un réalisme 'naïf' à un réalisme qualifié comme étant 'critique'. Ainsi, les résultats obtenues ne seront que probablement 'vrais' (et non pas parfaitement 'vrais') (Dualisme aménagé). Dès lors, l'objectivité du chercheur est modérée (et non plus absolue). Si pour le positivisme, la nature de la connaissance s'apprécie par la validation des hypothèses établies comme des lois universelles, alors le post-positivisme introduit le critère de falsification dans la mesure où la nature de la connaissance se définira par des hypothèses non falsifiées, qui seront probablement des faits et des lois d'une portée universelle (CHERKAOUI, HAOUATA, 2016).

1.2 Le Paradigme Constructiviste

Le constructivisme, est un courant et une démarche de recherche. Il relativise la notion de vérité ou de réel et rejette l'idée que la réalité existe indépendamment du chercheur qui la décrit, à savoir le positivisme Cométien, qui admet l'existence d'un schéma explicatif liant le concret et l'abstrait (Le Moigne, 1995). Contrairement à la logique verificationniste, traditionnelle du paradigme positiviste, le courant constructiviste s'appuie sur des critères spécifiques. L'adéquation et l'enseignabilité sont des critères communs affichés par une diversité de recherche dans ce courant (Girod-seville, Perret, 1999). Le premier critère signifie que la connaissance adéquate est appréciée seulement par le chercheur (Von Glaserbfeld, 1988). Tandis que le deuxième critère ne fait pas une différence de statut entre connaissance scientifique et philosophique. Le réel est construit d'interprétations construites grâce aux interactions (Girod-Seville, Perret, 1999).

Selon cette approche, le chercheur construit une réalité³³ qui est dépendante de l'observateur, subjective et contextuelle. Il existe une liaison entre la connaissance produite et celle validée. Ce paradigme repose sur des principes (Wacheux, 1996) comme la construction de la réalité. Il constitue un guide général définissant l'objectif de recherche. Contrairement au courant

³³ Cette dernière est à la fois contextuelle, relative et finalisée.

positiviste, l'hypothèse d'objectivité est remplacée par l'hypothèse phénoménologique dans le courant constructiviste qui s'appuie sur des représentations du monde dans un univers construit, dans la mesure où le chercheur ne peut parvenir qu'à une «*interprétation du monde* » au lieu d'une connaissance de la réalité ontologique.

1.3 Le Paradigme Interprétatif

L'interprétativisme s'appuie sur le développement d'une compréhension de la réalité en appréhendant un phénomène dans la perspective des individus participants à sa création. L'adoption de l'approche interprétativiste peut être selon un processus décrit par Allard - Poesi et Marechal (1999) comme suit : *«c'est d'abord un phénomène qui intéresse le chercheur et qu'il souhaite comprendre de l'intérieur. Et l'objet précis de la recherche s'élabore ensuite au fur et à mesure que cette compréhension se développe. Il cherche au contraire l'adaptation constante au terrain et l'emphatie, qui seules, permettent le développement de cette compréhension recherchée. Dans cette perspective, l'objet se constitue dans sa forme définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de la recherche, lorsque le chercheur a développé une interprétation du phénomène qu'il a observé ou auquel il a participé ».*

Les hypothèses fondatrices de l'interprétativisme sont pratiquement identiques avec celles du paradigme constructiviste radical. L'interprétativisme, comme le constructivisme radical, stipule que ce qui est connaissable relève de l'expérience et du vécu de l'individu. Il postule aussi, que la connaissance produite est inséparable du sujet connaissant vis-à-vis des phénomènes perçus dans la mesure où nous n'en pourrions faire que des représentations. De même, la troisième hypothèse de nature téléologique stipule que la production de la connaissance dépend de l'environnement, des pensées et les actions des individus guidées par les intentions et les finalités de ces derniers.

En résumant, Il apparaît dans cette analyse que le courant positivisme diffère du courant interprétativisme et constructivisme en plusieurs points. Dans la première approche positiviste, le chercheur entretient une relation d'indépendance avec l'objet de recherche alors que cette relation est de dépendance dans le cas des deux autres courants, ainsi qu'il existe une forte différence sur le schéma de recherche global. Le paradigme positiviste est lié au test des hypothèses ou des tests probabilistes. Il se base sur l'étude des enchaînements causes/conséquences courts. Les termes associés à ce courant sont la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Dans les deux autres courants, la question posée est du

comment et du pourquoi. L'approche interprétativiste repose sur les motivations et les discours des acteurs alors que l'approche constructiviste recherche les finalités des actions qui mènent les acteurs dans l'organisation.

En d'autre terme, En science de gestion, trois grandes postures épistémologique sont généralement repérables (Seville et Perret,2007) : le positivisme, l'interprétativisme, le constructivisme. Pour Moigne (1999), les approches épistémologiques peuvent être réduites à deux paradigmes : « positivisme » et constructivisme » (au pluriel). Comme le suggèrent Igalens et Roussel (1998), le constructivisme est multiple. Il y a autant de « constructions » que de « constructivismes », note Ocler (2009), « le constructivisme à la française » est avant tout un positivisme aménagé du fait du glissement d'un épistémè positif à une praxis constructiviste (Baumard, 1997). Par conséquent, on souligne que ces typologies doivent être considérées comme des cadres de référence pour guider le cheminement intellectuel du chercheur. Car le sujet est plus vaste qu'elles ne le laissent penser. Réduire l'épistémologie à une opposition positivisme vs constructivisme est réductrice. Ainsi, comme le note thiétart (1999),« il est fréquent de constater qu'une grande partie des recherches en science de l'organisation emprunte des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de se que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée » (P.31). Cette position est d'ailleurs revendiquée par Miles et Huberman (1991) qui prônent une conception positiviste aménagée proche de l'interprétativisme.

2. Les modes de raisonnement

Pour Festinger (1957), il distingue trois types de raisonnement cognitifs à savoir : l'induction, abduction et la déduction.

2.1 Le raisonnement déductif

Elle qualifie que la théorie peut précéder les observations empiriques qui servent alors de vérification de la connaissance initiale. Le chercheur déduit les nouvelles connaissances à partir des connaissances déjà acquises.

En fait, La déduction (passer du général au particulier) est un raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée. Les logiciens établissent une distinction entre:

- La déduction formelle: un raisonnement ou une inférence qui consiste à réaliser le passage de l'implicite à l'explicite; la forme la plus usuelle est le syllogisme qui relève

d'un raisonnement rigoureux, qui est toutefois stérile dans la mesure où la conclusion ne permet pas d'apprendre un fait nouveau. La conclusion est déjà présupposée dans les prémisses, par conséquent le raisonnement est tautologique.

- La déduction constructive: la conclusion, tout en étant nécessaire comme celle de la déduction formelle, consiste un apport pour la connaissance. c'est une démonstration composée non seulement du contenu des prémisses, mais aussi du raisonnement par lequel on démontre qu'une chose est la conséquence d'une autre.

2.2 Le raisonnement inductif

Il considère que la connaissance produite peut être le fruit des observations empiriques concrètes. À travers l'induction, le chercheur peut arriver à la généralisation. Le chercheur généralise une idée à partir des observations effectuées.

L'induction est « une inférence (généralisation) conjecturale (aléatoire) qui conclut :

- de la régularité observée de certains faits à leur constance ;
- de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (Morfaux, 1980).

Autrement, il s'agit d'un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits à la cause et des conséquences aux principes.

2.3 Le raisonnement abductif

Quant à l'abduction, la connaissance se construit encore par interaction entre la théorie et les données empiriques. Il s'agit d'un procès réversible où les résultats sont toujours impliqués aux causes et vice-versa. Le chercheur cherche les causes des situations :

« L'abduction [...] permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture (présupposition) sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993).

Il s'agit du raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. L'abduction ou l'adduction ont comme objectif de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées, au lieu de produire des lois universelles (induction), ce qui nécessite un test ou une discussion sur les conjectures tirées de l'observation étudiée.

En résumant, trois principaux démarches en science de gestion ; la déduction dont en faisant un passage des lois à valider en pratique (la démarche hypothético-déductive est la plus utilisée dans cette démarche), l'induction consiste à passer des observations vers la construction des lois et des règles et pour l'abduction c'est des allées et retour entre la théorie et observations (voir le schéma récapitulatif ci-après).

Figure 11: modes de raisonnement et connaissance scientifique

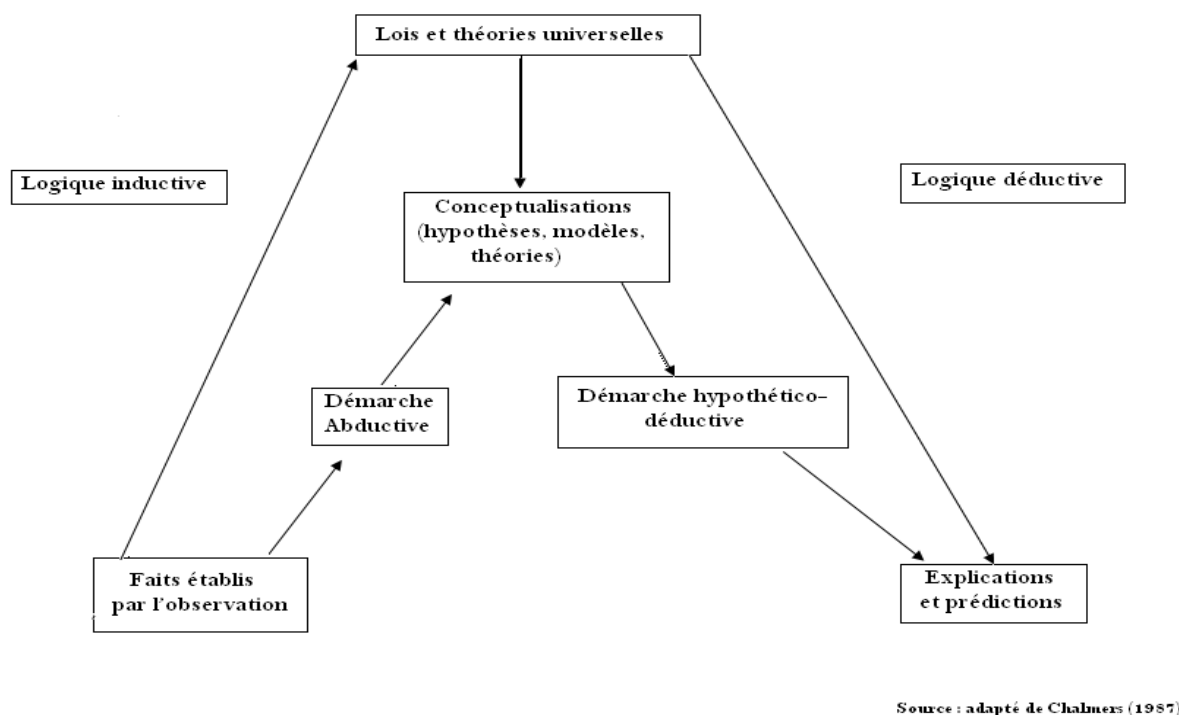


Figure : modes de raisonnement et connaissance scientifique

Source: adapté de Chalmers (1987, p.28).

II. La méthodologie retenue pour la recherche

Au Maroc, les pratiques RSE sont relativement un sujet nouveau. La perception et la compréhension de la RSE se distingue d'une firme à une autre (Cherkaoui, 2016 ; Taoufik, 2014). La maîtrise de la performance globale dépend d'un ensemble de déterminants impactant les décisions et les actions des entreprises marocaines en la matière, et qui ne peuvent être isolés et contrôlés pour les besoins de la recherche. Le choix de contextualisation de la recherche implique l'exploration des particularités du terrain de la recherche qui ne peut être obtenues que par un travail pratique et proche des firmes. Par ailleurs, pour expliquer les facteurs déterminants et tester les hypothèses théoriques, il va falloir utiliser une méthodologie quantitative qui offre des outils puissants et performants de

collecte et d'analyse de données. Ces besoins de la recherche dans les conditions précitées peuvent pâtir d'un environnement de recherche non contrôlé, ce qui peut aboutir à des résultats qui ne sont pas pertinents, et occasionner un manque de rigueur au niveau des résultats et en limiter la validité (Guba & Lincoln 1994 cité dans (Avenier & Schmitt, 2011)). Au vue de ces contraintes et du positionnement épistémologique de la recherche, le choix s'est porté sur une méthodologie mixte contenant des méthodes qualitatives et quantitatives. Comme le précisent Easterby-Smith, Golden Biddle & Locke (2008). Cette méthodologie ouvrira une panoplie des perspectives pour l'étude d'un concept complexe nécessitant un travail de contextualisation comme la RSE.

1. le choix de la posture épistémologique

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour un processus de recherche à deux étapes :

- la première étape constitue une phase exploratoire. Elle s'est concrétisée par une étude de cas au sein d'une firme qui a accepté de nous accompagner et des entretiens réalisés auprès des responsables de plusieurs entreprises de l'échantillon. Ces entretiens ont fournis des éléments de réponse à notre problématique en dégagant les échelles de mesures de l'ensemble des variables de notre problématique.

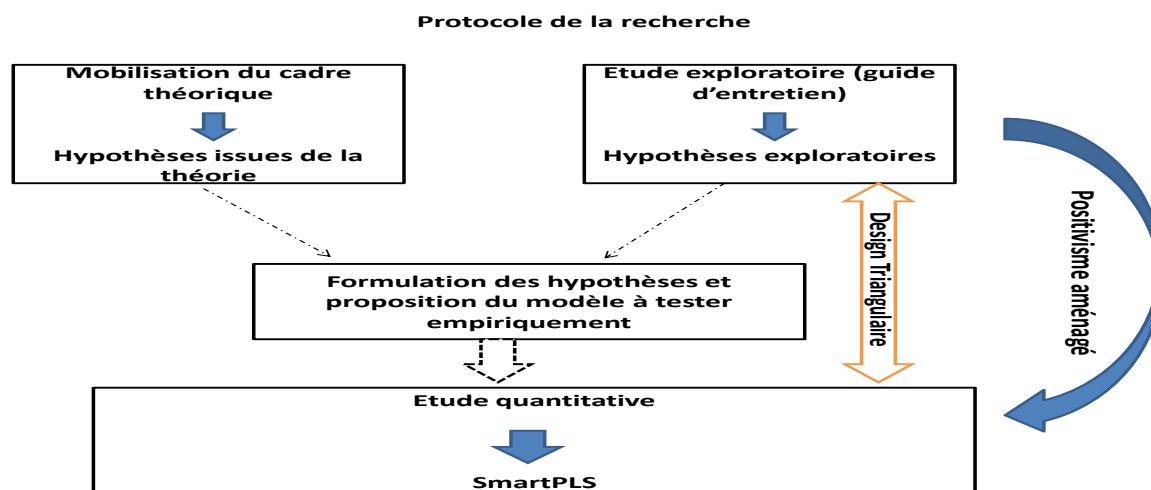
- la deuxième étape nous a amené à réaliser une enquête auprès des entreprises labellisées par le Label RSE de la CGEM. Cette phase nous a permis de déterminer les facteurs explication de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.

En fait, la posture méthodologique s'occupe aux pratiques (méthodes) exploitées pour acquérir la connaissance. Il s'agit d'un ensemble des procédures et règles qui permettent aux chercheurs de produire des connaissances³⁴. Etant donné que notre échantillon est réduit. Le but est d'explorer suffisamment la variété des situations (Roussel et Wacheux, 2005, p.106).

À cet égard, notre méthodologie est tirée de plusieurs courants à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Notre positionnement épistémologique relève donc davantage du courant positiviste « modéré » voir « aménagé » pour analyser la réalité et à l'expliquer dans un souci d'objectivité.

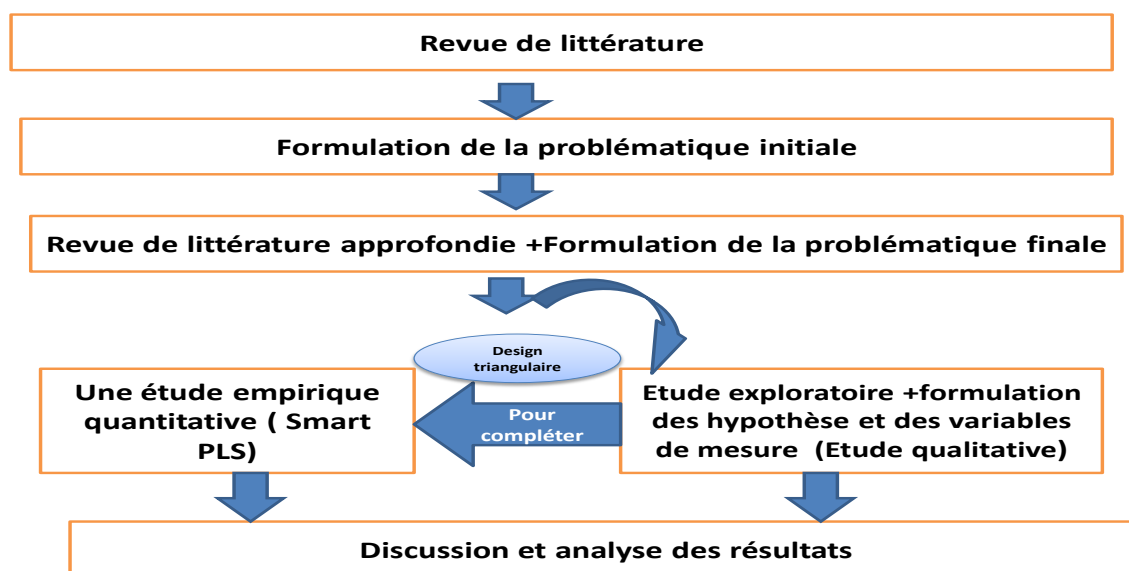
³⁴ L'observation participante consiste à observer des faits et de les regrouper en phénomènes (Albarelo, 2004)

Figure 12: le protocole de la recherche



Source : élaboré par l'auteur

Figure 13: La démarche de la recherche



Source : élaboré par l'auteur

2. Le choix de la démarche et le design de l'approche mixte

Le regroupement des méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzi, 2004) qualifie une démarche méthodologique. Cette démarche a pour objectif d'exploiter plus qu'un processus pour valider la méthode de recherche. La complémentarité entre les deux méthodes peut être suivant deux manières différentes : la première se base sur une étude exploratoire, faite dans le cadre d'une approche qualitative considérée comme une première étape primordiale à toute étude quantitative, en vue de clarifier les concepts théoriques et délimiter la question de recherche ainsi qu'explicitier les hypothèses de recherche.

En fait, le design de recherche ou l'architecture de recherche désigne la « trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématiques, littérature, données, analyse, résultats » (Royen, Zarlourski, in Thietart, 2003). Selon Daft (1983 in Thietart, 2003), la recherche se trouve associée plus à un savoir-faire qu'à un savoir.

Le design de la recherche permet de définir les moyens (méthodes d'analyse, types, sources et techniques de recueil des données, composition et taille de l'échantillon) nécessaires pour répondre à celle-ci. L'élaboration d'un design constitue un outil d'améliorer la précision ou la formulation de la problématique d'une part et les références théoriques d'autre part... » (Grunow, 1995).

2.1 La typologie de design de l'approche mixte

En effet, plusieurs types de designs mixtes existent (Greene, Caracelli et Graham, 1989, Patton, 1990, Creswell, 1999, Creswell et al. 2003). A cet égard, Creswell et al. (2003) stipulant un classement des designs selon quatre éléments : la temporalité d'utilisation, la pondération des méthodes, les stratégies de combinaison des méthodes et les motivations du recours à la méthode. Le même auteur, propose quatre type de méthode mixte à savoir : la complémentarité, le design explicatif, le design exploratoire et le design triangulaire. En ajoutant à ces designs l'initiation citée par Caracelli et Graham en 1989.

Premièrement, le design de complémentarité³⁵ permet de prendre en compte différents niveaux d'analyse d'un même phénomène, afin de répondre à différentes questions qui nécessitent des données de nature différente.

³⁵ Nous désignons par l'abréviation QUALI, l'analyse qualitative et l'abréviation QUANTI, l'analyse quantitative

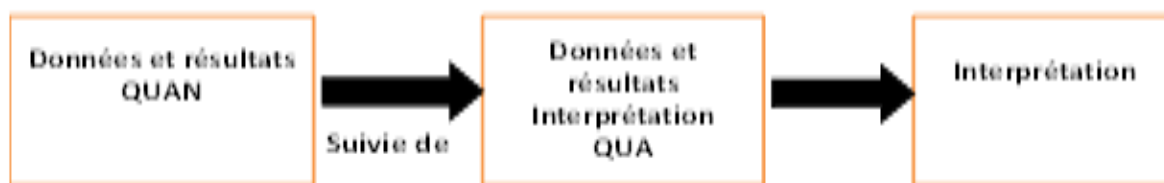
Figure 14: Le design de complémentarité



Source : inspiré de Creswell et al. 2006

Deuxièmement, le design explicatif consiste à approfondir et à expliquer les premiers résultats quantitatifs à l'aide des données qualitatives.

Figure 15: Le design explicatif



Source : inspiré de Creswell et al. 2006

Troisièmement, Le design exploratoire qui a pour finalité d'utiliser et identifier des variables indispensable qui n'auraient pas encore reconnues et dans le renforcement de validation de leur étude. En effet, afin de clarifier et d'approfondir certains points des résultats de la méthode exploratoire, Bollecker et Nobre (2010, p.12) ajoutent que « *l'enquête réalisée auprès des managers de proximité des trois sites constitue la principale. Source d'information. Point de départ de la recherche, l'enquête a aussi une vocation structurante, les autres sources d'information venant compléter les résultats de ce travail* ».il est défini comme une conception séquentielle utilisant des méthodes quantitatives pour définir des thèmes permettant de générer des données qui seront analysées qualitativement. Pour le design exploratoire. Pour Basly (2006, p.11) stipule que « *la démarche de recherche est de type hypothético-déductif même si elle se fonde au départ sur une étape inductive de type qualitatif. Nous avons effectué des entretiens pour une double fin : une fin exploratoire et une fin de validation de certains items qui allaient former le questionnaire, instrument*

central de notre démarche méthodologique. L'objectif était de conforter les hypothèses qui devraient constituer la base du questionnaire ».

Figure 16: Le design exploratoire



Source : Inspiré de Creswell et al.,(2006)

Quatrièmement, l'initiation consiste à confronter des résultats qualitatifs et quantitatifs contradictoires qui conduisent à de nouvelles interprétations du même phénomène, notamment de nouvelles connaissances.

Figure 17: design initiation



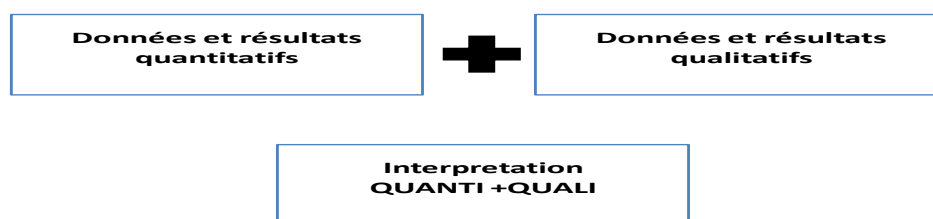
Source : Inspiré de Creswell et al.,(2006)

2.2 Le choix du design triangulaire comme méthode de recherche

La triangulation a pour objectif de contribuer et d'améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description. Elle permet d'obtenir des données complémentaires et différentes sur un même sujet dont l'objectif est de comprendre la question de recherche (Morse, 1991). Le chercheur vise à réduire les faiblesses de chacune des deux méthodes (quantitative et qualitative) pour leur complémentarité. En profitant des différents avantages des deux démarches quantitative (taille de l'échantillon, généralisation, tendances) et qualitative (plus de profondeur et de détails). La triangulation cherche ainsi à converger ou à corroborer des résultats dans un même phénomène étudié pour renforcer la validité de l'étude. Elle consiste à utiliser à la fois les deux approches pour leurs qualités respectives : *« l'achèvement de construits utiles et hypothétiquement réalistes dans une science, passe par l'utilisation de méthodes multiples focalisées sur le diagnostic d'un même construit à partir de points d'observations indépendants, à travers une sorte de triangulation »* (Campbell et Fisk (1959)).

Ainsi, elle repose également sur l'utilisation des deux méthodes comme l'indiquent Bollecker et Nobre (2010, p.11) *« la collecte de données réalisée lors de l'étude de cas fait appel au principe de la triangulation. Ce principe suppose que le chercheur utilise plusieurs sources d'informations (orales, écrites), différentes méthodes d'enquête (questionnaires, entretiens, observations) et divers informateurs, acteurs rencontrés dans les organisations étudiées »*. Pluchart (1996, p.3) ajoute que *« cette triangulation permet d'éviter certains « biais » induits par la méthode directe de collecte des données »*.

Figure 18: design triangulaire



Source : Inspiré de Creswell et al (2006)

En récapitulant, le design méthodologique proposé a pour objectif de lier une approche qualitative et quantitative afin de connaître les déterminants de l'utilité des indicateurs de la

RSE au sein des entreprises labellisées au Maroc en se basant sur des approches complémentaires (Biardeau et al., 2004), comme le cite Wacheux (1996), *«le problème n'est plus d'opposer les mesures statistiques et les évaluations compréhensives, mais au contraire de les articuler pour repérer les combinaisons fiables sur le comportement organisationnel et sur la place de l'homme dans l'entreprise. Les deux approches peuvent se féconder mutuellement, à condition d'accepter la relativité de chacune des démarches »*. L'adoption de ces deux approches quantitatives et qualitatives sert à construire ou à tester notre modèle de recherche. Baumart et Ibert (2003), Glaser et Storaux (1967) confirment ce constat en citant que : *« il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et potentialités des méthodes ou des données qualitatives ou quantitatives. Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la généralisation de théories »*.

Section 2 : Conceptualisation de l'étude, formulation des hypothèses et opérationnalisation des variables

Dans cette section, nous présentons notre terrain de recherche à savoir les entreprises labellisées RSE-CGEM en mettant en évidence l'ensemble des initiatives en matière des pratiques qualifiées responsable pour contextualiser et interpoler notre problématique dans le cas du Maroc. En suite, nous allons exposer les hypothèses soulevées de la théorie tout en faisant une opérationnalisation des variables sur la base des travaux antérieure mise en place.

I. La Responsabilité sociétale des entreprises au Maroc

La RSE au Maroc constitue un terrain d'étude adéquat pour notre recherche. Une multitude de facteurs ont encouragé l'engagement du secteur privé en matière de RSE. Parmi eux nous citons:

- La signature de Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) initié en février 2009, met en place l'engagement du gouvernement et du secteur privé pour l'adoption de la RSE comme processus indispensable pour la promotion de l'investissement et le climat des affaires durables.
- La participation active de Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) dans les travaux de l'élaboration de la norme ISO 26 000, et représentant le Maroc en tant que membre de l'ISO.
- Le Maroc s'engage dans des traités de libre échange qui impose la prise en compte de la RSE, notamment l'accord de l'association avec l'union européen et l'accord de libre échange avec les Etats-Unis.
- La prise en compte des règles normatives de la RSE à cause de l'adhésion du Maroc au comité d'investissement de l'OCDE.
- Pacte mondial qui est avancé au Maroc depuis 2006.
- La mise en exergue de la charte de la responsabilité sociale et le label de RSE de la CGEM. Le contexte de la RSE au Maroc, son développement et le choix de la CGEM comme champ d'intervention pour notre travail de recherche seront présentés en détail dans les parties suivantes.

1. L'engagement du Maroc vis-à-vis la RSE et le DD

Le Sommet de la Terre, tenu à Rio de Janeiro en 1992, a été perçu comme une nouvelle vision de voir le monde et un nouveau concept a émergé et a été adopté : il s'agit du concept de Développement Durable (DD). Plusieurs décisions ont été prises lors de cette conférence de Rio en faveur d'une meilleure gestion de l'environnement.

Nous avançons particulièrement la convention des Nations-unis sur les changements climatiques et la lutte contre la désertification, l'Agenda 21 que la communauté internationale s'est tenue de mettre en place pour la protection de l'environnement, la convention des Nations-unis sur la lutte contre la désertification et les changements climatiques. Le Maroc s'est penché de façon active au processus de Rio par la signature de plusieurs conventions et protocoles internationaux.

Le Maroc a amélioré son ouverture à l'international, cette initiative émane de la volonté royale et gouvernementale d'une part, et la position géographique le situant au centre des cultures et civilisations d'autre part. En effet, ces dernières années, le Maroc s'est engagé à répondre aux problématiques sociales, économiques et environnementales particulières au pays, tant au niveau national à travers des réformes touchant le cadre juridique et institutionnel, qu'international en assurant des ratifications de multiples traités internationaux transformées en stratégies nationales.

Plusieurs instances permettent de capitaliser les efforts juridiques et institutionnelles tout en améliorant des indicateurs économiques, sociaux et financiers nous précisons à titre indicatif sa relation avec la Banque Mondiale. Pour le Programme des Nations-Unis pour le développement (PNUD) constitue aussi une autre coopération qui concerne spécifiquement la sensibilisation en matière de l'environnement, cela se traduit par la création de l'Observatoire National de l'Environnement du Maroc (ONEM) et le développement de Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE).

En outre, d'autres efforts en matière des conventions bilatérales ont été mis en exergue, en faveur de l'environnement comme le cas de la convention avec l'Agence de Coopération Technique allemande (GTZ), et l'Agence Internationale de Développement (USAID) en collaboration avec le ministère marocain de l'environnement.

Au niveau africain, le Maroc signe des accords et participe activement dans les manifestations organisées au pays et ailleurs, à cause de l'importance majeure accordée aux

relations avec les pays d'Afrique, dans l'objectif d'améliorer les échanges et la coopération entre pays.

En 2014, la visite royale aux pays d'Afrique pour le renforcement de la coopération économique, sociale et environnementale fut un message fort de coopération sud- sud entre pays d'Afrique à la fois frères et partenaires. Suite à cette rencontre, plusieurs accords ont été également signés entre le Maroc et des pays d'Afrique comme le Mali, la Côte d'Ivoire, le Gabon et la Guinée Conakry.

En conclusion, l'ouverture du Maroc à l'international en matière de protection de l'environnement et des droits humains nous amène à tirer que les initiatives qui ont été prises en faveur de développement durable ont contribué à l'émergence et au développement de la RSE au Maroc.

1.1 Emergence et développement de la RSE au Maroc

Cette prise de conscience s'est mise en vigueur à l'occasion du discours Royal de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, suivi par une importante délégation lors du Sommet Mondial de Développement Durable (SMDD) organisé à Johannesburg, en 2002, et par le message royal « Les Assises de l'Investissement Socialement Responsable », lors de l'organisation de la 2ème conférence en 2005, sur la mise à niveau environnementale.

L'ensemble de ces mesures et accords, qui ont favorisé l'adhésion du Maroc aux valeurs de la RSE, peut être résumé comme suit :

Figure 19: Développement de la RSE au Maroc



Source : adapté par l'auteur

La promotion des firmes nationales dans leur démarche de responsabilité économique, sociale et environnementale, en mettant en place des dispositifs internationaux tels que l'adhésion du pays au pacte mondial (Global Compact), qui permet d'assurer « un soutien aux entreprises

qui veulent affirmer leur engagement sur la voie de la responsabilité sociétale». Selon les déclarations de Mathias Strausberg, représentant le bureau Global Compact à l'ONU³⁶.

Par rapport à la même origine, Strausberg poursuit ses arguments et stipule que « les firmes améliorent leur mise à niveau, rallient un vaste réseau d'investisseurs et font du développement durable, non seulement un choix responsable, mais également un argument de conquête de marchés ».

En effet, le Pacte Mondial a pour mission d'échanger des informations et de partager les bonnes pratiques entre les différents pays pour un excellent apprentissage de RSE. Ce programme est financé par le ministère des Affaires Etrangères Italiens et sa mise en place est faite par l'Organisation Internationale du Travail (OIT)³⁷.

L'adhésion au pacte mondial implique également que les firmes doivent promouvoir le développement durable et communiquer sur les démarches entamées en terme de RSE et de développement durable sous forme de rapport appelé « communication sur le progrès » (COP), ou « rapport de développement durable ». Ces rapports suivent les directives et les indicateurs recommandés par l'organisation internationale GRI relatives à la publication des informations sur la RSE ou le développement durable.

En Outre, l'encouragement la RSE et de développement durable par des dispositifs au niveau international, le Maroc met en exergue plusieurs initiatives qualifiées humaines et sociales notamment : l'initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) défiant le développement social et humain (éducation, emplois, santé...), des stratégies ciblées au niveau des secteurs notamment le plan Halieutis qui intéressent la pêche, le Plan Maroc Vert lié à l'agriculture, le plan Emergence qui concerne l'industrie et le plan Azur qui touche le tourisme, etc.

Au niveau institutionnel, le Maroc assure un encouragement de la RSE par un cadre institutionnel national en faisant des modifications juridiques dans la finalité de prendre tous ces enjeux (M'Hamdi et Trid, 2009), notamment le code de travail, les droits de l'environnement (loi 11-03 du 19 Juin 2003) et les dispositifs contre la corruption³⁸.

³⁶ www.leconomiste.com, édition 2261 du 24/4/2006, juillet, 2017

³⁷ www.cgem.ma

³⁸ La responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail, 2009, les expertises de la CGEM, juillet, 2017

2. Des statistiques sur la pratique RSE au Maroc

Le Maroc a fait « pale figure » en se classant à la 97^{ème} place³⁹ au niveau de la 10^{ème} édition du Doing Business 2013 de la Banque Mondiale, qui compare le climat des affaires dans 185 pays. En outre, plusieurs firmes Marocaines notamment : BMCE Bank, Cosumar, Lafarge, Lesieur, Lydec, Managem, Maroc Telecom et SMI⁴⁰ ont eu le titre «Top Performers en responsabilité sociale» octroyé par Vigeo le lundi 6 Janvier 2014, sur la base des critères référentiels telles que : l'engagement sociétal⁴¹ et la protection de l'environnement, l'éthique des affaires, l'efficacité et l'indépendance de la gouvernance, la valorisation du capital humain.

Lesdites entreprises méritent pleinement les titres obtenus affirme M. Fouad Fouad Benseddik, Directeur des Méthodes de Vigeo : « Les tops performers du Maroc ont d'autant plus de mérite que ni la réglementation, ni l'opinion publique, ni les marchés ne les obligeaient à rendre compte de leur responsabilité sociale. Ces entreprises ont en commun d'être dirigées par des femmes et des hommes qui ont compris qu'une démarche de responsabilité sociale bien structurée est la meilleure façon de susciter la confiance et de dialoguer avec les investisseurs et les acteurs sociaux même les plus exigeants »⁴². De plus, le score moyen de la côte marocaine s'est amélioré en 2013 par rapport à 2011, mais il reste bas (20,90/100 contre 16,15/100) selon VIGEO.

En 2013, dans son rapport synthétique élaboré sur la RSE en 2013, entre l'Algérie, le Maroc et la Tunisie, Sustainable Square consultancy and think tank remarque qu'il y a une grande prise de conscience de la mission importante de la société civile et de l'effet de l'opinion publique sur les firmes. Dans le même rapport, les firmes ont commencé à surveiller les actions de leurs fournisseurs. Les résultats montrent que 31% des entreprises en Tunisie, 25% au Maroc et 19% en Algérie confirment la mise en place des directives pour leurs

³⁹ <http://français.doingbusiness.org/~media/giawb/doing%20Business/Documents/AnnualReports/English/DB13-full-report.pdf>

⁴⁰ VIGEO, fondée en 2002, est le premier expert européen de la performance responsable. Vigeo mesure les performances et les risques de plus de 2500 entreprises, février, 2017

⁴¹ VIGEO, 2014, communiqué de presse du 6 janvier, février, 2017

⁴² Extrait de rapports d'analyses des tops performances entreprises VIGEO, du 6 janvier 2014, février, 2018

fournisseurs autour du respect des problématiques de l'environnement, de la sécurité des produits, du droit de l'homme⁴³.

En d'autre terme, un autre dispositif a permis aux firmes nationales de se diversifier par rapport aux autres par leur engagement en faveur de la RSE, il s'agit du label de la RSE mise en œuvre par la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM). Cette dernière a mis en évidence une panoplie de supports et procédures permettant de guider les entreprises dans la mise en application du processus RSE. Dès février 2014, 64 entreprises ont le label RSE/CGEM.

3. CGEM comme champ d'investigation de l'étude

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a été créée en 1947, c'est une association privée contenant les entrepreneurs du Maroc. La CGEM représente les firmes de plusieurs tailles (grandes, PME, TPE) et de tous secteurs (industrie, commerce et services) sur l'ensemble du pays. Elle constitue un collaborateur de poids auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux.

Étant consciente de l'impact de l'adoption d'une démarche de RSE sur le développement des entreprises marocaines surtout les PME, la CGEM s'est institutionnalisée d'une commission RSE en septembre 2006, puis d'une charte sociale en décembre 2006 et enfin du label de RSE en juillet 2007.

Le label RSE de la CGEM a pour finalité d'encourager et promouvoir les firmes nationales à adopter une démarche de responsabilité sociale dans leur stratégie organisationnelle prenant en compte les intérêts et attentes leurs différents intervenants aussi bien internes qu'externes, à l'échelle nationale et internationale. Il est important de souligner que la création de la confédération est une première puisque c'est la seule et unique initiative dans l'Afrique et dans le monde arabe⁴⁴.

De plus, cette initiative est faite par la CGEM (Confédération Générale des Entreprises Marocaines) pour objectif de faire face aux fluctuations du marché et particulièrement les donneurs d'ordre qui exigent la RSE (Banque mondiale, FMI, etc.).

⁴³ Sustainable Square consultancy and think tank, est un cabinet de consulting situé à Dubai-Emirat Arabe Unis, spécialisée dans les pratiques de responsabilités de soutenabilité des entreprises(RSE).Juillet, 2017

⁴⁴ <http://www.cgem.ma/index.php?page=mybodydec.php&rub=13&art=63>

3.1 Les axes de la charte RSE/ CGEM

La charte de la CGEM est organisée selon 9 axes d'engagements⁴⁵, Les objectifs de la charte qui sont au nombre de 35 sont en parfaite cohérence avec les directives de l'OIT, ONU, OCDE, et en parfaite conformité avec les principes de l'ISO 26 000. Elle est considérée comme une déclaration solennelle des membres de la confédération manifestant leur engagement à défendre et à promouvoir les directives de la RSE dans les relations avec les parties prenantes⁴⁶.

Les principes de la charte de façon synthétique sont les suivants :

- Respecter les droits humains,
- Prévenir la corruption,
- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles,
- Protéger l'environnement,
- Renforcer la transparence du gouvernement de l'entreprise,
- Respecter la saine de la concurrence,
- Respecter les intérêts des clients et des consommateurs,
- Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous traitants,
- Développer l'engagement sociétal.

À préciser que chaque principe contient un certain nombre d'éléments que les firmes adhérentes doivent respecter et veiller à sa mise en application.

3.2 Le label RSE/CGEM

Le label représente une « distinction » par laquelle la CGEM reconnaît la conformité des stratégies et des processus de l'entreprise par rapports aux principes et aux directives de RSE, qui sont considérés comme un référentiel de base de l'octroi du label⁴⁷. Le label authentifie l'engagement des entreprises dans leurs relations avec les différents intervenants. Ce label est attribué à toute firme, adhérente à la CGEM, quelque soit son activité ou sa taille. Cependant, son octroi est sur la base d'une évaluation sur place et sur papier via un cabinet

⁴⁵ http://www.cgem.ma/accueil/pdf/petit_dejeuner_debat_RSE.pdf

⁴⁶ <http://www.cgem.ma/index.php?page=mybodydec.php&rub=13&art=63>

⁴⁷ www.cgem.ma

accrédité par la confédération⁴⁸. Selon La CGEM, le label est accordé pour une période de 3 ans renouvelable et avec une évaluation annuelle pour démontrer d'une part, le renforcement de la crédibilité du maintien du label⁴⁹. Et d'autre part, le développement continue des engagements de la firme.

3.3 Les avantages octroyés aux entreprises ayant le label RSE/CGEM

Le label RSE de la confédération accorde aux entreprises bénéficiaires des privilèges et des facilités particulières de la part des organismes institutionnels publics et privés (douane, fiscaux, assurances, organismes financiers) notamment : rapidité dans le traitement des dossiers, tarification spéciale, assouplissement des contrôles des inspections, traitement personnalisé des entreprises labélisées, facilitation des procédures.

Ainsi, il accorde plusieurs avantages aux firmes qui le détiennent, autrement, c'est une source de motivation première à court terme, et un moyen d'encouragement vers l'innovation et le développement continu de l'activité à moyen et à long terme⁵⁰.

Après avoir présenté le champ d'investigation présenté, nous allons à présent exposer de manière détaillée, les hypothèses de recherche, le modèle de recherche et l'opérationnalisation des variables.

À partir des résultats de la revue de littérature et des travaux limités et récents sur la RSE au Maroc, le présent travail est d'abord de nature exploratoire permettant de décrire la réalité du phénomène étudié. En outre, le passage par l'étude exploratoire s'explique par plusieurs autres raisons. Au début, à notre connaissance, n'a analysé de façon détaillée et explicite les facteurs derrière la mise en place des indicateurs de la RSE et qui engendrent un pilotage de la performance globale. Le cadre théorique constitue donc une étape essentielle pour une première explication des facteurs déterminants de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale. Ainsi, les théories retenues, à savoir la théorie de contingence et la théorie néo-institutionnelle, fournissent les concepts de base à cette étude exploratoire. Cependant, ces théories ne fournissent pas les articulations dynamiques entre les différents concepts, ni des méthodes précises afin de mesurer les concepts théoriques qu'ils proposent. La revue de littérature a permis d'identifier plusieurs points nécessitant des

⁴⁸ http://www.cgem.ma/upload/label/Procedure_de_labellisation.pdf

⁴⁹ http://www.cgem.ma/upload/label/Regles_attribution.pdf

⁵⁰ http://www.cgem.ma/docs/labelc/avantages_aux_entreprises_labellisees.pdf?

investigations supplémentaires en relation avec notre sujet et le terrain de recherche. À cet égard, considérer uniquement une approche exploratoire, met cette recherche face à deux limites principales : la subjectivité des interprétations qualitatives et la taille de l'échantillon empêchant la réplication et la généralisation des résultats (Carson et al, 2001). Pour traiter ces deux limites, il est plus judicieux de suivre la recommandation de Carson, Gilmore, Perry et Gronhaug (2001), en optant pour une combinaison des recherches exploratoires et confirmatoires en deux phases comme le montre la figure 19. Ce choix implique une complémentarité (design triangulaire) des méthodes qualitatives et quantitatives pour réaliser une validation croisée et améliorer les résultats de la recherche. Cette démarche mixte ne doit pas être conçue comme une simple procédure de recoupement visant à valider une partie seulement des résultats. Il s'agit plutôt d'une forme d'observation différenciée, croisée, où le recouvrement éventuel d'une partie des résultats vise à éclairer autrement les questions de la recherche.

II. L'échantillon et opérationnalisation des variables

Au vu de la littérature sur les systèmes de contrôle et sur la RSE, plusieurs variables peuvent être mises en évidence pour expliquer la relation. Conformément au positionnement théorique adopté en relation avec notre objet de recherche. Les variables issues et confirmées au niveau de l'étude exploratoire sont: l'informatisation technologique, la structure organisationnelle (décentralisation horizontale et verticale), l'incertitude de l'environnement, la pression externe (pression coercitive, la pression mimétique, la pression normative).

Nous formulons des hypothèses, elles sont exposées dont l'objectif est de proposer un modèle explicatif de la relation qui existe entre les facteurs qui engendrent l'utilisation des indicateurs de la RSE et l'utilité de ces derniers dans le pilotage de la performance globale.

1. L'échantillon étudié, formulation des hypothèses et modèle conceptuel

1.1 L'échantillon étudié

La structure de l'échantillon se présente selon la méthode d'échantillonnage, l'unité d'analyse et la personne interrogée.

Pour cibler les entreprises labellisées, nous avons convenu de passer par la CGEM pour réaliser l'étude. En effet, plusieurs échanges ont été effectués entre la responsable de la commission de la RSE au niveau de la CGEM de Casablanca et nous en tant que chercheur

au laboratoire LIREM, afin de clarifier les objectifs de l'étude d'une part et de chercher la manière d'approcher les entreprises labellisées d'autres part.

Nous nous intéressons alors à la détermination des facteurs d'influence sur les indicateurs de la RSE, nous écartons ainsi les variables loin des spécificités Marocaines. En d'autres termes, nous demandons à l'interviewé de répondre aux questions en faisant référence à son expérience dans le domaine.

Le travail de recherche concerne l'ensemble des entreprises de différentes tailles, appartenant à toutes les activités et ayant le label RSE de la CGEM : Nous avons choisi de ne pas nous limiter à une activité spécifique ou une taille déterminée ou un type particulier de façon à ce que les résultats de l'étude ne soient pas influencés par les caractéristiques propres d'un secteur d'activité ou d'un type d'entreprise (Annexe 3).

- **Caractéristiques du répondant**

Nous avons prévu, au début du questionnaire, une liste d'items permettant de déterminer la fonction du répondant et sa formation.

1.2 La formulation des hypothèses

Au regard de la revue de littérature réalisée et de l'étude exploratoire effectuée au préalable, plusieurs variables se sont émergées et potentiellement, influent l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale. Nous allons revenir sur chacune de ces variables et sur chaque hypothèse.

1.2.1 Hypothèses issues de la littérature et de l'étude exploratoire

Après l'éclaircissement de plusieurs concepts flous dans la littérature notamment : le pilotage de la performance globale, la RSE, les systèmes de contrôle RSE (chapitre 1, 2 et 3), ainsi que les différentes théories. On a pu tirer les déterminants de l'utilité des indicateurs de la RSE à savoir : l'informatisation, la structure organisationnelle, l'incertitude de l'environnement, et la pression externe qui ont un rôle majeur à jouer dans le développement et le maintien de la relation.

Parallèlement à cela, les entrepreneurs sont de plus en plus conscients de l'importance d'adopter et d'intégrer des indicateurs de la RSE dans les stratégies et dans les politiques qui garantissent la pérennité de l'entreprise dont la finalité de maîtriser les déterminants organisationnels cités ci-dessus, ceci concerne non seulement les grandes entreprises mais

aussi les petites et moyennes entreprises et touche aussi bien les secteurs d'activité réputés « polluants » que les « non polluants » (Wiseman, 1982 ; Deegan et Gordon, 1996 ; Cormier et Magnan, 1999).

- **Variable 1 : informatisation (utilisation de la technologie)**

Le degré d'implication des outils informatiques classiques améliore la performance globale de l'entreprise en intégrant les indicateurs de la RSE

Cette variable est répartie en deux sous variables à savoir : le degré d'utilisation des outils informatiques classiques et le degré d'utilisation des outils informatiques modernes.

- **Dimension 1 : le degré d'utilisation des outils informatiques classiques**

H1 : Le degré d'implication des outils informatiques classiques améliore la performance globale de l'entreprise en intégrant les indicateurs de la RSE

H1a : Le degré d'utilisation des outils technologiques classiques influencent directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE
--

H2b : Les outils technologiques classiques influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale
--

H3c : Les outils technologiques classiques influencent indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE
--

- **Dimension 2 : le degré d'utilisation des outils informatiques modernes**

H2 : L'utilisation des outils informatiques modernes améliore l'utilité des la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE

H2a : Le degré d'utilisation des outils technologiques modernes influencent directement la diversité des indicateurs de la RSE
--

H2b : Les outils technologiques modernes influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H2C: Les outils technologiques modernes influencent indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE

- **Variable 2: la pression externe**

Cette variable est divisée en deux sous variables à savoir : la pression mimétique et la pression coercitive et normative.

- **Dimension 1 : l'isomorphisme mimétique**

H3 : La prise en considération des pressions externes (isomorphisme mimétique) améliore la performance globale en impliquant les indicateurs de la RSE

H3a : Le degré de l'isomorphisme mimétique influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE

H3b : Le degré de l'isomorphisme mimétique influence l'utilité négativement des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H3c : Le degré de l'isomorphisme mimétique influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE

- **Dimension 2 : l'isomorphisme normatif et coercitif**

H4 : La prise en considération des pressions externe (isomorphisme coercitif et normatif) améliore la performance globale impliquant les indicateurs de la RSE

H4a : Le degré de l'isomorphisme normatif et coercitif influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE

H4b : Le degré de l'isomorphisme normatif et coercitif influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H4c : Le degré de l'isomorphisme normatif et coercitif influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE

Variable 3 : la structure organisationnelle

Cette variable est explicitée par deux sous variables à savoir : la décentralisation horizontale et la décentralisation verticale

- **Dimension 1 : la structure organisationnelle horizontale**

H5 : Le choix d'une structure organisationnelle horizontale (décentralisation) améliore la performance globale en diversifiant les indicateurs de la RSE

H5a : Le degré de décentralisation horizontale influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE

H5b : L'adoption d'une structure décentralisée horizontalement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H5c : La décentralisation horizontale influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE

- **Dimension 2 : la structure organisationnelle verticale**

H6 : Le choix d'une structure organisationnelle verticale (décentralisation) améliore la performance globale en variant les indicateurs de la RSE

H6a : Le degré de décentralisation verticale influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE

H6b : L'adoption d'une structure décentralisée verticalement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H6c : La décentralisation verticale influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE

Variable 4 : l'incertitude de l'environnement

H7 : La prise en compte de l'incertitude de l'environnement améliore la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE

H7a : Le degré de l'incertitude de l'environnement influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE

H7b : Le degré d'incertitude de l'environnement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H7c : Le degré de l'incertitude de l'environnement influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE

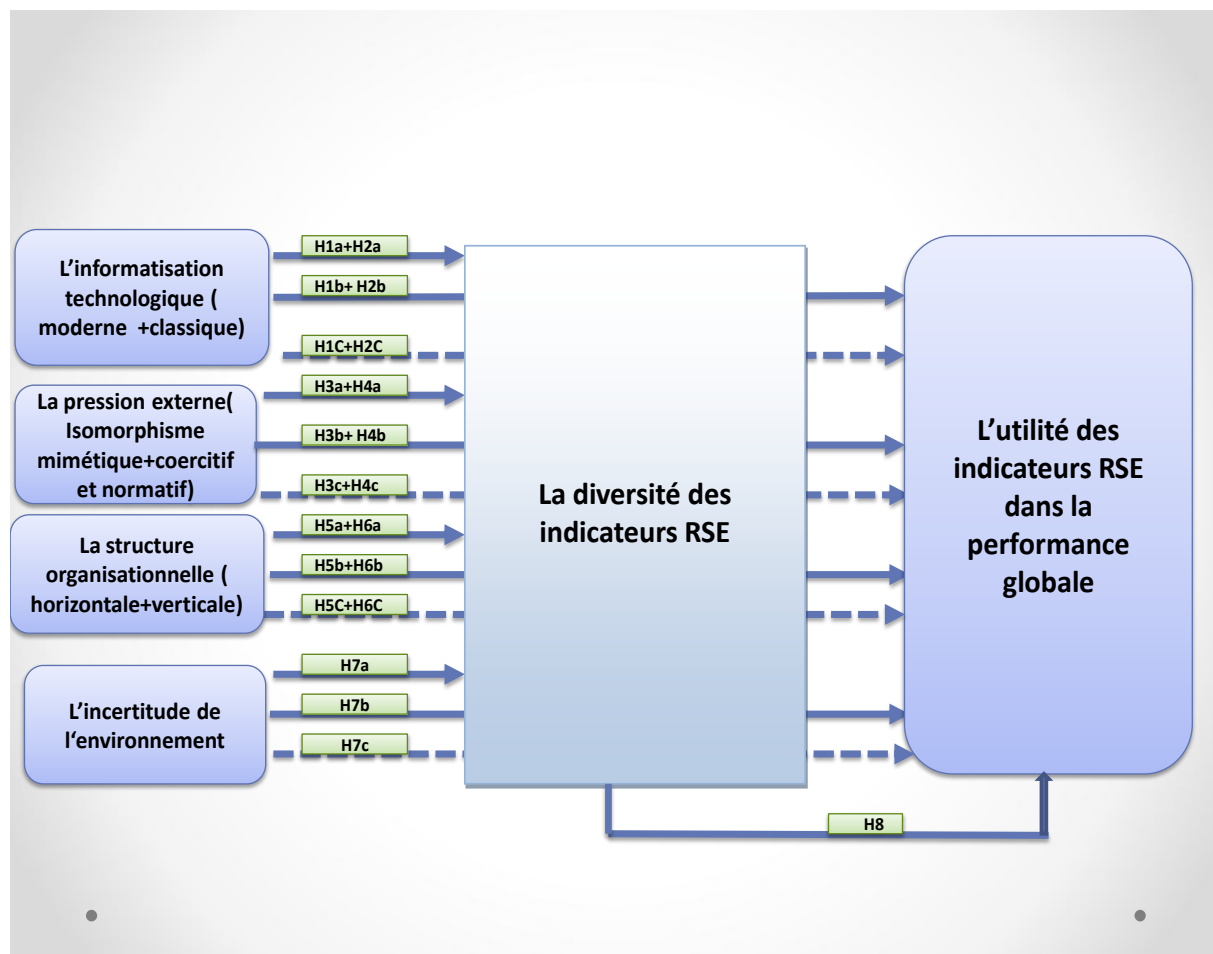
Variable 5 : la diversité de l'utilisation des indicateurs de la RSE

H8 : La diversité des indicateurs de la RSE influence directement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

1.2.2 Construction du modèle conceptuel

Après la soustraction des hypothèses de la théorie et de l'étude exploratoire, il est indispensable de construire un modèle théorique regroupent les concepts de bases dont la finalité de les tester empiriquement.

Figure 20: le modèle conceptuel



Source: élaboré par l'auteur

2. L'opérationnalisation des variables de mesures

Notre modèle de recherche conceptuel à tester empiriquement, met en jeu les liens entre quatre variables déterminantes de la recherche : informatisation technologique (répartie en deux sous variable), l'incertitude de l'environnement, la structure organisationnelle (divisée en deux sous variable), la pression externe (constituée de deux sous variables) et la

variable modératrice à savoir : diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE et son impact sur le pilotage de la performance globale.

Afin de mesurer ces construits sur le terrain marocain, nous avons utilisé des items tirés de la littérature et confirmé au niveau de l'étude exploratoire avec une adaptation à notre contexte empirique.

Ces adaptations des items permettent de garantir des informations fiables et pertinentes. Dans cette partie, nous présentons les échelles de mesures relatives à chacune des variables explicatives et modératrices du modèle conceptuel.

2.1 Opérationnalisation de la variable modératrice « la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE »

La mesure de la variable modératrice qui conditionne la relation entre les déterminants des indicateurs de la RSE et leurs utilités dans le pilotage de la performance globale, on s'est référé au tableau de bord qui présente des avantages énorme notamment dans le fait que les indicateurs qui présent au top management peuvent être de plusieurs natures : indicateurs financiers et non financier. à cet égard, les tableaux de bord et en particulier le Balanced scorecard prend en compte les critère immatériels et non pécuniaire dans le processus de valorisation économique (Kaplan et Norton, 1996), et de la concrétisation des objectifs stratégiques et opérationnels (Nanni et al.,1992).

De ce fait, pour mesurer cette variable « diversité des indicateurs de la RSE », le tableau de bord constitue une référence qui contient une panoplie des déterminants de mesure de la performance globale. À ce niveau, il est nécessaire de se baser sur perspectives du Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1996) et qui évaluent cette variété par :

- Le degré d'utilisation des indicateurs financiers ;
- le degré d'utilisation des indicateurs de processus internes ;
- Le degré d'utilisation des indicateurs de performance clients ;
- et le degré d'utilisation des indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel.

En rajoutant deux dimensions des indicateurs de la RSE à savoir :

- Le degré d'utilisation des indicateurs sociaux ;

- Le degré d'utilisation des indicateurs environnementaux.

Pour mesurer la variable modératrice, il a été demandé aux personnes intervenues de répondre sur une échelle de Likert allant de 1 (très faible, les indicateurs de ce type sont peu utilisés) à 5 (très fort, les indicateurs de ce type sont très utilisés). Plus le score global des six axes de performance (sur 20 points) est élevé, plus les indicateurs dans les entreprises labialisées sont « diversifiés » et vice versa⁵¹.

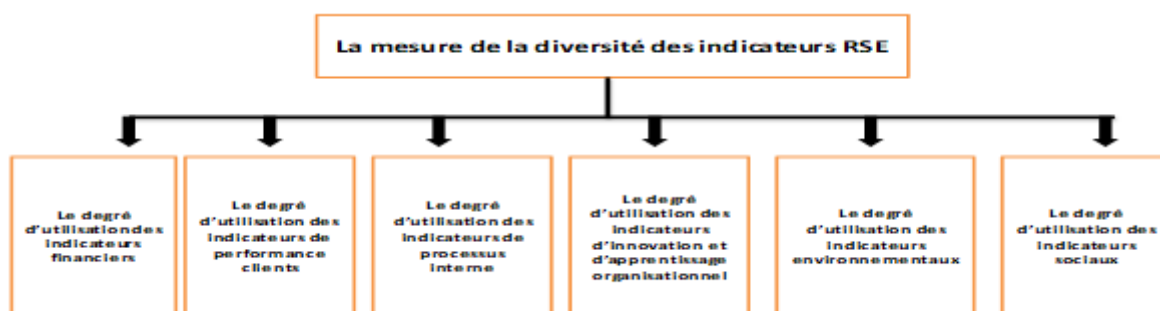
Une liste de six items a été alors proposée et on a demandé aux personnes interrogées de situer leur appréciation de chacun de ces items :

- indicateurs se rapportant à la performance financière (ex. : ROE rentabilité des capitaux propres, résultat net, retour sur investissement ROI, EVA valeur économique ajoutée, EBIT, taux de croissance du chiffre d'affaires, excédent brut d'exploitation EBE, ratios de trésorerie, besoin en fonds de roulement BFR, etc.) ;
- indicateurs de performance clients (ex. : fidélité et satisfaction des anciens clients, pourcentages des ventes réalisées auprès des anciens clients, rentabilité par segment, évolution des parts de marché, taux de réclamation des clients, etc.) ;
- indicateurs de processus internes (nombre de nouveaux produits introduits dans le marché, montant d'investissement en R&D, développer des processus innovants favorisant les économies d'énergie et de matières, temps de réponse aux réclamations des clients, etc.) ;
- Indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel (notamment: satisfaction des salariés, productivités des salariés, heures de formations par employé, nombre de suggestions par salariés, taux d'absentéisme, qualité du système d'information, climat social, réduction des accidents de travail, etc.).
- Indicateurs sociaux (ex : création nette d'emploi par exercice, accidents de travail, taux d'absentéisme, etc)
- indicateurs environnementaux : (Consommation de matières premières, traitement des déchets générés par la production, consommation d'eau, consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, etc.)

Les variables de mesure de la nature des indicateurs de performance des TB sont résumées dans la figure 21 et le tableau 8.

⁵¹ Cette méthode est utilisée également dans les travaux de Germain (2003, 2004).

Figure 21: la mesure des indicateurs de la RSE



Source : élaboré par l'auteur

Le nombre d'items des variables de mesure de la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE.

Tableau 8: La diversité des indicateurs de la RSE

Variable modératrice	Les variables de mesures	Nombre d'items	Codification d'item
La diversité de l'utilisation des indicateurs de la RSE	Le degré d'utilisation des indicateurs financiers	1	DIVIND_1
	Le degré d'utilisation de performance clients	1	DIVIND_2
	Le degré d'utilisation des indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel	1	DIVIND_3
	Le degré d'utilisation des indicateurs de processus interne	1	DIVIND_4
	Le degré d'utilisation des indicateurs sociaux	1	DIVIND_5
	Le degré d'utilisation des indicateurs environnementaux	1	DIVIND_6

Source: élaboré par l'auteur

Figure 22: la mesure de la variable modératrice



Source: élaboré par l'auteur

2.2 Opérationnalisation des variables explicatives « les facteurs organisationnels »

Les échelles de mesure initiales des facteurs de contingence et néo-institutionnelle prises dans le modèle – l'informatisation, la structure organisationnelle, l'incertitude de l'environnement, la taille, le secteur d'activité, la formation du dirigeant, la stratégie de l'entreprise, la cotation en Bourse – sont présentées en deux groupes ; les mesures relatives aux principaux facteurs organisationnelle et celles associées aux variables de contrôle.

2.2.1 L'informatisation (technologie)

Selon Chapellier (1994) et Kalika (1987), l'évaluation de l'informatisation des activités des firmes est liée à l'évolution des outils informatiques, et à leur capacité de traitement et de leur technicité. À cet égard, nous avons choisi de poser la question aux personnes concernées par rapport au degré d'utilisation des outils informatiques au niveau de leurs firmes. Nous avons posé les questions suivantes :

Pour la dimension : les outils informatiques classiques

- Veuillez indiquer le degré d'influence de l'utilisation des outils informatiques classiques dans la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE ?
- Veuillez indiquer le degré d'influence de l'utilisation des outils informatiques classiques dans le pilotage de la performance de votre entreprise ?
- Veuillez indiquer le degré d'influence de l'utilisation des outils informatiques classiques dans le pilotage de la performance de votre entreprise par l'intermédiaire de la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE ?

Pour la dimension : les outils informatiques modernes

- Veuillez indiquer le degré d'influence de l'utilisation des outils informatiques modernes dans la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE ?
- Veuillez indiquer le degré d'influence de l'utilisation des outils informatiques modernes dans le pilotage de la performance de votre entreprise ?
- Veuillez indiquer le degré d'influence de l'utilisation des outils informatiques modernes dans le pilotage de la performance de votre entreprise par l'intermédiaire de la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE ?

L'informatisation a été évaluée en utilisant l'échelle de Likert qui contient cinq choix de réponses numérotés de 1 à 5 (1-pas du tout utilisé à 5- tout à fait utilisé) pour chacun des outils suivants :

- ERP (Entreprises Ressource Planning),
- Tableau de bord RSE
- Outil de bureautique.
- Outil de consolidation,
- et Reporting RSE et outils de Business Intelligence(BI)

À cet égard, l'utilisation des scores bruts des 5 échelles de mesure nous octroi la capacité d'évaluer le degré d'informatisation de la firme. Le score global fort signifie une grande informatisation et vice versa.

2.2.2 La structure organisationnelle

Dans la littérature, la variable « structure » se caractérise par plusieurs éléments ⁵² : la répartition du pouvoir et des responsabilités (centralisation-décentralisation), la division du travail⁵³ (degré de spécialisation), la standardisation ⁵⁴(procédés de définition des règles et des objectifs de performance), etc.

⁵² Cf. Emery Y. et Gonin F. (2009), *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*, PPUR presses polytechniques, p.409.

⁵³ C'est une division sociale du travail entre des salariés, des métiers et des groupes différents.

En fait, pour évaluer la structure nous nous focaliserons sur l'étude de la répartition du pouvoir et des responsabilités. Nous évaluons donc notre variable selon la décentralisation (ou centralisation) de la prise de décision. À ce niveau, plusieurs études empiriques, comme celles faites en Angleterre⁵⁵ et aux États-Unis⁵⁶, ont essayé d'étudier le degré de décentralisation du pouvoir de décision.

Par ailleurs, Fernandez (2008) remarque que le système de la décision doit être abordé dans un ongle coopératif. Actuellement, nous ne pouvons pas travailler avec un système basé sur un dirigeant et des exécutants, mais plutôt un ensemble d'acteurs qui doivent, à tout temps, prendre des décisions dans leurs domaines de responsabilités respectifs (Boutti, 2003). À cet égard, le degré de décentralisation structurelle pouvant être associé à la diffusion du pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise, il peut être mesuré à l'aide de deux dimensions (Kalika, 1987 ; Germain, 2003) :

- la première est verticale (sous variable), elle montre la dispersion du pouvoir formel le long de la ligne hiérarchique et permet de déterminer le responsable qui prennent les décisions;

- la deuxième est horizontale (sous variable), elle fait référence à la participation des différents responsables de l'entreprise à la prise de décision et permet d'exprimer à peu près le caractère collégial de cette dernière.

À travers ces travaux, nous avons choisi dans notre enquête deux dimensions permettant d'évaluer le degré de décentralisation structurelle des entreprises labialisées RSE :

- le degré de décentralisation horizontale de la prise de décision ;
- et le degré de décentralisation verticale de la prise de décision.

⁵⁴ Pour Henry Mintzberg (2010), la standardisation est un processus par lequel les entreprises gagnent le temps et réduisent les coûts.

⁵⁵ Le programme de recherche du groupe d'Aston (1976) a débuté par une étude de 46 entreprises exerçant leurs activités dans le secteur industriel. Cette étude a permis de distinguer deux principales sous-variables des structures : la spécialisation des fonctions et la répartition du pouvoir.

⁵⁶. Cf. Van de Van A.H. et Ferry D.L. (1980), *Measuring and assessing organizations*, New York: John Wiley and Sons.

- **La décentralisation horizontale**

Pour mesurer le degré de décentralisation horizontale de la prise de décision, et tout comme la méthode employée par Kalika (1987), nous avons soumis à l'avis des personnes interviewées quatre affirmations décrivant différentes possibilités de participation ou de consultation des responsables avant la prise de décision. Ces affirmations sont les suivantes :

- Le degré d'intervention du dirigeant dans les décisions (même celles mineures)
- Le degré de collaboration des dirigeants surtout dans les décisions importantes
- Le degré d'intégration de l'avis des dirigeants dans les décisions qui concernent les collaborateurs
- Le degré d'intégration du dirigeant même si les décisions relevant de la responsabilité directe du collaborateur

Une échelle de Likert à cinq points permet aux personnes interrogées de mentionner le degré d'influencer de la décentralisation horizontale par rapport aux affirmations suivantes :

- pas du tout fort : chiffre 1 ;
- plutôt pas fort : chiffre 2 ;
- fort : chiffre 3 ;
- plutôt fort: chiffre 4 ;
- Tout à fait fort : chiffre 5.

L'obtention d'un score élevé sur l'ensemble des échelles montre que le niveau de décentralisation horizontale de la prise de décision est élevé et vice versa.

- **La décentralisation verticale**

La mesure du degré de décentralisation verticale de la prise de décision est effectuée en cherchant la réponse aux questions suivantes :

- Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport à embauche et licenciement
- Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport au choix d'investissement

- Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport à la fixation des prix de vente
- Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport au Développement ou lancement de nouveaux produits
- Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport aux décisions opérationnelles

Il a été demandé aux répondants d'indiquer le degré de l'intégration des avis des cadres opérationnels et fonctionnels dans les prises de décisions (investissement, fixation prix de vente, lancement des nouveaux produits, etc.). Nous obtenons donc une échelle de Likert à cinq points en fonction des réponses cochées par les personnes interrogées (Germain, 2003) :

- pas du tout fort : chiffre 1 ;
- plutôt pas fort : chiffre 2 ;
- fort : chiffre 3 ;
- plutôt fort : chiffre 4 ;
- Tout à fait fort : chiffre 5.

Cette dimension permet donc d'interpréter le niveau hiérarchique de la prise de décision ; plus son score agrégé est élevé plus le degré de décentralisation est important et inversement. Ainsi, le degré de décentralisation de la prise de décision est calculé en additionnant les scores obtenus sur l'ensemble des échelles mesurant le degré de décentralisation verticale.

2.2.3 L'incertitude de l'environnement

L'environnement a fait l'objet de nombreuses évaluations en tant que facteur organisationnel, en terme d'incertitude perçue cette variable a le plus souvent été prise en compte dans les travaux empiriques (Gordon et Miller, 1976 ; Gordon et Narayanan, 1984 ; Kalika, 1987 ; Bergeron, 1996 ; Germain, 2000 ; Komarev, 2007 ; Zian, 2013), les auteurs recourant pour ce faire à des mesures reposant sur la perception que les acteurs ont de la prévisibilité et de la stabilité de l'environnement économique, technologique et concurrentiel.

Ainsi, pour mesurer l'incertitude de l'environnement, nous avons posé trois questions différentes. La première concerne le dynamisme de l'environnement, elle a été posée comme suit :

- Le dynamisme de votre environnement externe (au plan économique, technologique, social et environnemental) est-il totalement stable ou totalement dynamique ?

Le dynamisme de l'environnement a été apprécié à l'aide d'une échelle de 4 items comprenant cinq choix de réponses numérotés sur une échelle de Likert de 1-pas du tout stable à 5-tout à fait stable, et cela pour chacun des points suivants : au plan économique et technologique, social et environnemental.

La deuxième et la troisième question ci-dessous concernent la prévisibilité de l'environnement concurrentiel, les réponses à celles-ci varient de « facile à difficile ». Chaque item est mesuré par une échelle de Likert à cinq points, de 1- pas du tout prévisibles à 5- Tout à fait prévisibles

- Les actions et les comportements de vos concurrents sur le marché sont-ils : Tout à fait prévisibles jusqu'à Tout à fait prévisibles?
- Les préférences et le comportement de vos clients sont : Tout à fait prévisibles jusqu'à Tout à fait prévisibles?
- Les actions et les comportements des autres intervenants sont : Tout à fait prévisibles jusqu'à Tout à fait prévisibles?

Un score global sera obtenu en agrégeant les résultats obtenus pour chacun des items. Une note minimale correspondra à une incertitude de l'environnement élevée et vice versa.

Nous assimilons alors la facilité des prévisions avec un environnement stable qu'avec un environnement dynamique. De la même façon, les prévisions de l'activité dans un environnement faiblement complexe sont plus faciles à établir que dans un environnement complexe⁵⁷.

2.2.4 La pression externe

La théorie néo-institutionnelle se base sur l'environnement institutionnel. Selon les institutionnalistes, il existe en dehors de chaque organisation, un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont impacter leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

⁵⁷ Le contrôleur de gestion doit donc anticiper ce que sera l'environnement, et non passer l'essentiel de son temps à mesurer les conséquences (écarts) des choix fait par chacun des acteurs de l'entreprise

En effet, l'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par de nouveaux acteurs, des acteurs très influents du mouvement de la firme et exercent des pressions sur les entreprises l'incitant à suivre les règles institutionnelles, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires

Trois formes de pressions institutionnelles permettent donc d'expliquer l'isomorphisme institutionnel des organisations selon DiMaggio et Powell (1983) : **l'isomorphisme coercitif** (règles, lois) où la légitimité est légale, **l'isomorphisme normatif** (certification, normes, accréditations...) où la légitimité est morale, et **l'isomorphisme mimétique** (croyance et logique d'action partagée) où la légitimité est reconnaissable et culturellement acceptée.

À cet égard, deux échelle de mesure à retenir (isomorphisme coercitif/normatif et mimétique)

Afin d'évaluer la pression externe de type mimétique (sous variable), nous avons demandé aux répondants d'indiquer sur une échelle de 1 à 5, l'importance de l'influence sur leur décision des choix faits par les autres organisations du secteur c'est-à-dire les entreprises concurrentes et les firmes leaders du secteur. L'influence non orientée vers le marché est prise en compte en déterminant l'influence des autres entreprises et des innovantes.

Autrement, quatre items de mesure à retenir par rapport à ce type d'isomorphisme

- le degré d'influence des entreprises leaders ;
- le degré d'influence des entreprises innovantes ;
- le degré d'influence des entreprises concurrentes ;
- le degré d'influence des firmes qui exercent dans d'autres secteurs d'activité.
 - Pour l'isomorphisme correctif et normatif
- l'isomorphisme coercitif : lié à l'instauration des procédures qui deviennent obligatoires et peuvent être assorties de sanction (pénalité pour non respect de l'environnement, de l'hygiène...) Autrement, les contraintes coercitives conduisent les organisations à se conformer à la loi et à la réglementation
- l'isomorphisme normatif : les pratiques qui se diffusent sous l'effet de la professionnalisation des métiers. Cette diffusion s'exerce à travers les associations professionnelles, les formations, les universités...les normes ne comportant pas de sanctions mais orientent les comportements Notamment : ISO, OHSAS 18001.

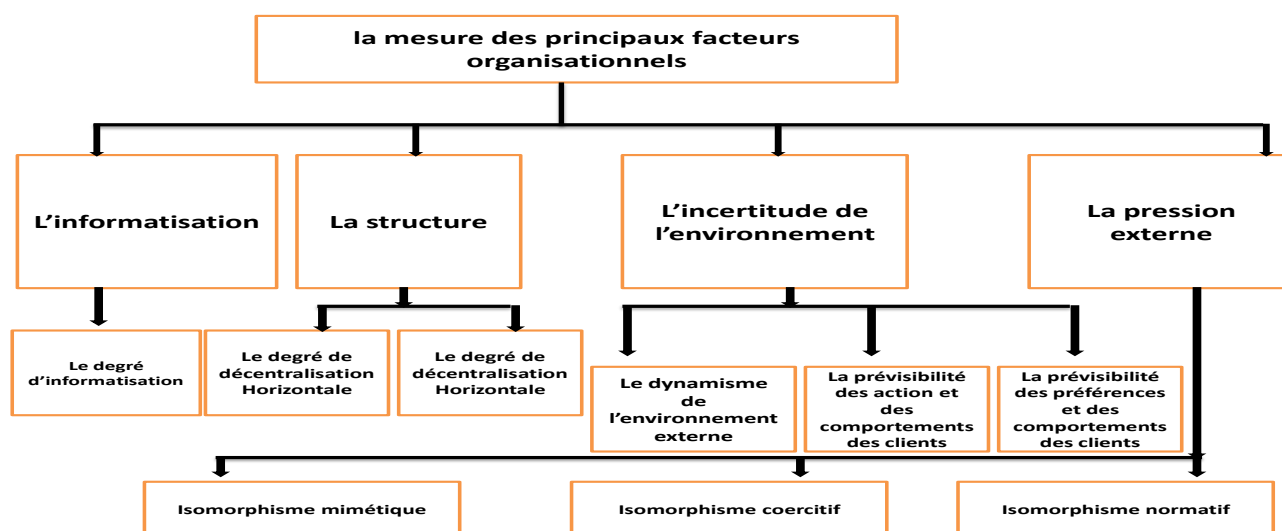
Pour cette échelle de mesure, deux items de mesure à prendre en considération :

- Le degré du respect des lois et règlements ;

- le degré du respect des normes et conventions.

Les mesures des principaux facteurs de contingence organisationnelle sont résumées dans le schéma 23 et le tableau 9.

Figure 23: la mesure des principaux facteurs organisationnels



Source : élaboré par l'auteur

Tableau 9: Le nombre d'items des variables de mesure des principaux facteurs d'ordre organisationnel

Les variables représentatives des principaux facteurs organisationnels	Les variables de mesures (Echelles de mesures)	Nombre d'items	Items correspondant	Codification de l'item
Le degré d'utilisation des outils informatiques (technologie)	Le degré d'utilisation des outils informatiques modernes	3	Le degré d'utilisation du Reporting RSE et les outils décisionnels	DEGINFM_1
			Le degré d'utilisation des outils de consolidation	DEGINFM_2
			Le degré d'utilisation des tableaux de bord RSE	DEGINFM_3
	Le degré d'utilisation des outils informatiques classiques	2	Le degré d'utilisation des outils de bureautique	DEGINFC_1
			Le degré d'utilisation des ERP	DEGINFC_2

La décentralisation	Degré de la décentralisation horizontale de la décision	4	Le degré d'intervention du dirigeant dans les décisions (même celles mineures)	DEGDECH_1
			Le degré de collaboration des dirigeants surtout dans les décisions importantes	DEGDECH_2
			Le degré d'intégration de l'avis des dirigeants dans les décisions qui concernent les collaborateurs	DEGDECH_3
			Le degré d'intégration du dirigeant même si les décisions relevant de la responsabilité directe du collaborateur	DEGDECH_4
décentralisation	Degré de la décentralisation verticale de la décision	5	Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport à embauche et licenciement	DEGDECV_1
			Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport au choix d'investissement	DEGDECV_2
			Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport à la fixation des prix de vente	DEGDECV_3
			Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport au Développement ou lancement de nouveaux produits	DEGDECV_4
			Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport aux décisions opérationnelles	DEGDECV_5

L'incertitude de l'environnement	Le degré d'incertitude de L'environnement	7	Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis les clients sont	DEGINCE_1
			Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis les concurrents sont :	DEGINC_2
			Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis Les actions et les comportements des autres intervenants sont	DEGINC_3
			Le degré de stabilité sur le plan économique est:	DEGINC_4
			Le degré de stabilité sur le plan technologique est :	DEGINC_5
			Le degré de stabilité sur le plan environnemental	DEGINC_6
			Le degré de stabilité sur le plan social	DEGINC_7
La Pression externe	Isomorphisme normatif et coercitif	2	Le degré des pressions en matière des lois et règlements	DEGPRES NC_1
			Le degré des pressions en matière des normes et conventions (Label RSE, ISO26000...etc.)	DEGPRES NC_2
	Isomorphisme mimétique	4	Le suivi des actions des firmes leaders	DEGPRESM_1
			Le suivi des actions des firmes concurrentielles	DEGPRESM_2
			Le suivi des actions des entreprises du même secteur	DEGPRESM_3
			Le suivi des actions des entreprises innovantes	DEGPRESM_4

Source: élaboré par l'auteur

2.3 Opérationnalisation des variables à expliquer

- **Les mesures de « l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance » (la variable expliquée)**

Généralement, le tableau de bord est un outil de gestion permettant de présenter de manière structurée des indicateurs et des informations utiles au pilotage de l'entreprise. Il représente les facteurs clés de succès et sont déclinés par l'intermédiaire de variables opérationnelles et financières, quantitatives et qualitatives (Berland, 2009). La plupart des travaux de recherche sur le sujet utilisent le Balanced Scorecard comme système de mesure de la performance globale de référence (Kaplan et Norton, 1996 ; Gervais, 2000).

À cet égard, le pilotage de la performance est fortement associé au pilotage stratégique des organisations. Il permet à l'entreprise de bien gérer son activité avec un nombre restreint d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court et long terme, regroupés de façon à aider les responsables dans le pilotage de l'entreprise et dans leurs prises de décisions.

Malgré l'importance accordée aux indicateurs financiers et non financiers dans les systèmes de mesure des performances, Ittner et al. (2003) ont montré que dans la réalité les managers tendaient à ignorer les informations financières souvent considérées comme trop subjectives et trop manipulables. Dernièrement, les résultats d'une étude expérimentale conduite par Cauvin et al. (2007, 2010) ont révélé que les évaluateurs considéraient les indicateurs financiers comme plus pertinents, plus fiables et plus facilement comparables, et d'une manière générale plus utiles que les indicateurs non financiers. En revanche, les responsables financiers les plus expérimentés accordent plus d'intérêt aux indicateurs non financiers (Cauvin et al. 2007 ; Ittner et al., 2003 ; Malina et Selto, 2001).

En outre, Schiff et Hoffman (1996) et Krumwiede et al. (2005) ont constaté que les indicateurs financiers sont avantagés lorsque la mesure de la performance portait sur un domaine d'activité. Par ailleurs, Luft et Shields (2001) ont révélé que le rôle des mesures non financières devient très important lorsque les entreprises cherchent à prévoir les performances financières futures. Ces études expérimentales se sont donc principalement intéressées à l'utilité relative aux indicateurs financiers et non financiers du système de TB.

Dans notre recherche, la mesure de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance consiste à évaluer le degré d'utilité des indicateurs financiers et le degré d'utilité des indicateurs non financiers. Autrement dit, il s'agit d'identifier la capacité des indicateurs

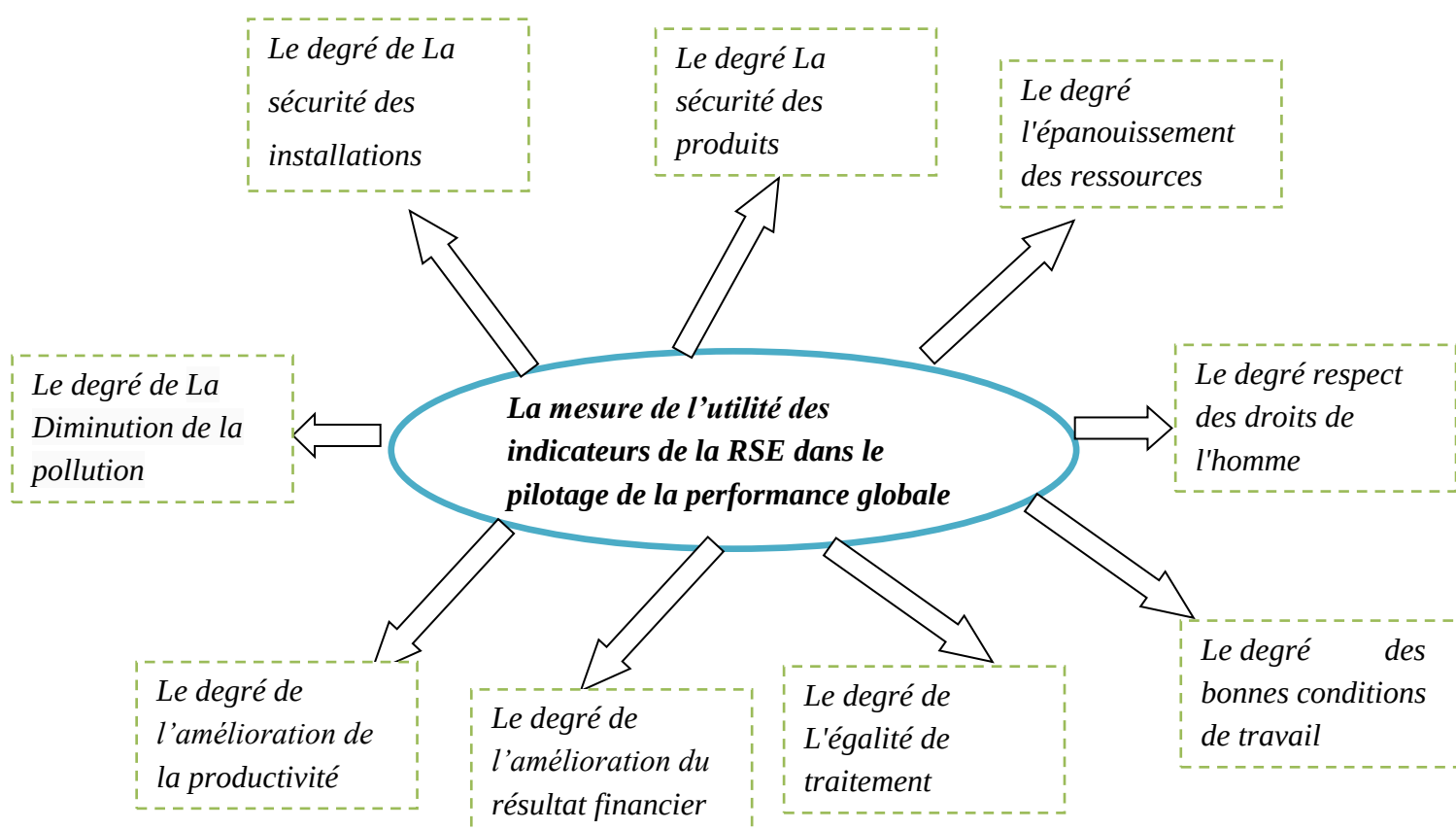
utilisés dans les outils de gestion à répondre en temps réel aux besoins d'informations des responsables de l'entreprise. Par conséquent, pour mesurer l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance, nous avons interrogés les responsables sur la question suivante :

Veillez indiquer le degré d'influence de la diversité des indicateurs de la RSE sur les variables qui concrétisent la performance global

Autrement : **La diversité des indicateurs de la RSE engendrée par des facteurs organisationnels exerce-t-elle une influence sur les variables qui concrétisent la performance globale?**

Pour répondre à cette question, l'interrogé a le choix entre 5 modalités différentes. Ces dernières commencent par 1- pas du tout fort à 5- tout à fait fort.

Figure 24: Les mesures de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance



Source : élaboré par l'auteur

Le nombre d'items des variables de mesure de l'utilité des indicateurs RSE dans le pilotage de la performance

Tableau 10: la mesure de la variable à expliquer

Variable expliquée	Echelle de mesure	Les variables de mesure	Nombre d'items	Item correspondant
L'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	Le degré d'utilité des indicateurs de La RSE dans le Pilotage de la performance Globale	La Diminution de la pollution	9	DEGPER F_1
		La sécurité des installations		DEGPER F_2
		La sécurité des produits		DEGPER F_3
		L'épanouissement des ressources		DEGPER F_4
		Le respect des droits de l'homme		DEGPER F_5
		Les bonnes conditions de travail		DEGPER F_6
		L'égalité de traitement		DEGPER F_7
		L'amélioration du résultat financier		DEGPER F_8
		L'amélioration de la productivité		DEGPER F_9

Source: élaboré par l'auteur

Jusqu'à présent, nous avons présenté les différentes mesures des variables du modèle de recherche. Dans ce qui suit nous abordons la méthode de collecte des données et vérifions la fiabilité et la validité des échelles de mesure.

2.4 Opérationnalisation des informations générales

2.4.1 La taille

Deux catégories de critères sont généralement retenues pour classer les entreprises en fonction de la taille: les critères quantitatifs tels que l'effectif du personnel, le chiffre d'affaires, le total, le bilan, etc. et les critères qualitatifs qui ont trait à la fusion entre la propriété et la gestion, à la position sur le marché, aux stratégies poursuivies, etc. Dans le cadre de la présente étude, nous allons retenir l'effectif des employés pour des raisons de disponibilité de l'information concernant les effectifs. Chenhall (2003) a démontré que la taille est souvent mesurée par le nombre du personnel.

Dans ce cadre, nous allons considérer comme PME les entreprises qui emploient moins de 200 salariés. Cette définition se rapproche de celle retenue par les pouvoirs publics marocains dans la charte des PME.

- Quelle est la taille de votre entreprise ?

Pour répondre à cette question, l'interrogé a le choix entre 2 modalités différentes. Ces dernières commencent moins de 200 et plus de 200.

2.4.2 Le secteur d'activité

Sa mesure s'effectue à l'aide d'une échelle nominale à laquelle on associe les modalités de réponse suivantes :

- Electricité, électronique, NTIC, télécommunication & centre d'appels.
- Agroalimentaire,
- Transport, automobiles & messagerie,
- Banques, assurances & et finance,
- Tourisme, hôtellerie et restauration,
- Mines, hydrocarbures et chimie et plasturgie,
- BTP et infrastructure,
- Pharma et cosmétique,
- Bois, papier et emballage,
- autres activités.

Ci-dessous la question que nous avons posée :

- **Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

Il a été demandé donc aux personnes interrogées de choisir le secteur d'activité de leur entreprise.

2.4.3 La formation du dirigeant

Pour mesurer le type de formation du dirigeant, nous avons posé la question suivante :

- **Quelle est la formation de votre dirigeant?**

Il a été demandé aux personnes interrogées d'indiquer le type de formation de leur dirigeant :

- ingénieur ;
- comptabilité, contrôle, finance ;
- marketing, commerce ;
- gestion des ressources humaines ;
- autres diplômes.

2.4.4 La stratégie de l'entreprise

Pour évaluer le type de stratégie concurrentielle de l'entreprise nous avons retenu l'échelle de mesure proposée par Bescos et al. (2004). C'est également la même typologie des positionnements stratégiques élaborée par Porter (1980, 1985), qui distingue trois choix stratégiques procurant un avantage concurrentiel stable : la domination par les coûts, la différenciation du produit et la focalisation sur une niche. Chacun de ces trois types de stratégies concurrentielles consiste à poser des objectifs généraux différents :

- **Domination par les coûts**⁵⁸: impose la supériorité des objectifs de maîtrise ou de réduction des coûts (des économies d'échelle, l'accès à des matières peu chères et une supériorité technologique) ;

- **Différenciation**⁵⁹: porte les priorités sur les objectifs de qualité des produits et des services pour les différencier de ceux de concurrents, le but de cette stratégie est d'apporter de la

⁵⁸ Sans ignorer les impératifs de qualité.

⁵⁹ Sans ignorer les impératifs de maîtrise des coûts.

valeur aux clients (qualité, dépendance aux produits de l'entreprise, flexibilité de la production, respect des délais de livraison...) ;

- **Focalisation** : combinaison des deux. La stratégie de focalisation (appelée aussi stratégie de niche) impose également comme objectifs majeurs l'excellence en termes de qualité des produits mais contrairement aux deux premières stratégies, les produits et services offerts présentent des caractéristiques intrinsèquement différentes des autres sur le marché car ils satisfont des besoins très particuliers restant en dehors de l'offre des concurrents.

Pour ce faire, nous avons formulé la question suivante :

- **Quelle est la stratégie suivie par votre entreprise ?**

Afin de répondre à cette question, les personnes interrogées ont le choix de cocher une des trois stratégies précitées.

L'ensemble des informations générales choisies pour évaluer notre problématique d'une manière globale se présente dans le schéma 3.2 et le Tableau 3.3.

Tableau 11: nombre des items des variables de contrôle

Les variables représentatives des informations générales	Les variables de mesure	Nombre d'items	Item correspondant
La taille	Nombre de salariés	1	VARINF_1
Le secteur d'activité	Type d'activités (commerciale, industrielle, service)	1	VARINF_2
La formation du dirigeant	Type de formation (cadre, ingénieur et autres)	1	VARINF_3
La stratégie de l'entreprise	Type de stratégie (domination par les coûts, différenciation et focalisation)	1	VARINF_4

Source: élaboré par l'auteur

Après la soustraction de notre modèle théorique de la revue de littérature, il est indispensable de le tester empiriquement en utilisant la méthode adoptée et les choix méthodologiques pris et justifier dans ce chapitre. Ainsi, la contextualisation de notre problématique et le choix de la population des entreprises labellisées caractérisée par une certaine organisation (statut, audit périodique RSE°, etc.).

À cet égard, nous allons adopter une approche mixte (qualitative complétée par une étude quantitative) basée d'une part, sur étude clinique interventionniste et des entretiens semi-directifs et d'autre part sur une enquête auprès des firmes labellisées RSE-CGEM.

3. La mise en place de l'étude qualitative et l'étude quantitative

3.1 La méthode qualitative exploratoire

Selon l'approche qualitative, la science est généralement perçue comme une expérience vécue que l'on assimile à un phénomène subjectif (Anadon et Guillemette, 2007). Elle contribue à la découverte des phénomènes et permet d'expliquer le comment et le pourquoi des choses à partir du terrain (Anadon et Guillemette, 2007). D'une autre manière, c'est un premier contact avec le terrain dont la finalité est d'avoir une idée sur les facteurs qui poussent les entreprises marocaines à adopter les indicateurs de la RSE et son impact sur le pilotage de la performance globale.

À partir de ces définitions, il apparaît nettement que notre finalité est de comprendre les facteurs engendrant des indicateurs de la RSE, tout en vérifiant son effet sur le pilotage de la performance globale. Autrement, nous nous inscrivons dans une logique de découverte. Selon Charreire et Durieux (2003, p. 58), « *explorer consiste à découvrir ou à approfondir une structure ou un fonctionnement pour répondre à deux grands objectifs : la recherche de l'explication et la recherche de la compréhension* ».

3.2 Les techniques et outils de collecte mobilisée qualitative

Au niveau de notre recherche, un mode de recueil de données par triangulation a été mis en exergue. Ce travail allie des méthodes de collecte de données en se basant sur des entretiens semi-directifs et une étude de cas. Nous présentons en détail les outils méthodologiques retenus pour mener à bien notre recherche.

3.2.1 L'étude de cas

L'étude clinique (interventionniste) cherche à pénétrer une organisation d'une manière adéquate car son travail se base essentiellement sur le terrain (Schein,1987) et ses caractéristiques sont liées à un double questionnement : celui du chercheur et celui de l'homme de terrain. Elle remet en question les méthodes de gestion basées sur le calcul économique rationnel. Pratiquement, cela converge avec le choix de l'entreprise SOVAPEC, dans la mesure où, elle accepte d'assurer une étude approfondie, s'interagit largement avec notre question de recherche d'une part, et facilite l'accès aux documents et pratiques internes d'autre part, afin de répondre à notre question de recherche.

En effet, nous avons opté dans cette recherche pour une approche qualitative (exploratoire). Les raisons d'un tel choix résident essentiellement dans les faibles contributions en matière du lien entre la RSE et les indicateurs de la RSE ainsi que les outils de contrôle notamment : l'audit qualité social et environnemental, mais également dans la capacité de la recherche qualitative exploratoire à mettre à jour des caractéristiques spécifiques d'utilisation des outils de contrôle, qu'une recherche quantitative positiviste aurait du mal à concrétiser. On se basant ainsi essentiellement sur l'étude de la réalité du terrain, à travers une vision en interne. Elle tire ses données des entretiens que nous avons réalisés avec les cadres de SOVAPEC, ainsi que des documents internes relatifs aux pratiques de l'audit en matière de la RSE.

3.2.2 L'entretien semi-directif

En fait, l'entretien est considéré comme : « une des méthodes qualitatives les plus utilisées en science de gestion » (Marie-Laure et al. 2008, p.38). Il se caractérise par une rencontre interpersonnelle et qui donne naissance à un échange et à des interactions essentiellement verbales selon les mêmes auteurs (Marie-Laure et al. 2008). Dans le cadre de cette recherche, nous avons préféré l'entretien semi-directif, en se basant sur un guide d'entretien, qui contient en sorte une liste de thèmes et sujets issus de la littérature, à aborder et à discuter avec les répondants.

Nous avons piloté les entretiens de manière individuelle dans la perspective d'avoir des informations sur l'existence des indicateurs de la RSE, la prise en considération des facteurs qui poussent les firmes labélisées RSE à adopter des indicateurs de la RSE, leurs effets sur la performance globale. Les questions étaient relativement sensibles, nous avons donc pris toutes les mesures nécessaires pour assurer un climat de confiance tout au long de l'entretien.

Ainsi, l'élaboration du guide de l'entretien a été faite de manière à répondre à l'objet de l'étude. Le document, disponible en Annexe 2, est constitué par les thèmes abordés et subdivisé en échelles de mesure (un ou plusieurs items) tirés de la théorie en vue de les valider lors de notre étude exploratoire qualitative. Dans le même sens, nous avons ainsi répartie la question de recherche en plusieurs sous questions permettant à mieux analyser le sujet et l'aborder avec les entretenus.

Nous nous basons sur un processus de discussion adapté aux répondants et non pas sur l'ordre du guide de l'entretien. Cette souplesse laisse les répondants en situation de confiance, et de bien aise dans la perspective de s'exprimer spontanément vis-à-vis le sujet et d'obtenir des nouvelles informations. Autrement, l'entretien se caractérise généralement par une cohérence des questions avancées, une flexibilité et de l'écoute active.

3.3 La méthode de collecte des données quantitatives

En effet, nous avons entamé une approche quantitative pour compléter la première approche qualitative exploratoire du terrain dans l'objectif est de valider les hypothèses du lien entre les facteurs déterminants de l'utilisation des indicateurs de la RSE, et le pilotage de la performance globale. Cette approche se base sur des questionnaires dirigés auprès des entreprises ayant le label de la RSE/CGEM. Cette étude apporte des réponses concrètes au rôle de la maîtrise des facteurs en vue d'améliorer l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale. Cette partie présente les bases de notre enquête quantitative : nous avons exposé dans un premier point la méthodologie d'échantillonnage et de recueil des données et dans un deuxième point, les étapes d'élaboration du questionnaire.

3.3.1 La méthodologie d'échantillonnage et de recueil des données

En fait, en se basant sur les travaux Savoie-Zajc (2007, p.101) « *le type d'échantillon retenu va guider, colorer, encadrer le processus d'interprétation des résultats de la recherche, et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité* ». En effet, dans notre travail de recherche, nous nous sommes focalisés sur les entreprises qui ont mis en œuvre les démarches socialement responsables. La collecte des données pose le questionnement sur l'échantillonnage, selon Savoie-Zajc (2007, p.100), « *poser le problème de l'échantillon s'avère d'une importance stratégique et centrale* ». Le choix de l'échantillon se justifie par l'obligation de prendre en considération des contraintes qui s'observent sur le terrain (Savoie, et al, 2007).

Dans notre cas, nous visons un échantillon d'une petite taille, en vue d'appliquer la méthode des équations structurelles. L'enquête par questionnaire, comme mode de collecte des données, est recommandée dans ce cas (Igalens et Roussel, 1998). Dans le cadre de notre étude quantitative, le questionnaire est composé majoritairement des échelles de Likert puisque il constitue l'un des outils les plus connus dans les études d'opinion. Elle est considérée comme un bon moyen de suivi des attitudes des gestionnaires et qui consiste à ce que l'interviewé coche le niveau correspondant à son accord ou désaccord avec la proposition sur une échelle de cinq réponses possibles (Evrard et al. 2003).

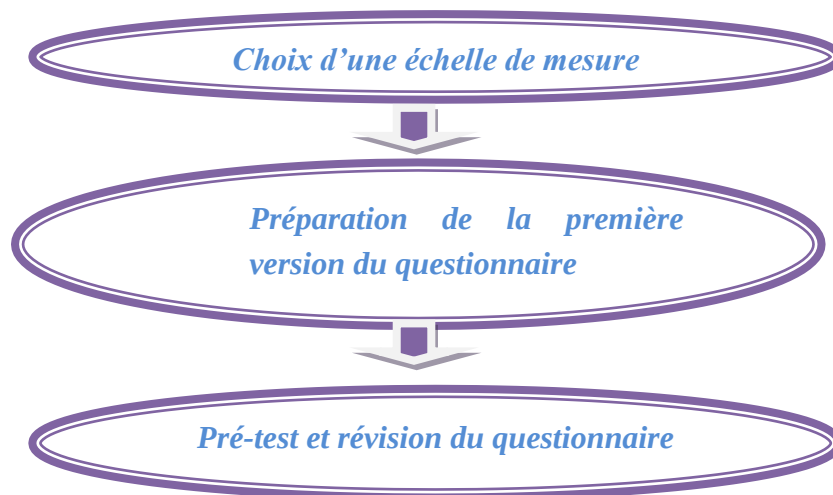
Dans cette partie, nous allons présenter les étapes de construction dudit questionnaire dans la perspective d'argumenter notre choix méthodologique.

3.3.2 Les étapes de construction du questionnaire

Le questionnaire est le mode de collecte des informations primaires le plus utilisé dans les recherches quantitatives administré auprès d'une population donnée. L'enquête par la méthode de questionnaire admet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons sur la base des chiffres (Thiéart, 2003).

Le schéma ci-après décrit les étapes de construction de notre question en trois étapes

Figure 25: les étapes de construction du questionnaire



Source: élaboré par l'auteur

Conclusion chapitre 4

Dans ce chapitre nous avons présenté de manière précise nos choix méthodologiques. Ainsi, après avoir avancé nos objectifs de recherche, nous avons explicité la posture épistémologique adoptée en adoptant le courant de positivisme aménagé, qui nous semble le mieux adapté par rapport à notre objet de recherche (Section 1).

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous avons exposé les hypothèses formulées sur les déterminants pouvant influencer le pilotage de la performance globale. D'abord, les hypothèses émergent de deux sources, d'une part, de la littérature, et d'autre part, de l'étude qualitative exploratoire. L'insuffisance de connaissances théoriques sur l'objet de recherche a justifié le choix de la méthodologie exploratoire. Ensuite, nous avons schématisé le modèle explicatif qui sera testé dans le chapitre suivant.

Ce chapitre présente également l'ensemble des items tirés de l'opérationnalisation de l'ensemble des variables du modèle, qui consiste à passer du stade conceptuel de la recherche au stade empirique, de manière à pouvoir mesurer ces variables.

À ce niveau, nous avons débuté par une étude qualitative exploratoire pour mieux définir notre problématique de recherche. Cette démarche est particulièrement encouragée lorsque les questions de recherche sont peu étudiées empiriquement (Grenier et Josserand, 2003). Ainsi, l'analyse de l'étude exploratoire et l'adoption de l'itération entre le terrain et la théorie nous a permis de justifier les choix des échelles de mesures qui a émergé de l'étude exploratoire et de mieux définir notre problématique de recherche.

Ensuite, nous avons donc élaboré un questionnaire a été donc élaboré sur la base de la littérature et les résultats de l'étude exploratoire pour expliquer les relations qui existent entre les différents liens qui existent entre les déterminants organisationnels et l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale, par la modération de la variable « diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE ». En termes d'objectif et de démarche de travail, notre volonté est d'expliquer et de tester nos hypothèses de recherche pour comprendre la nature de la relation entre les indicateurs de la RSE et le pilotage de la performance globale. Ainsi, notre démarche s'inscrit dans une démarche mixte avec un design triangulaire.

Chapitre 5 : La présentation des résultats de l'étude qualitative et de l'analyse factorielle exploratoire (ACP)

Introduction chapitre 5

Dans ce chapitre, nous présentons et nous commentons les résultats de l'étude statistique de l'analyse factorielle exploratoire. Rappelons que l'objectif de la présente recherche est de comprendre et d'expliquer l'impact des facteurs organisationnels sur l'utilité des indicateurs de la RSE. Les données recueillies concernent les entreprises labélisées RSE de la CGEM. L'étude qualitative est réalisée en deux étapes :

- L'étude qualitative dont l'objectif est d'éclairer l'objet de recherche et d'apporter une meilleure compréhension du sujet étudié (étude clinique interventionniste préliminaire)
- L'étude qualitative basée sur un guide d'entretien en vue de connaître les pratiques, orientations des questions liées à notre objet de recherche.

Ce cinquième chapitre est réparti en deux sections, la première est consacrée à la présentation de manière détaillée l'étude effectuée sur l'impact des audits qualité/social et environnementale comme des outils de contrôle sur la maîtrise des indicateurs de la RSE et par conséquent sur le pilotage de la performance dont l'objectif est d'assurer une contextualisation et une précision de notre problématique tout en prenant en compte les attentes des praticiens (un diagnostic du besoin de terrain).

La deuxième se focalise sur la présentation des résultats des entretiens effectués avec les deux groupes interviewés (groupe Delassus et Cosumar).

Section 1 : La maîtrise des indicateurs de la RSE par l'audit certification qualité, social et environnemental, un gage d'un pilotage pérenne de la performance globale : Présentation des résultats d'une étude clinique préliminaire interventionniste

Le secteur agroalimentaire est considéré comme pivot dans l'économie marocaine, il contribue fortement dans la croissance. Cependant, la majorité des entreprises affrontent des difficultés énormes, surtout au niveau de l'exportation, vue la concurrence acharnée et les fluctuations du marché. Ce qui engendre une panoplie de problèmes tels que : la perte des clients, la non-conformité, le retour du produit et les litiges avec des tiers.

L'audit en général constitue un outil indispensable dans les entreprises. L'audit opérationnel est non obligatoire, il vise l'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu, et qui crée au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés. Ce type d'audit est constitué de plusieurs types entre autres l'audit qualité et l'audit social.

Par ailleurs, L'audit qualité, social et environnemental est conduit par une équipe constituée généralement d'un ou plusieurs auditeurs certifiés, accompagnés d'une commission des responsables qui évaluent les orientations en matière de la qualité, l'environnement et le social au sein de l'entreprise en vue de soulever les anomalies et les déviations afférentes aux pratiques qualités, sociales et environnementales.

L'objectif de cette étude clinique préliminaire est de mettre en exergue l'importance des systèmes de contrôle notamment : l'audit qualité, social et environnemental comme outil primordial pour réussir l'exportation d'une part, et d'autre part, préciser notre problématique en confrontant les acquis théoriques avec le terrain tout en s'assurant de l'effet de ces outils sur la création de la dynamique de progrès et l'amélioration au sein de l'entreprise par la maîtrise et le suivi des indicateurs de la RSE. De ce fait, l'étude vise à clarifier l'impact de cet audit en se focalisant sur le suivi des indicateurs de performance globale de SOVAPEC.

En fait, face à un contexte marqué par des mutations profondes du nouvel environnement économique international tels que : les fluctuations du marché économique, les perturbations financières, les changements réglementaires et technologiques importants et l'augmentation des exigences des parties prenantes. La maîtrise des indicateurs de suivi de la démarche sociale et environnementale constitue une obligation pour toute firme. L'audit qualité, social et environnemental est l'un des outils modernes et pratiques pour le suivi des indicateurs sociaux et environnementaux tout en assurant une dynamique de progrès.

En effet, nous avons opté dans cette section empirique préliminaire pour une approche qualitative (exploratoire). Les raisons d'un tel choix résident essentiellement dans les faibles contributions en matière du lien entre la RSE et les indicateurs non financiers ainsi que les outils de contrôle notamment : l'audit qualité social et environnemental. Notre méthodologie

se base ainsi essentiellement sur l'étude de la réalité du terrain, à travers une vision en interne. Elle tire ses données des entretiens que nous avons réalisés avec les cadres de SOVAPEC, ainsi que des documents internes relatifs aux pratiques de l'audit en matière de la RSE.

L'étude clinique (interventionniste) a pour finalité de pénétrer une organisation, d'une manière adéquate, de confronter les postulats théoriques avec ceux pratiques. Autrement, son travail se base essentiellement sur le terrain (Schein, 1987) et ses caractéristiques sont liées à un double questionnement : celui du chercheur et celui de l'homme de terrain. Elle remet en question les méthodes de gestion basées sur le calcul économique rationnel. Pratiquement, cela converge avec le choix de l'entreprise SOVAPEC, dans la mesure où, elle accepte d'assurer une étude approfondie, s'interagit largement avec notre question de recherche d'une part, et facilite l'accès aux documents et pratiques internes d'autre part.

I. Présentation de la firme d'accueil

Créée en 1984, SOVAPEC (société pour la valorisation des produits de la pêche) est une compagnie spécialisée dans la fabrication de farine et huile de poisson. C'est une filiale du Groupe "KABBAGE", implantée au port de TANTAN. Ladite société est l'un des principaux fournisseurs de farine et huile de poissons pour les marchés européens et mondiaux. Ses matières premières proviennent exclusivement de sardines et maquereaux certifiés FOS (Friend Of the Sea). Elles sont pêchées sélectivement à la senne coulissante sur un stock considéré par l'Organisation de l'Alimentation et de l'Agriculture (FAO).

II. La pratique de l'audit qualité, social et environnement à SOVAPEC : Etude documentaire

1. La Présentation de l'audit en général à SOVAPEC

Au sein de l'entreprise (SOVAPEC), nous avons constaté l'existence des audits qui s'effectuent périodiquement ; des audits internes sont organisés par la direction de l'entreprise qui désigne un comité composé des personnes responsables (responsable qualité, représentant de l'administration, ...etc.).

Ces audits permettent de donner des informations réelles sur l'état du Système de Management Qualité et sécurité des denrées alimentaires et la pertinence de ce système vis à vis des exigences définies. Ces audits donnent des conclusions sur le degré de satisfaction des clients et l'engagement de la direction à travers l'évaluation et le contrôle des actions mises en place par l'entreprise en matière de la qualité.

L'auditeur interne qualité, social et environnemental propose des recommandations considérées comme des pistes d'amélioration portant sur l'organisation des documents internes, la communication avec le personnel, la formation, ...etc.

L'objectif de cet audit interne est d'assurer d'une part, une amélioration continue de l'entreprise et d'autre part, faciliter la certification et préparer l'entreprise aux audits externes conduits par des organismes certifiés.

2. L'audit certification qualité, social et environnemental à SOVAPEC

L'auditeur externe se base fortement sur le manuel qualité, social et environnement, les audits internes qualité, social et environnemental, les audits externes précédents utilisés pour juger l'efficacité des systèmes de management qualité, social et environnemental (sécurité et hygiène.etc) de l'entreprise. L'auditeur décide si l'entreprise est apte à obtenir la certification ou non.

Dans ce contexte, chaque certification se base sur des documents spécifiques selon les lignes directrices, certaines certifications de SOVAPEC se portent sur le Système de Management Qualité à savoir ISO 9001, d'autres qui passent au-delà du système de Management Qualité comme ISO 22000 qui se base sur le système qualité et le système de sécurité et hygiène. L'auditeur évalue le système documentaire qualité (manuel, procédures, ...etc) et le manuel HACCP (sécurité des aliments) par l'évaluation des points critiques afin de maîtriser les dangers et maintenir le suivi et le contrôle des procédures qui montrent l'engagement de l'entreprise dans la démarche de bonnes pratiques d'hygiène et de sécurité environnementale.

Chaque année, l'entreprise procède aux audits vérification conduits par des auditeurs certificateurs dont l'objectif est d'assurer le respect des différentes lignes directrices de chaque norme et son application dans la vie journalière de l'entreprise. Tout cela permet de démontrer l'engagement réel et effectif de l'entreprise dans une démarche qualité, sécurité et hygiène.

De ce fait, un témoignage des responsables de l'entreprise a été recueilli moyennant un guide d'entretien réalisé dans l'objectif de répondre aux interrogations suivantes :

- Est-ce que l'entreprise pratique des audits qui permettent d'améliorer l'efficacité des systèmes de management ?
- Quel est l'impact de l'audit certification dans la performance globale de l'entreprise ?

On soulève des questions sur des indicateurs de la performance financière, économique, environnementale et humaine pour mettre en évidence l'amélioration de ces indicateurs après l'obtention des certificats ; c'est-à-dire après la réalisation des missions d'audits externes. Pour répondre à ces questions et vérifier l'existence de ce que l'entreprise décrit dans les documents, nous avons préparé des entretiens destinés aux responsables (responsables qualité, gestionnaires, etc.) afin d'avoir leurs avis par rapport à l'ensemble des éléments communiqués.

III. Analyse pratique et esquisse de développement

1. Analyse pratique des résultats

C'est toujours important de rappeler que la population étudiée est l'entreprise SOVAPEC comme l'une des entreprises exportatrices marocaines du secteur agroalimentaire. L'objectif de cette partie est de confirmer d'une manière pratique notre choix de la problématique des indicateurs de la RSE et le pilotage de la performance globale. On essaiera de montrer si effectivement ledit audit est un outil d'évaluation et de contrôle assurant une amélioration continue des entreprises exportatrices agroalimentaires marocaines.

1.1 Présentation de l'échantillon

Différentes techniques peuvent être employées pour collecter des informations fiables (questionnaire, guides d'entretien, etc.).

Dans le cadre de cette partie empirique préliminaire, nous avons mené des entretiens semi directif auprès d'un échantillon de 4 responsables au sein de l'entreprise. L'échantillon est représentatif vu qu'on a consulté toute la population des responsables de l'entreprise qui peuvent nous donner des informations exactes.

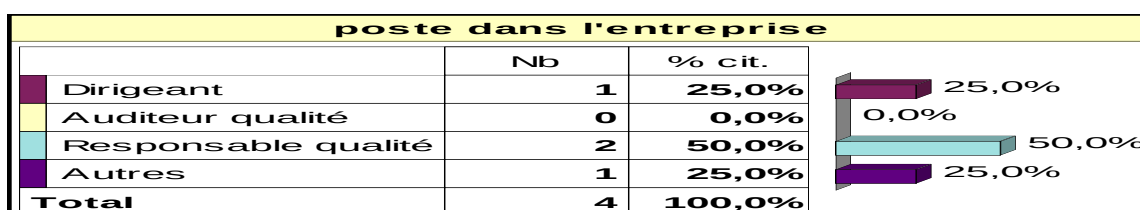
1.2 Analyse des résultats

A ce niveau, nous allons procéder à l'interprétation des résultats obtenus des entretiens destinés à l'entreprise SOVAPEC en se basant sur les réponses des responsables enquêtés.

- **Identification des répondants**

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des responsables de l'échantillon objet de notre étude clinique, on a enregistré un taux de réponse de 100%.

Figure 26: Identification des répondants à SOVAPEC



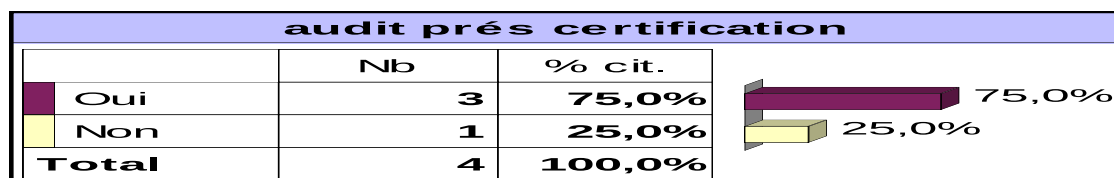
Source : élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

Notre entretien est fait avec des personnes spécialistes dans le domaine de la qualité, social et environnemental. En effet, et comme il est apparu dans la figure ci-dessus, les responsables qualité représentent 50% suivis des dirigeants (25%).

La pratique de l'audit qualité, social et environnemental à SOVAPEC

- **L'audit prés-certification**

Figure 27: L'audit prés-certification à SOVAPEC

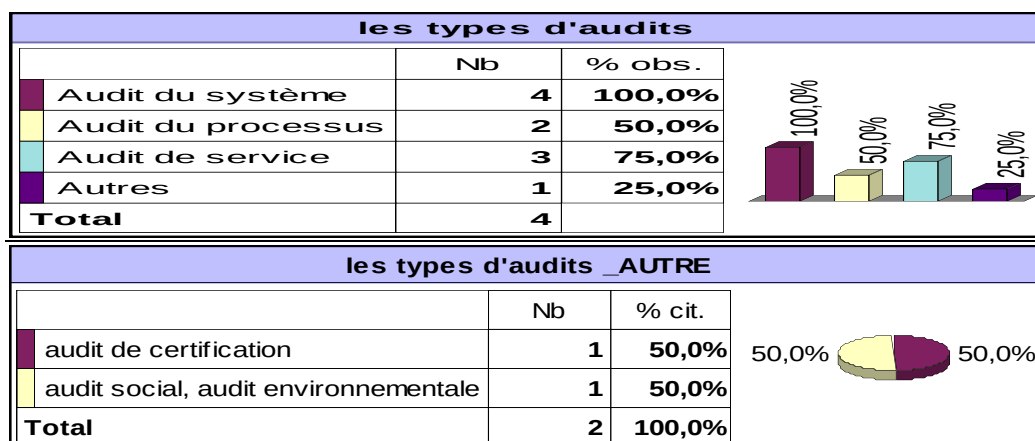


Source : élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

L'entreprise mène des audits blancs ou pré-certifications pour assurer une préparation concrète avant le passage à l'audit certification. Ces systèmes sont élaborés et implantés comme il faut dont l'objectif est de concrétiser en réalité les objectifs qualités, social et environnement mentionnés et par conséquent, en vue d'assurer le développement des différentes dimensions (sociale, environnementale) de l'entreprise.

- **La typologie de l'audit**

Figure 28: La typologie de l'audit à SOVAPEC

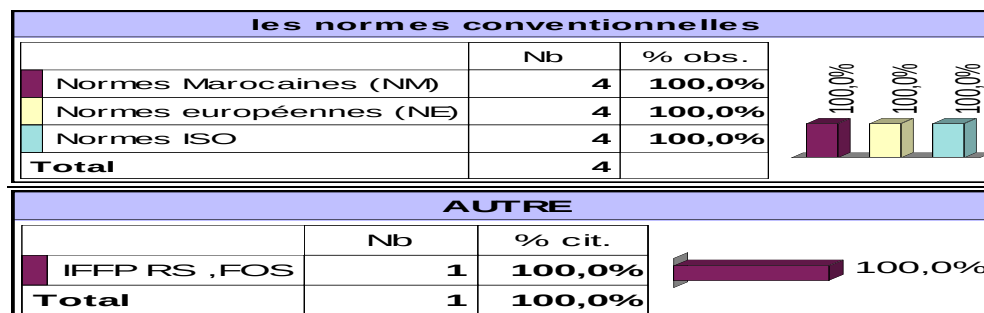


Source :élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

L'entreprise a réalisé plusieurs types d'audit notamment l'audit système qui porte sur les systèmes de management (sécurité, qualité et hygiène) dont l'objectif est d'évaluer les différents systèmes de l'entreprise et de montrer leurs forces et faiblesses en proposant des pistes d'amélioration (100%).

On trouve aussi des audits processus qui permettent de contrôler le processus de fabrication de l'entreprise (50%) ainsi que des audits services entrepris par des auditeurs externes pour s'assurer que les prestations fournies par l'entreprise sont de bonne qualité (75%).

- **Les normes conventionnelles**

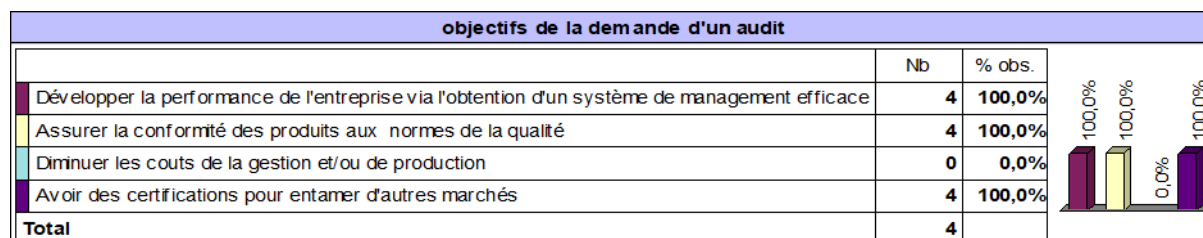
Figure 29: Les normes conventionnelles à SOVAPEC

Source : élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

Au sein de l'entreprise SOVAPEC, on trouve plusieurs types de normes à savoir : ISO (ISO 22000 et ISO 9001), des normes européennes telles que la Friend of the Sea, et des normes marocaines selon la totalité des personnes concertées.

D'autant plus, l'entreprise s'engage à acquérir d'autres normes comme : la norme Halal (Malaisie) et un processus de renouvellement des normes ISO (c'est-à-dire au lieu de ISO 9001, elle cherche à obtenir ISO 9001 et au lieu d'ISO 22000, l'entreprise vise à acquérir ISO 22000).

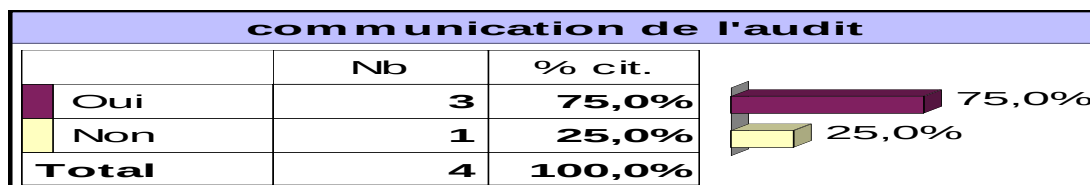
- **Les objectifs de la demande d'un audit**

Figure 30: Les objectifs de la demande d'un audit à SOVAPEC

Source : élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

D'après les répondants (100%), plusieurs raisons expliquent la demande d'audit par l'entreprise, on trouve principalement : l'amélioration de la performance et l'efficacité des systèmes qui signifient que les responsables sont conscients du rôle joué par les audits dans le développement des systèmes et par conséquent de l'amélioration continue (la performance) dans les différentes dimensions.

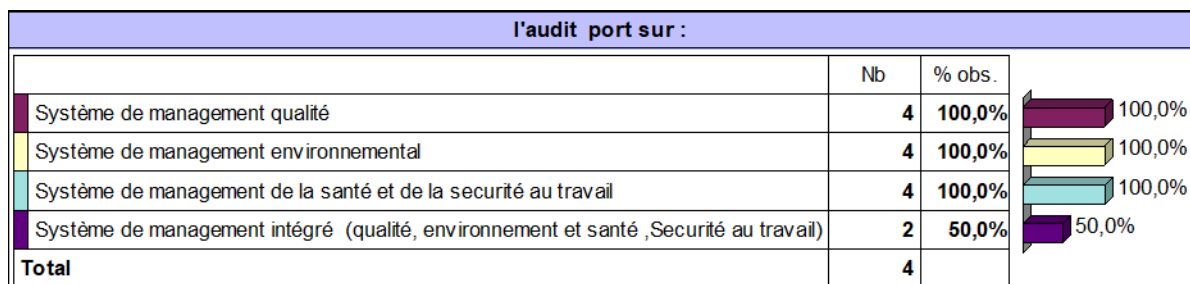
- **Communication de l'audit**

Figure 31: la communication de l'audit à SOVAPEC

Source : élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

Selon la direction de l'entreprise SOVAPEC, la communication interne des audits et les résultats avec le personnel de l'entreprise sont souvent mise en place à l'intérieur de l'entreprise (100%). Cela permet de responsabiliser le staff en cas des non-conformités ou de l'encourager suite aux bons résultats réalisés.

- **Les champs de certification**

Figure 32: Les champs de certification à SOVAPEC

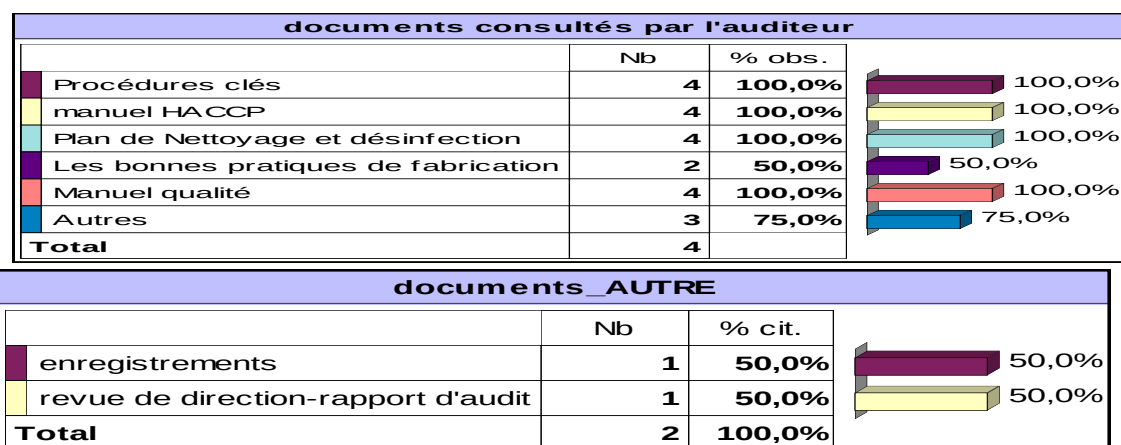
Source : élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

Au sein de l'entreprise, il existe plusieurs types de systèmes, notamment, le Système de Management Qualité qui prouve que l'entreprise est certifiée ISO 9001 et qui montre que le système est évalué et contrôlé par des audits externes. En effet, l'obtention d'un certificat est le fruit des résultats des efforts déployés afin de réussir l'implantation du SMQ.

Le Système de Management Sécurité (SMS) des denrées alimentaires est évalué périodiquement par ISO 22000 (100% d'enquêtés ont affirmé son efficacité). Par ailleurs, le Système de Management Environnemental (SME) mis en place a démontré son efficience, cela est entériné par l'acquisition de la certification Friend of the Sea (100%).

- **Les documents consultés par l'auditeur**

Figure 33: Les documents consultés par l'auditeur à SOVAPEC

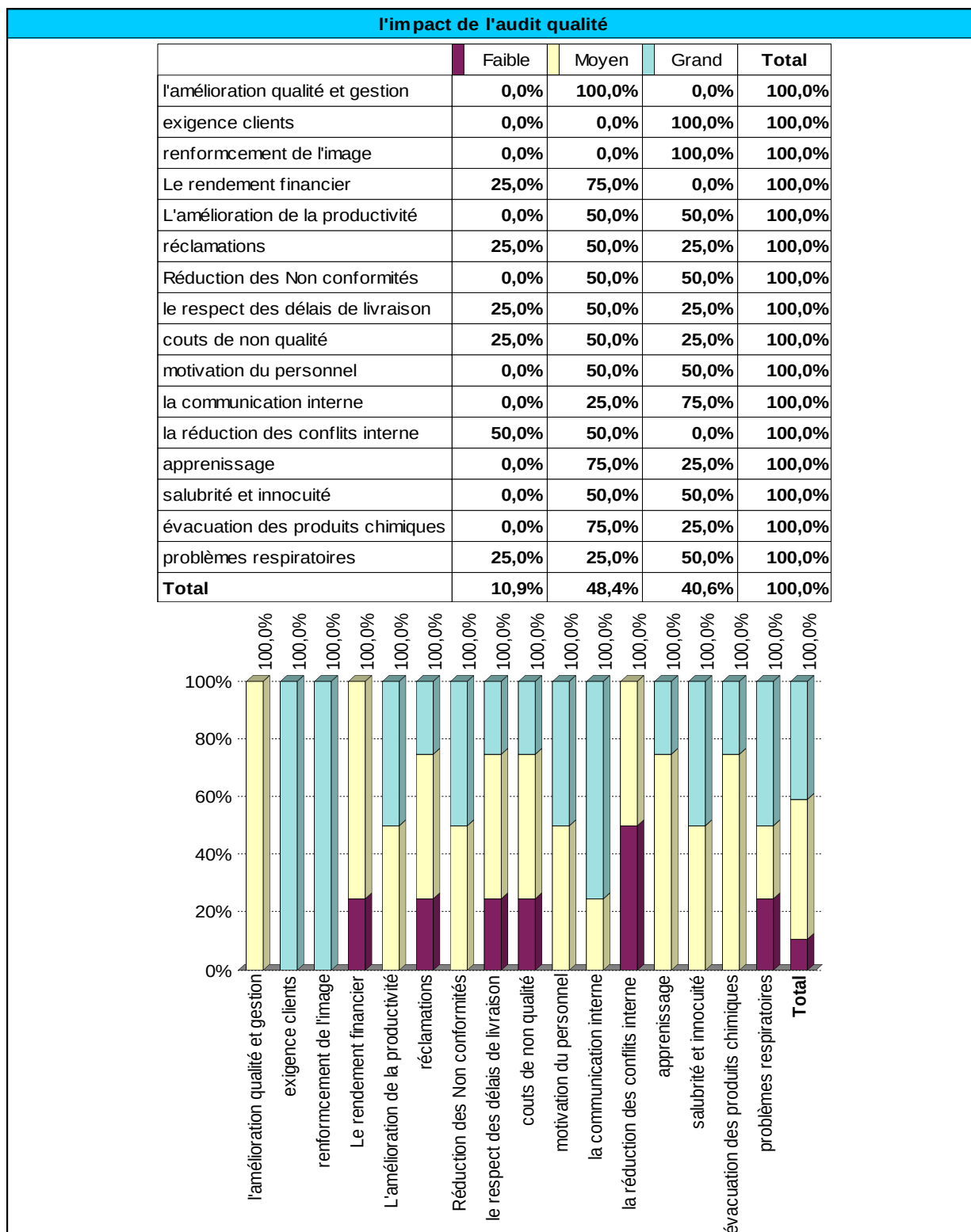


Source : élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

L'auditeur demande en cas d'audit certification plusieurs documents dont il a besoin selon les exigences de la norme, par exemple, dans le cas de l'ISO 9001, il demande principalement de consulter le manuel qualité (100%), les procédures qualité (100%) et les enregistrements ; ils sont tous les éléments qui montrent l'engagement réel de l'entreprise en matière de la qualité, mais dans le cas de l'ISO 22000, d'autres documents sont demandés et qui sont liés à la sécurité et l'hygiène des denrées alimentaires tels que : le manuel HACCP (100%), le plan de nettoyage et de désinfection ainsi que le guide de la bonne pratique de fabrication .

2. L'impact concret des audits certification qualité, social et environnemental sur l'amélioration des indicateurs de la RSE

Figure 34: L'impact de l'audit qualité, social et environnemental sur la performance de SOVAPEC



Source : élaboré par l'auteur (Ilmen et al, 2018)

Premièrement, suite aux réponses des responsables, nous avons constaté que plusieurs indicateurs sont améliorés grâce à l'audit qualité, social et environnemental via l'obtention des certifications qui contribuent d'une manière forte, d'après l'ensemble des répondants, au renforcement de l'image de l'entreprise dans le marché ainsi qu'à la satisfaction des exigences des clients (100%).

Deuxièmement, l'unanimité des enquêtés estiment entre fort et moyen plusieurs indicateurs à savoir : la dynamique d'apprentissage, l'innocuité et la salubrité des produits, l'évacuation des produits chimiques, la motivation du personnel, la communication interne et la réduction des non conformités.

Troisièmement, la majorité des responsables (75%) affirment le changement dans plusieurs indicateurs notamment : le rendement financier, le taux des réclamations, le respect des délais de livraison, les coûts de non qualité et les problèmes respiratoires. En revanche, la moitié des répondants mentionnent qu'il existe un impact moyen sur la réduction des conflits internes (50%).

Généralement, l'audit qualité, social et environnemental impacte tous les indicateurs d'une manière forte avec un pourcentage de 40.6%, d'un degré moyen avec un pourcentage de 46.8% et d'un taux faible avec un pourcentage de 10.9%.

3. Esquisses et stratégies de développement

Suite aux observations soulevées par notre étude tout au long cette contribution, et dans l'optique d'une consolidation des acquis en matière de la mise en place des systèmes de management au sein des entreprises, la pratique de l'audit qualité, social et environnemental, le rôle des certifications obtenues, la prise de certaines mesures sont fortement recommandées. Or, la première remarque que nous avons pu constater lors de notre étude est que la majorité des responsables de la firme consultée ont essayé de donner des réponses anodines en se basant sur leurs expériences dans le domaine sans le rapprocher avec la théorie.

Cependant, nous avons détecté un certain retard concernant les pourcentages liés à l'impact de l'audit surtout les éléments afférents au respect de l'environnement comme le rejet des produits chimiques. En revanche, la majorité des répondants expriment que les Systèmes de Management de la Qualité, social et environnement, d'hygiène et de sécurité sont efficaces et se heurtent à un ensemble d'obstacles et contraintes parmi lesquels : les coûts des formations, l'augmentation des coûts d'entretien de l'appareil productif et le vieillissement du personnel.

A partir de l'analyse précédente, il s'avère utile de proposer les recommandations suivantes :

La nécessité de lancer des enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel à propos des systèmes de management (qualité, social, environnement) ;

Renforcer les audits internes qualité, social et environnement notamment dans les sites de production pour éviter le gaspillage de l'énergie et de la matière première ;

Assurer plus de formation en matière de la qualité, social et environnement pour le personnel de l'entreprise pour qu'il s'adapte de plus en plus aux orientations qualité, sociales et environnementales de l'entreprise ;

Détailler d'une manière correcte et saine les différentes procédures qualité, sécurité et hygiène qui décortiquent le système de management de l'entreprise ;

La certification doit être intégrée dans la stratégie globale qui se base sur les ressources humaines qui constituent le pivot de toute initiative d'amélioration continue ;

Il faut que la certification ne soit pas un objectif en soi, mais un engagement dans un processus long qui aura des retombées sur l'avenir de l'entreprise ;

L'engagement des entreprises dans une stratégie des acteurs en s'impliquant avec l'ensemble des parties telles que : l'Etat, les Organisations Non Gouvernementales...etc.

En résumant cette étude, l'entreprise SOVAPEC dispose d'une structure documentaire qui décrit le SM et qui permet généralement de concrétiser sa politique qualité au quotidien. Elle produit des revues de direction périodiquement, en vue de souligner les points liés à la qualité, le social et l'environnement et faire le point sur l'état d'avancement des différents documents (qualités, sociaux et environnementaux).

Au sein de ladite entreprise, des audits sont faits d'une manière périodique (interne et externe) qui permet d'évaluer, de contrôler et d'assurer un suivi rigoureux du système de management qualité, sécurité et hygiène. Des recommandations et des pistes d'amélioration sont proposées et discutées à chaque fois, afin de créer une dynamique de progrès à l'intérieur de l'unité.

Par ailleurs, les responsables affirment que les certifications obtenues influencent positivement la vie de l'entreprise en montrant que plusieurs indicateurs s'améliorent graduellement.

Les résultats de l'étude montrent également le rôle des audits par le biais des certifications au sein de SOVAPEC dans l'amélioration des indicateurs qui prouvent les différents types de performances tels que l'amélioration de la productivité et le rendement financier (performance économique et financière) performance sociale et performance environnementale.

De ce fait, la certification n'est plus un choix, mais s'avère une obligation qui s'impose à toute entreprise cherchant à réussir l'exportation vue l'augmentation des exigences des clients et des différents intervenants, ainsi que son impact indirect sur l'amélioration de la

performance des systèmes qualité, sociaux et environnementaux, sécurité et hygiène et par conséquent une performance globale et pérenne.

Autrement dit, la certification est le produit de l'audit qualité, social et environnemental, elle impacte positivement les indicateurs ; qui concrétisent la performance globale de l'entreprise, soit la performance financière, sociale ou environnementale ce qui montre le rôle de cet outil dans la conduite des entreprises du secteur vers l'excellence.

En résumant, à partir de cette étude interventionniste au sein d'une firme Marocaine qualifiée comme l'une des leaders au Maroc dans son domaine (les traitements des déchets des produits de la mer) qui vise à diagnostiquer les pratiques sociales/environnementales, les différents systèmes de contrôle pratiqués (audit certification qualité, social,, etc.) et les indicateurs de la RSE instaurés en interne qui permettent de concrétiser les stratégies (sociales, environnementale, etc.) au niveau opérationnel.

On constate que la mise en place de ces indicateurs de la RSE permet d'améliorer plusieurs dimensions considérées comme représentative de la performance globale (réduction de la pollution, l'apprentissage, l'amélioration de la productivité, le rendement financier, la motivation, etc.).

Pourtant, le top management de la firme est intéressé aux déterminants organisationnels qui influencent cette diversité des indicateurs qui est pour eux un outil primordiale pour améliorer la performance globale. Le DG SOVAPEC-MAROMEGA « certes, on a instauré des indicateurs dans des tableaux de bord et dans des outils de suivi périodique de notre activité mais on n'a pas vraiment une grille des variables organisationnelles à prendre en compte pour diversifier correctement les indicateurs de la RSE et améliorer par conséquent notre performance dimensionnelle (performance globale) ».

Autrement, la firme a besoin de déterminer les facteurs qui engendrent la diversité correcte des indicateurs de la RSE et provoque une amélioration continue dans les différentes dimensions.

Le travail cité dans cette section a fait l'objet d'une publication dans la revue comptabilité contrôle et audit 'RCCA' de IMIST (institut marocain de l'information scientifique et technique) dans le numéro 5 (juin 2018).

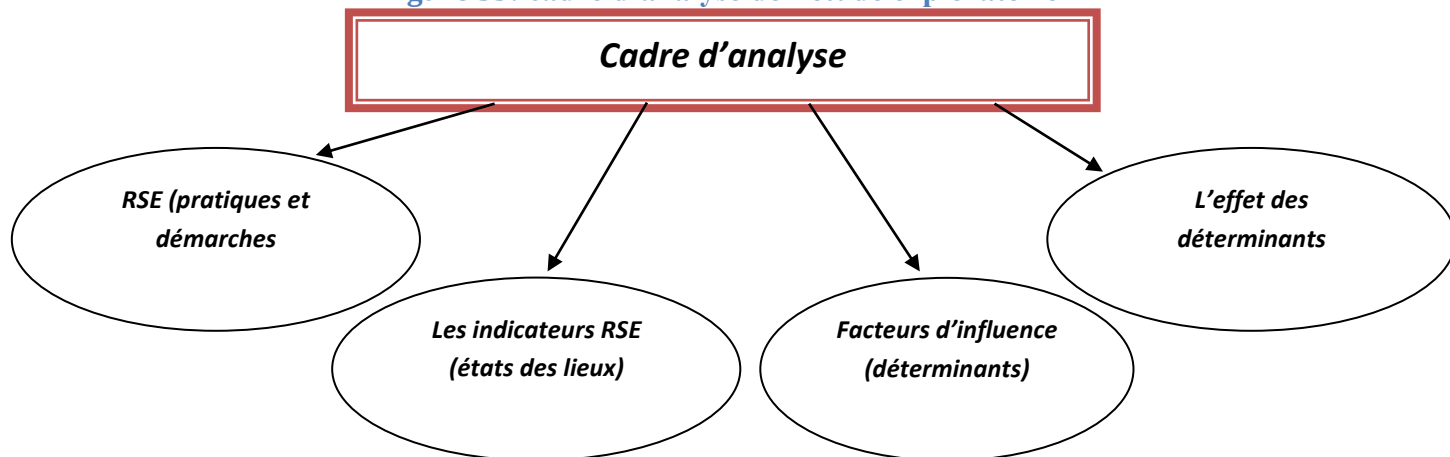
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'étude exploratoire, des résultats descriptifs et des tests exploratoires

Après avoir réalisé une étude clinique interventionniste dont la finalité est de préciser notre problématique, la contextualité et mettre en valeur, une deuxième étude exploratoire qui se découle d'une logique abductive est faite durant la période allant du début du mois d'avril jusqu'à la fin du mois de Mai 2017, auprès de (2) deux groupes d'entreprises marocaines ayant le label RSE/CGEM (groupes : Delassus et COSUMAR). Selon les statistiques de la CGEM du janvier 2017, les deux groupes détiennent (10) dix entreprises labélisées RSE de la CGEM. Suite à l'analyse des entretiens exploratoires, nous avons effectué un retour à la littérature pour d'une part, préciser certains concepts théoriques et d'autre part, constater et décrire les pratiques de la RSE et systèmes de contrôle RSE mises en place par lesdites entreprises.

I. Présentation des résultats de l'étude exploratoire

Pour décrire et analyser l'engagement des firmes, nous avons concentré notre étude, dans un premier temps, sur les démarches/pratiques RSE mises en œuvre par l'entreprise, ces pratiques sont déclinées selon les pratiques environnementales, sociales et sociétales. Dans un second temps, nous nous sommes intéressés à la réponse des responsables par rapport à l'utilisation des indicateurs de la RSE, et la prise en conscience des facteurs organisationnels dans leur élaboration ainsi que l'influence de la prise en considération de ces derniers dans l'utilisation des indicateurs de la RSE et l'effet sur l'amélioration de la performance globale. La prise en compte de l'ensemble de ces concepts nous conduit à construire le cadre d'analyse préliminaire que nous avons schématisé de la manière suivante

Figure 35: cadre d'analyse de l'étude exploratoire



Source : élaboré par l'auteur

1. Pratiques/démarches RSE mise en place

Les pratiques mises en place par les firmes sont présentées respectivement comme suit : les pratiques sociales les pratiques environnementales et les pratiques sociétales.

1.1 Les pratiques sociales

Majoritairement, les pratiques d'ordre social sont mises en exergue par les firmes à causes des contraintes réglementaires et légales (taux de formation, droits de l'homme, sécurité des employés). En fait, le respect des travailleurs par des bonnes conditions de sécurité et de santé découlent des contraintes et obligations générales liées aux bonnes conditions de travail et des mesures spécifiques. Autrement, la prise en compte de la santé et de la sécurité des employés constitue une question d'intérêt général, encadrée par des mesures normalisées et par des mécanismes permettent la socialisation de traitement.

Le Groupe Delassus « le groupe Delassus est totalement soumis à la législation du travail marocaine bien évidemment », « La protection, la sécurité et le bien être de nos employés sont au cœur de notre vision », « Nous avons mis en place l'économat au profit de nos employés » « Nous avons mis au profit des enfants des ouvriers un soutien scolaire pour leur permettre de réussir leur parcours et lutter contre l'échec scolaire grâce à la fondation Sanady ».

« Au départ, l'opération du soutien scolaire concernait seulement les enfants des ouvriers du groupe Delassus, par la suite d'autres entreprises externes ont pu adhérer à l'opération. De ce fait, les enfants des ouvriers de ces entreprises ont bénéficié des avantages de cette action ».

Le Groupe Cosumar : « notre groupe s'engage dans une démarche respectueuse des droits des employés », « sur le plan éducatif, Nous avons mis en place des projets notamment 'Aljizr' et 'injaz almaghrrib' », « des programme d'accompagnement social des agriculteurs tout en bénéficiant de l'assurance maladie 'LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE POUR NOS PARTENAIRES ET NOTRE ÉCOSYSTÈME' »

Autrement, « nous sommes actifs auprès des populations dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la solidarité en partenariat avec les collectivités, les pouvoirs publics, les associations régionales et les ONG ».

Ainsi, « nous développons des compétences de nos collaborateurs femmes et hommes », « Nous avons mis en place des formations », « la mise en place d'un baromètre social régulier offre la possibilité à chacun des collaborateurs de s'exprimer et d'évaluer le climat social de l'entreprise. De même, d'autres lien de communication sont accessibles et permettent d'instaurer un dialogue permanent et constructif entre les collaborateurs »

« Une dynamique de changement et un esprit collaboratif entre métiers ont été institués pour généraliser l'adoption des best practices au niveau des métiers. Pour déployer cette

dynamique, un travail important a été effectué sur le plan de la communication interne (conception et distribution de newsletters périodiques, réunions de préparations sur les sites, kick off, etc.), de la formation (formateurs, relais Improve et utilisateurs finaux, etc.) et de l'organisation des équipes pour le déploiement ».

1.2 Les pratiques environnementales

GD : *« La protection de l'environnement constitue une conviction dans notre groupe », « Nous avons fait des économies considérables en matière d'eau et d'énergie ».*

Ainsi, « parmi les pratiques d'ordre environnemental que nous avons avantagé, je citerai principalement la réutilisation des caisses, la gestion des déchets des exploitations ... ». En plus de la démarche de recyclage des déchets, l'enjeu économique est exprimé par les dirigeants des deux groupes lorsqu'il s'agit de palier l'économie et l'environnement.

CD : *« avec la marque Marrakech, ... après avoir produit le jus, le reste de l'orange est vendu à l'industrie alimentaire et aux éleveurs de bétail ».* En ce qui concerne la gestion de l'eau, le groupe Delassus a investi dans les exploitations agricoles par la mise en place des systèmes intelligents pour une irrigation sur mesure.

GD : *« nous avons mis en place un système intelligent qui comporte des stations météo pour suivre le climat », « l'irrigation ne se provoque que lorsque c'est indispensable pour l'arbre », « c'est une irrigation à la demande ».*

Globalement, « La gestion de l'énergie représente une mesure aussi importante que les autres démarches en faveur de l'environnement. En effet, compte tenu de la hausse du prix du carburant, le coût du transport devient un élément déterminant du prix de revient des marchandises. Dans ce cadre, certaines entreprises réfléchissent à un mode de transport respectant au mieux la planète ».

GC : *« notre démarche vise à créer plus de richesse et de valeurs pour toute la filière et son environnement », « notre priorité principale est de tout mettre en œuvre pour développer et optimiser l'exploitation de nos ressources au différents niveaux du processus de production. À cet égard, nous avons mis en place des programme et projets qui prouvent nos engagements en matière de la responsabilité environnementale dans la finalité de réduire l'utilisation et la consommation de l'eau et l'énergie ».*

« Pratiquement, le groupe à moderniser les outils industriel en intégrant des nouvelles technologies économiques en énergie dont l'objectif de minimiser aussi les pertes d'énergie et réduire les émissions carbone d'une part, et d'autre part, assurer une gestion raisonnable de l'eau (...) l'énergie verte constitue la principale composante de notre démarche environnementale »

1.3 Au delà des pratiques sociales et environnementales

D'autres actions outre que les actions environnementales et sociales, la firme entreprend des actions en faveurs de son entourage en mettant en place des programmes éthiques notamment : des infrastructures, des actions génératrices des revenus à la population locale ou à proximité, développement de l'image de la cité, etc.

GD : « la lutte contre la déscolarisation des enfants, le groupe a pu entamer des démarches sociales intéressantes, mais il reste beaucoup à faire pour améliorer la situation et c'est l'obligation de tous les citoyens et institution d'y contribuer...quelques chiffres : actuellement la fondation a offert un soutien scolaire à 1900 enfants durant l'année scolaire 2011/ 2012 via 21 centres de soutien et 110 professeurs formés », « en plus des activités scolaires, la fondation Sanady a mis en place des activités extrascolaires, telle que les cours d'art dramatique pour permettre aux enfants d'acquérir des aptitudes d'expression, de développer la confiance en soi et de favoriser leur épanouissement »⁶⁰

De plus, « d'autre activité mise en œuvres comme : l'aménagement de la bibliothèque par la ladite fondation, des centres de formations et les a équipées par des livres autres que les livres scolaires pour encourager les enfants à découvrir le plaisir de la lecture »

GD : « Sanady a aussi pu prendre en considération la cause d'abandon scolaire des filles dans le milieu rural. La fondation met tous les moyens à sa disposition pour réhabiliter les écoles par les locaux appropriés »⁶¹.

GC : « nous assurons un encadrement de plusieurs projets en collaboration avec plusieurs établissements notamment l'ISCAE, en 2014, portant sur l'étude de « la meilleure stratégie de communication digitale ».

Ainsi, « nous organisons des Tournées « Prépare ton exam » pour le soutien des étudiants de l'enseignement supérieur à la préparation de leurs examens par le coach Nahed Rachad à travers 5 conférences tenues à Casablanca, Rabat, Oujda, Meknès et Béni Mellal ».

d'autres activités comme « le Parrainage du Festival National du théâtre éducatif organisé par l'Académie Régionale d'Education et de Formation du Gharb Chrarda Bni Hssen et « Signature d'une convention de partenariat entre SURAC-AL JISR et l'association DAR TALIBA de Dar El Gueddari pour l'accompagnement scolaire et social des jeunes filles, on poursuivons ainsi, la réalisation d'actions sociales pour la lutte contre l'abandon scolaire dans le cadre du partenariat avec l'association « AL JISR » dans les cinq régions d'implantation du groupe COSUMAR.

⁶⁰ www.sanady.org, aout, 2018

⁶¹ www.sanady.org, aout, 2018

De plus, « *Nous assurons l'encadrement et parrainage des étudiants dans la cadre du partenariat avec l'association « Injaz Al Maghrib ».*

1.4 Les indicateurs de la RSE : états des lieux

GC « *Pour COSUMAR, il ne s'agit pas d'une tendance puisque la RSE est inscrite dans l'ADN de notre Groupe. Avant même, la définition du concept RSE, toute l'activité de COSUMAR évoluait dans un environnement où le respect des parties prenantes et la relation gagnant-gagnant étaient privilégiés* » déclare M. Mohammed FIKRAT, PDG COSUMAR.

Il annonce aussi que « *Aujourd'hui, c'est vrai que nous avons été reconnus par la CGEM en étant labellisé RSE, par la FAO comme agrégateur de la filière sucrière et par d'autres organismes qui ont récompensé nos actions sociales ou environnementales. Mais la stratégie RSE du Groupe COSUMAR traduit une réelle implication et une volonté manifeste pour la création de valeurs durables et partagées avec l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème sucrier. Cette stratégie est illustrée par le modèle des 3P représentant les 3 axes de son engagement : People, Planet, Profit. Très tôt, le Groupe COSUMAR a pris conscience d'un devoir d'implication dans les questions sociales, économiques et environnementales de notre pays* ».

CC : « *pour un suivi rigoureux de notre chaîne de production, et nos attentes clients/fournisseurs et les autres intervenants nous mettons en place des outils de contrôle fiable en adéquation avec nos objectifs stratégiques fixés tels que les tableaux de bord RSE, et le reporting RSE* »

CC : « *généralement, notre groupe exploite des indicateurs économiques et financiers notamment : l'évolution du chiffre d'affaire, EBE (...) cependant, d'autres indicateurs permettent de mesurer les orientations des parties prenantes* ».

CC : « *Ces indicateurs sont d'une part, le reflet de facteurs conjoncturels favorables comme les conditions météorologiques et le coût de l'énergie. A cela s'ajoute surtout, la dynamique structurante menée au plan industriel, opérationnel et financier. Elle s'illustre par la poursuite de la mise à niveau de nos unités de production, l'intégration de nouvelles compétences et méthodes de travail ainsi que la montée en puissance de l'activité export* ».

CC : « *La mise en place de la SAP a contribué à automatiser tous les processus de la Supply Chain, Ce nouveau système a également facilité l'analyse et l'exploitation des indicateurs de performances suite au déploiement des tableaux de bords par métier* ».

CD : « *Bien sûr, chez nous plusieurs systèmes de contrôle sont mis en évidence pour une performance durable dans les différentes dimensions : sociale, environnementale et économique tels que : le reporting RSE, tableaux de bord, outils de BA (...)* ».

CD : « *l'entreprise ne peut être pérenne si la société ou elle agit, ses sites, ses activités, ses collaborateurs (...) ne prospèrent pas avec elle. La performance économique ne se mesure*

pas avec les indicateurs économiques et financiers, mais par la prise en compte des attentes des différentes parties prenantes d'où la nécessité d'avoir des indicateurs sociaux et environnementaux en vue de les mesurer d'une manière durable ».

CD « *notre groupe exploite plusieurs types d'indicateurs économiques, sociaux et environnementaux soit au niveau opérationnel (chaîne de production, approvisionnement, traitement ...) soit au niveau stratégique (taux de formations, taux d'absentéisme, utilisation de l'énergie, la pollution...) ».*

1.5 Les facteurs organisationnels (déterminants)

CC « *notre groupe autant que producteur unique de sucre au Maroc et agrégation de 80000 agriculteurs prend en compte plusieurs facteurs organisationnels dans l'élaboration et l'utilisation de ces indicateurs économiques, sociaux et environnementaux, à titre d'exemple : pour améliorer notre technologie en matière de la logistique, nous avons utilisé des indicateurs de suivi adapté à cette évolution technologique ».*

CC : « *D'autres déterminants influencent l'utilisation des indicateurs tels que : la pression des parties prenantes externe et interne, l'incertitude par rapport aux clients et fournisseurs de la matière première(...) ».*

CD : « *effectivement, notre principal intérêt est avoir des relations correctes avec les parties prenantes, en effet, plusieurs variables impactent nos orientations stratégiques, nous avons mis en place plusieurs outils de gestion et indicateurs de pilotage que nous croyons qu'ils sont bien adaptés aux exigences externes et internes (facteurs organisationnels) ».*

CD : « *Oui, une panoplie des facteurs à prendre en compte surtout dans un environnement en forte changement, et avec une technologie en évolution pérenne, et avec une pression des ONG, clients, fournisseurs(...), la clé c'est d'avoir des indicateurs de suivi de ses différentes éléments ».*

1.6 L'impact des déterminants sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

CC : « *notre groupe utilise des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux non seulement pour la prise en compte des effets des différentes facteurs (l'incertitude de l'environnement, la pression externe, etc...) mais aussi pour amélioration de la performance globale ».*

« Absolument, après avoir instauré des indicateurs de la RSE, cela permet d'assurer un suivi de nos stratégies économiques sociales et environnementale notamment : traitement des déchets, la pollution, les aléas climatiques(...) ».

CD : « *effectivement, l'implication des indicateurs de la RSE dans notre groupe est liée aux besoins accrus de contrôler, maîtriser et prévoir aussi les actions des parties prenantes d'une*

part, et d'autre part prendre en considération les facteurs organisationnels tels que : l'incertitude de l'environnement surtout la concurrence externe, la pression externe et l'évolution technologique ».

CD : *« les indicateurs de la RSE permettent par conséquent, d'améliorer la performance globale en assurant un suivi permanent de ces différentes composantes : performance sociale, performance environnementale et économique en essayant de maîtriser les variables qui concrétisent ses dimensions tels que : le respect des droits de l'homme, la sécurité des installations, l'amélioration des résultats financiers (...) ».*

2. L'analyse de l'étude qualitative

À l'instar des discussions faites avec les responsables des firmes entretenues, il apparaît évident que les entreprises mettent en œuvre des pratiques adaptées et formelles touchant les trois piliers de la RSE. Ces démarches concernent l'économie d'énergie, l'économie d'eau, la prise en compte des aléas climatiques, traitement des déchets pour une meilleure protection et valorisation environnementale.

La prise en compte des droits des travailleurs en matière de sécurité et de santé et l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs, la formation et l'encadrement sont autant de pratiques prises par les entreprises au profit des employés. Quant à la RSE, de nombreux labels ont été mis en évidence par ces firmes. Ces certifications constituent une sorte d'agrément et reconnaissance par des organismes en matière du respect des codes de conduite, chartes et principes de la RSE.

En ce qui concerne l'utilisation des systèmes de contrôle et particulièrement les indicateurs de la RSE, il s'agit des convictions du dirigeant de l'importance de suivre la stratégie RSE et plus précisément les dimensions : sociale, environnementale et économique par des outils adaptés tout en instaurant des indicateurs de la RSE selon les objectifs fixés et les exigences internes et externes de la firme.

De point de vue des interviewées, il est indispensable de prendre en compte des facteurs organisationnels tels que : l'évolution technologique, et les changements de l'environnement ainsi que la structure organisationnelle et rajoutant la pression externe exigée, la taille, formation des dirigeants et la cotation en bourse et les adaptés avec les indicateurs de la RSE utilisés pour assurer un suivi de proche aux différentes fluctuations et changements internes et externes,

Quant à l'impact, les entreprises interviewées affirment l'importance de la prise en compte des facteurs qualifiés comme organisationnels dans l'utilisation des indicateurs de la RSE ce qui engendre une amélioration continue des variables qui représentent la performance globale notamment : le traitement des déchets, les droits de l'homme, la productivité, etc.

globalement, la prise en compte des déterminants organisationnels dans l'utilisation des indicateurs de la RSE est une sorte d'innovation managériale qui permet d'améliorer les

composantes de la performance globale d'une part, et d'autre part, elle permettant de saisir des opportunités et d'avoir un avantage concurrentiel. Ceci concerne le cas de deux groupes d'entreprises qui opèrent dans des secteurs distincts et innovent différemment de manière à mieux servir les clients et la réglementation.

Ces résultats témoignent de l'échantillon de l'étude exploratoire que nous estimons nécessaire d'enrichir par une étude quantitative.

II. Présentation des résultats descriptifs et de l'ACP

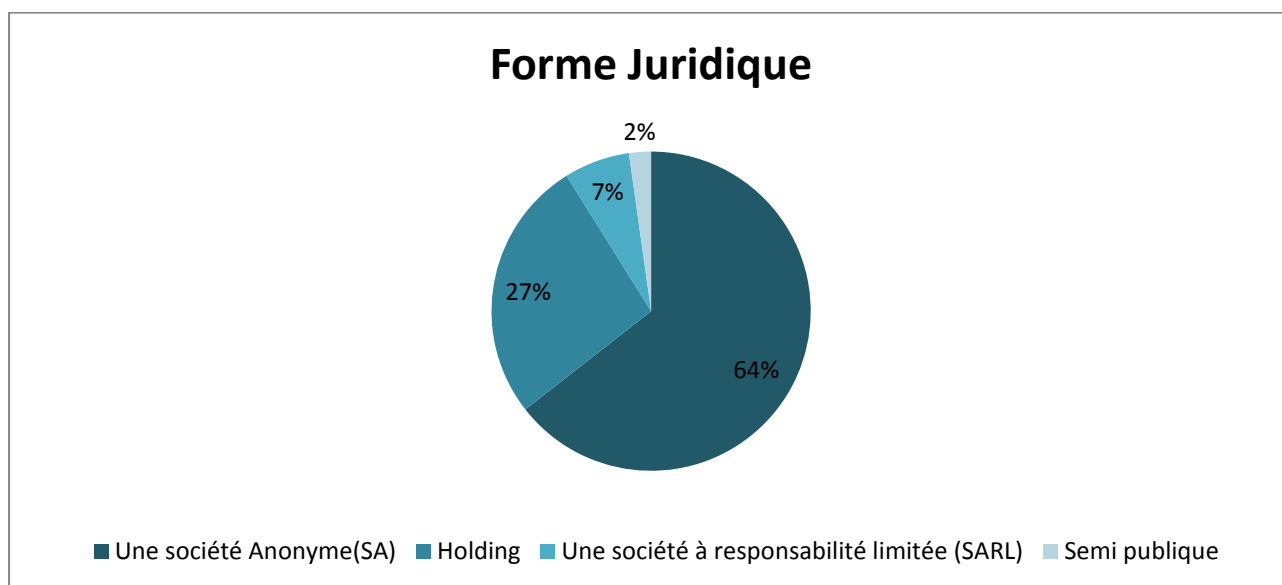
Nous commençons par présenter quelques résultats descriptifs préliminaires en rapport avec la stratégie, le secteur d'activité, la formation des dirigeants, la cotation, la taille et la typologie des indicateurs de la RSE, nous présentons ensuite l'analyse factorielle à portée exploratoire (ACP). Cette analyse est mise en œuvre afin de faire émerger la structure du modèle. Dans ce cadre, chacune des échelles est examinée individuellement afin de développer une structure factorielle stable.

1. Présentation des résultats descriptifs

- La forme juridique

Le graphique ci-dessous montre la répartition des entreprises enquêtées en fonction de leurs formes juridiques.

Figure 36: Statistique descriptif de la forme juridique

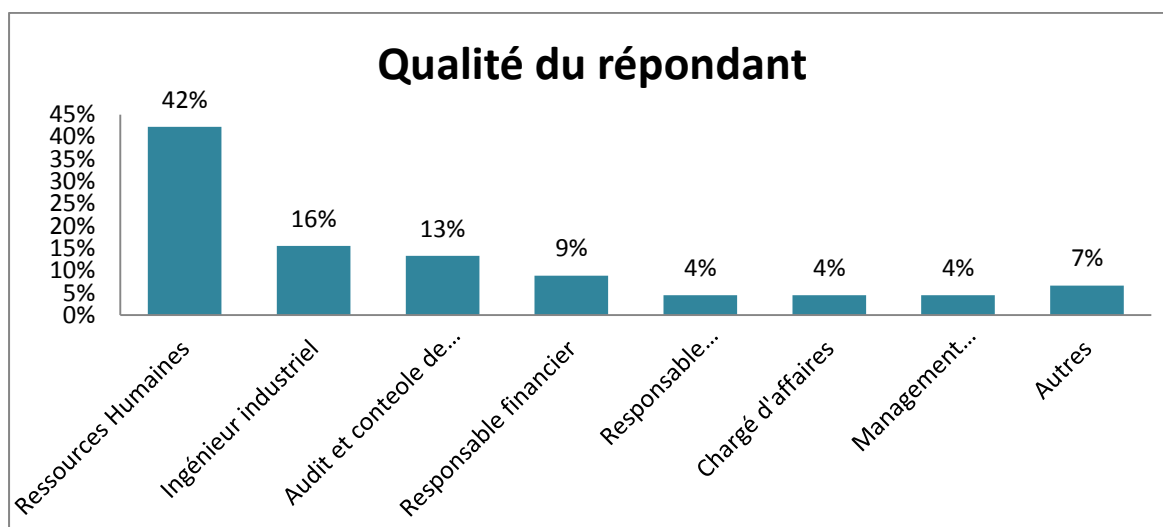


Source : Output SPSS

La majorité des entreprises interrogées ont la forme juridique de la Société Anonyme : **64%**, les Holding viennent en deuxième place avec un pourcentage de **27%** et deux autres ont respectivement la forme de la SARL et de la Semi publique.

- La qualité des répondants

Figure 37: Statistique descriptif de la qualité des répondants

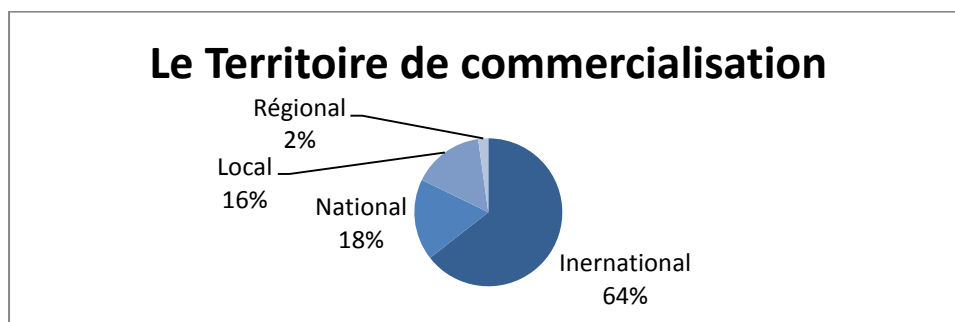


Source : Output SPSS

Le tableau montre que plus de 42% des répondants appartiennent au département de la finance, de l'industrie et d'audit, contrôle de gestion avec contributions respectives de 16% et 13%, alors que moins de 10% des réponses sont collectées auprès des autres départements (Management, chargé d'affaire, etc.)

- **Le territoire commercial**

Figure 38: Statistique descriptif Du territoire de commercialisation



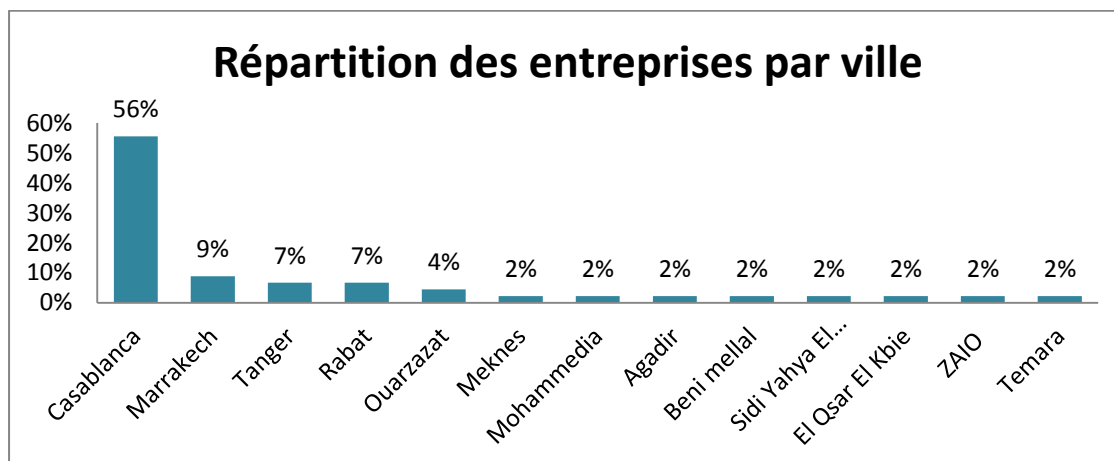
Source : Output SPSS

La majorité des firmes interviewées s'internationalisent optent pour l'internationalisation (**64%**), tandis que les firmes national et local représentent respectivement (16%) et (18%).

- **La localisation géographique**

La plupart des firmes enquêtées se concentrent dans la région de Casablanca (**56%**), alors que les autres entreprises sont installées dans d'autres villes comme Marrakech (9%) et Tanger (7%).

Figure 39: Statistique descriptif de la taille des entreprises selon l'effectif

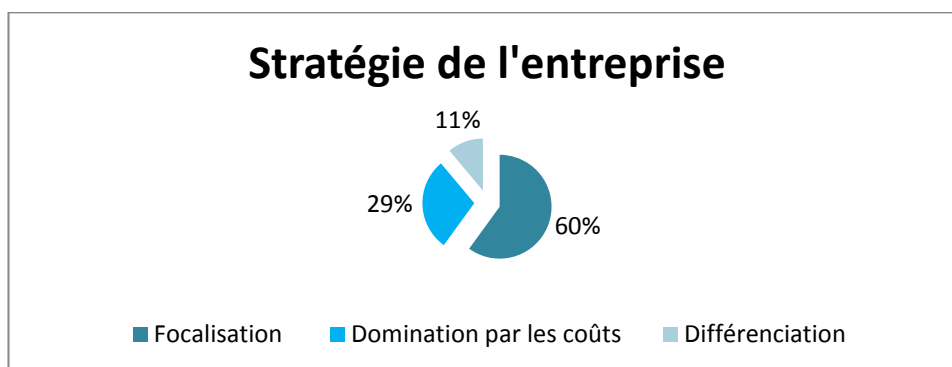


Source: Output SPSS adapté

- **La stratégie**

La majorité des firmes enquêtées ont une stratégie de focalisation (29%), alors que 29% ont une stratégie de domination par les coûts

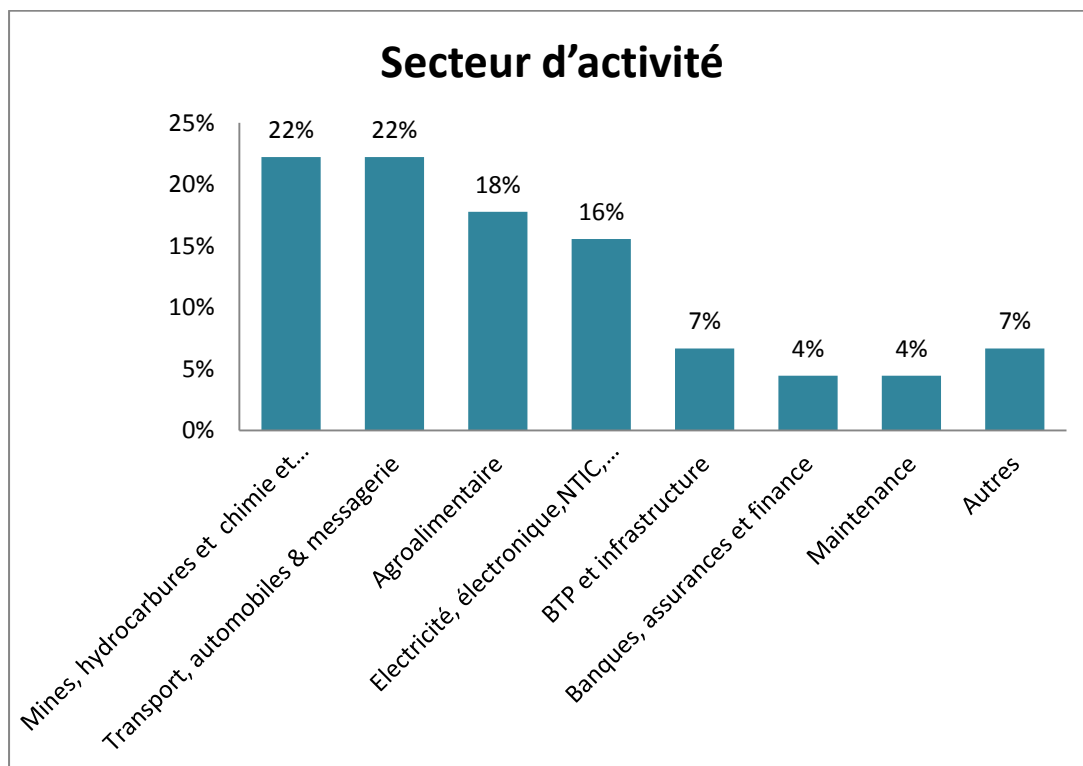
Figure 40: Statistique descriptif de la taille des entreprises selon l'effectif



Source: Output SPSS adapté

- **Le secteur d'activité**

Figure 41: Statistique descriptif du secteur d'activité

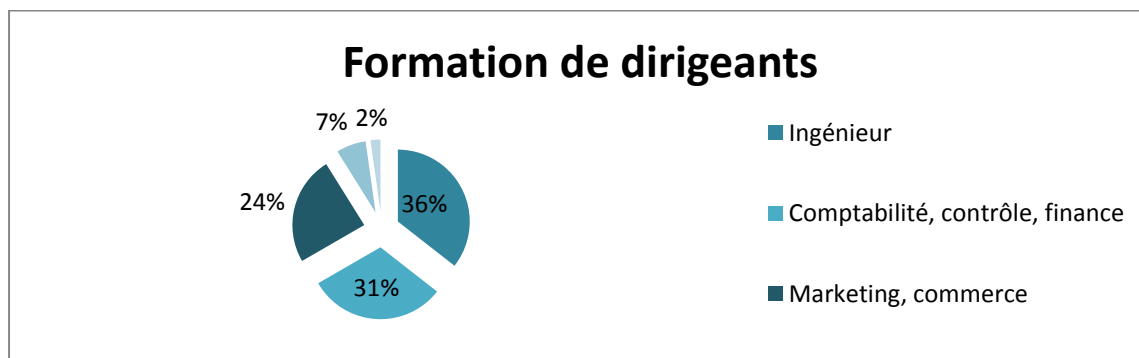


On constate que les firmes enquêtées exercent des activités différentes principalement le secteur de transport et la messagerie (22%) et le secteur des mines hydrocarbure et chimie (22%), tandis que le secteur agroalimentaire et celui de NTIC, électronique représentant respectivement (18%) et (16%).

- **La formation des dirigeants**

Figure 42: Statistique descriptif de la formation des dirigeants

Le diagramme, ci-dessous, présentent la répartition des enquêtés selon leur niveau d'étude(diplôme), en remarquant que la majorité sont des lauréats du master en marketing (24%), en finance, contrôle et comptabilité(31%) ou des ingénieurs(36%)

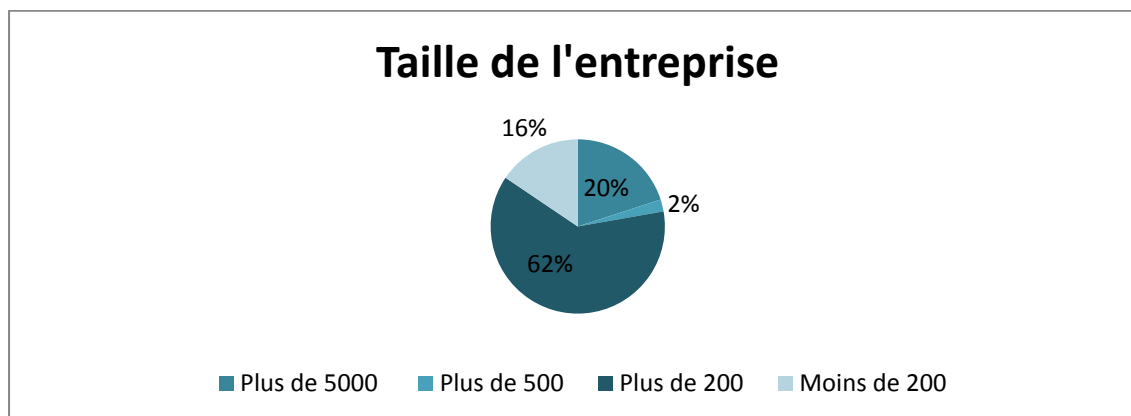


Source: Output SPSS adapté

- **La taille**

À partir du graphe ci-après la majorité des entreprises enquêtées en un effectif supérieur à 200 (64%) suivi des grandes firmes à plus de 5000 (20%).

Figure 43: Statistique descriptif de la taille des entreprises selon l'effectif

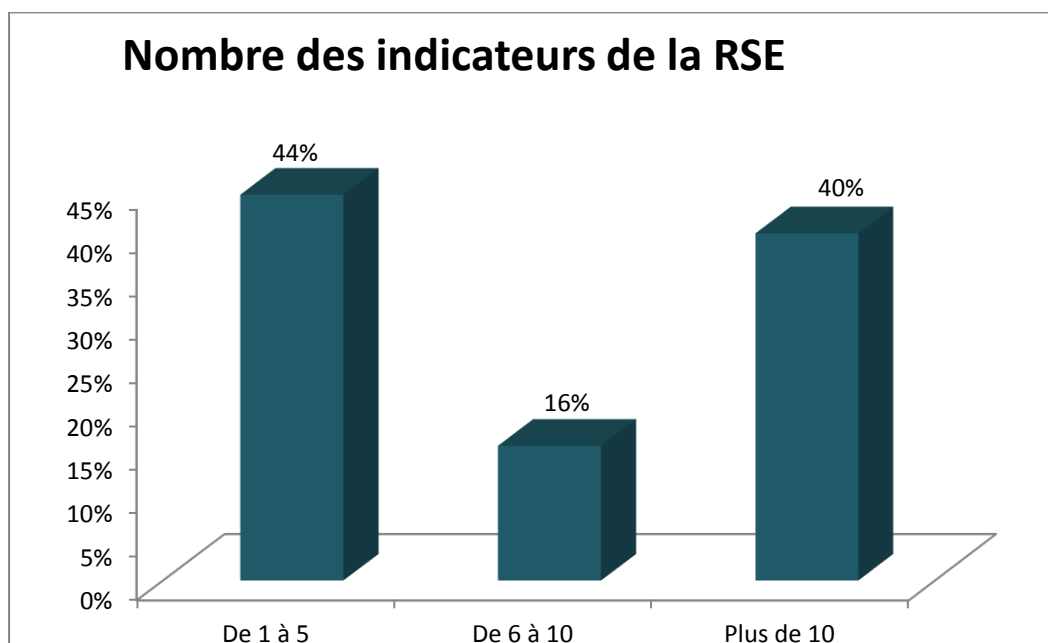


Source: Output SPSS adapté

- **Le nombre des indicateurs de la RSE**

Figure 44: Statistique descriptif du nombre des indicateurs de la RSE

La majorité des firmes interviewées déclarent l'existence d'un nombre important des indicateurs de la RSE dans leurs systèmes de contrôle.



Source : Output SPSS adapté

Les entreprises labellisées disposent des indicateurs de la RSE nombreux et diversifier, la majorité des firmes enquêtées disposent de 1 à 5 indicateurs de la RSE (44%), alors que 40% détiennent plus de 10 indicateurs.

2. La validation des échelles de mesure : les résultats de l'ACP

Avant de passer à la validité du modèle structurel et aux tests hypothèses, nous allons examiner les données en vue de les synthétiser. Nous nous assurons également de la fiabilité de cohérence interne au niveau de chaque facteur (ou bloc des variables). Dans cette perspective, une ACP a été menée sur l'ensemble des instruments de manière isolée.

L'analyse en composante principale (ACP) a été retenue pour extraire le minimum de facteurs tout en maximisant la variance expliquée par les items. Ainsi, les variables utilisées dans l'étude ont fait l'objet d'une analyse Factorielle, ce qui a permis d'assurer une épuration des échelles de mesure. À cet égard, il est indispensable de respecter plusieurs étapes en tenant compte les recommandations de Evrard et al (2003)

Il s'agit d'assurer une vérification de la factorisation des données en se basant sur : le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett (année). Lorsque le test de KMO présente des valeurs supérieures à 0,5, l'analyse factorielle est réalisable. En ce qui concerne le test de Bartlett, il permet de s'assurer que la matrice des covariances est différente d'une matrice identité (rejet de l'hypothèse nulle).

Suite à la recommandation d'Evrard et al (2003), les items sont éliminés, au fur et à mesure, selon une démarche itérative dont les critères sont les suivants :

- Eliminer les items qui ont une communalité inférieure à **0,4** (Igalens et Roussel, 1998)
- Retenir les items ayant des contributions factorielles supérieures à **0,5**.

Quant à la fiabilité de la mesure, l'alpha de Cronbach est vérifié. Il est jugé acceptable au seuil de **0,5 et 0,6** (Jolibert et Jourdan, 2006). La synthèse de l'ensemble de ces critères est fournie au tableau 34.

Tableau 12: Synthèse des indices de qualité pour les analyses factorielles en composantes principales

<i>Indice</i>	<i>Critère de choix</i>
Test de sphéricité de Bartlett	0.05
Mesure d'adéquation globale (KMO)	0.60
Nombres de facteurs :	
Valeur propre	1
Pourcentage de variance expliquée	0.60
Sélection des items	
Communautés	0,50

Poids factoriels	0,50
Fiabilité de l'échelle Alpha de Cronbach	0,60

Source: élaboré Auteur

En effet, les résultats initiaux de l'ACP nécessitent parfois de faire des rotations en faisant des itérations aux composantes extraites dont la finalité est d' avoir une dimension unique (unidimensionnalité).

Ce paragraphe présente donc les résultats de cette analyse factorielle exploratoire en distinguant les éléments caractérisant le degré de l'incertitude de l'environnement (2.2.1), degré de l'informatisation (répartie en deux dimensions : outils technologiques modernes et outils technologiques classiques) (2.2.2), la pression externe (répartie en deux dimensions à savoir : la pression mimétique et la pression coercitive et normative) (2.2.3), la décentralisation de la structure organisationnelle (répartie en deux dimensions à savoir : la décentralisation horizontale et la décentralisation verticale) (2.2.4), la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE (2.2.5), le degré d'influence des déterminants (cités dans : 2.2.1 et 2.2.2 et 2.2.3 et 2.2.4) sur la performance globale par l'intermédiaire de diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE (2.2.6)

2.1 Le degré d'incertitude de l'environnement

La première variable concerne l'incertitude de l'environnement. Elle a été mesurée à travers sept items, ces derniers ont pour objet de clarifier la prise en compte des changements de l'environnement (concurrents, clients, technologie...)

Lesquelles seraient d'une grande influence pour les entreprises labellisées RSE. A cet effet, nous avons utilisé l'échelle de Likert à 5 points.

Tableau 13: Matrice des types pour la variable degré d'incertitude de l'environnement

<i>Code d'items</i>	<i>Items</i>	<i>Communalités</i>	<i>Composantes 1</i>
DEGINCE_1	Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis les clients sont	.797	.893
DEGINC_2	Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis les concurrents sont :	.768	.876
DEGINC_3	Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis Les actions et les comportements des autres intervenants sont	.872	.934
DEGINC_4	Le degré de stabilité sur le plan économique est:	.807	.898
DEGINC_5	Le degré de stabilité sur le	.711	.843

	plan technologique est :		
DEGINC_6	Le degré de stabilité sur le plan environnemental	.731	.855
DEGINC_7	Le degré de stabilité sur le plan social	.662	.814
Méthode d'extraction : analyse en composantes principales		Indice KMO	0.686
		Valeurs propres	5.347
		Test de sphéricité de Bartlett	.000
		Part de variance expliquée	76.383

Source: output de SPSS

Les résultats obtenus témoignent d'une structure à un seul facteur, sur lequel tous les items se positionnent pour expliquer plus de 76 % de la variance totale. Tous les autres indices (part de variance expliquée et communalités) sont supérieurs aux seuils fixés dans le cadre de cette analyse. Ceci nous conduit à valider la structure exploratoire de cette échelle de mesure unidimensionnelle et qui est constituée de sept énoncés. Une fois la structure factorielle stabilisée, il convient de s'assurer de la fiabilité des instruments de mesure utilisés. A cet effet, une évaluation de leur cohérence interne par l'estimation du coefficient alpha de Cronbach a été réalisée.

Tableau 14: test de la fiabilité de la variable degré d'incertitude de l'environnement

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	7

Source: output de SPSS

Nous avons Alpha de Cronbach est de **0,948**, il tend vers 1 donc notre échelle, pour cette variable, est fiable.

L'examen de la fiabilité de cet instrument ainsi épuré est excellent puisque l'alpha s'élève à **0.948**. Ce coefficient nous permet de conclure qu'il existe une cohérence interne de cet instrument de mesure.

2.2 Les outils informatiques (technologiques)

Cette variable a été introduite comme un facteur (déterminant) organisationnel qui engendre une influence sur la variété des indicateurs de la RSE. Dans la littérature, il existe plusieurs types de mesure de cette échelle. Afin de constituer une échelle de mesure adaptée à notre

recherche, nous nous sommes orientés vers la répartition de cette variable en deux sous variables à savoir : les outils informatiques classiques et les outils informatiques modernes.

2.2.1 Les outils informatiques (technologiques) classiques

Une analyse de l'indice KMO, du test Barlett nous permet de conclure au bien-fondé de réaliser une ACP sur cette variable. Toutes les conditions sont remplies et les données sont donc factorisables.

Tableau 15: Matrice des types pour la variable informatisation et les technologies classiques

Code d'items	Items	Communalités	Composantes 1
DEGINFC_1	Le degré d'utilisation des outils de bureautique	.969	.984
DEGINFC_2	Le degré d'utilisation des ERP	.969	.984
Méthode d'extraction: analyse en composantes principales		Indice KMO	.500
		Valeurs propres	1.938
		Test de sphéricité de Bartlett	.000(Significatif)
		Part de variance expliquée	96.882

Source: output de SPSS

L'ensemble des indices, part de variance expliquée et communalités, permet de juger de la capacité des données à être factorisables. Une ACP a été menée sur les items composant l'échelle « outils informatiques classiques ». Il est clair que l'unidimensionnalité du construit est constituée de deux énoncés. Tous les items se positionnent sur une seule composante et expliquent les 96,882 % de la part de la variance.

Une fois l'unidimensionnalité du construit est vérifiée, une évaluation de la fiabilité de l'instrument peut alors être envisagée.

Tableau 16: test de la fiabilité de la variable informatisation et les technologies classiques

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.968	2

Source: output de SPSS

La structure factorielle ainsi stabilisée, une évaluation de la fiabilité de l'instrument est réalisée. Ses résultats sont satisfaisants puisque l'alpha de Cronbach s'élève à 0,968, ce qui nous mène à conclure la bonne fiabilité de cette échelle.

2.2.2 Les outils informatiques et technologies modernes

En se basant sur de l'indice KMO qui égale à 0.716 et le test Barlett, qui tend vers à 0. Cela nous permet de retenir les items de cette variable c'est-à-dire que toutes les conditions sont remplies et les données sont donc factorisables.

Tableau 17: Matrice des types pour la variable informatisation et technologie moderne

Code d'items	Items	Communalités	Composantes 1
DEGINFM_1	Le degré d'utilisation du Reporting RSE et les outils décisionnels	.794	.891
DEGINFM_2	Le degré d'utilisation des outils de consolidation	.716	.846
DEGINFM_3	Le degré d'utilisation des tableaux de bord RSE	.749	.865
Méthode d'extraction: analyse en composantes principales		Indice KMO	716
		Valeurs propres	2.258
		Test de sphéricité de Bartlett	,000
		Part de variance expliquée	75.278

Source : output de SPSS

On constate que la structure unidimensionnelle est réalisée : tous les items se positionnent convenablement pour expliquer plus de 75% de la variance totale. La structure factorielle à une composante est donc stable et la cohérence interne de l'échelle peut alors être estimée.

Tableau 18: test de la fiabilité de la variable informatisation et technologie moderne

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.820	3

Source : output de SPSS

L'indice alpha démontre une forte cohérence interne de l'échelle et permet de confirmer la fiabilité de l'échelle. La contribution de l'ensemble des items est nécessaire pour aboutir à un tel score. Ces constatations nous conduisent donc à retenir la structure initiale de l'échelle à cinq items.

2.3 La pression externe

Elle a été soulevée dans la revue de littérature (la théorie des parties prenantes) et confirmé au niveau des entretiens semi directif effectuées avec les responsables, il existe plusieurs types de mesure de cette échelle. Afin de constituer une échelle de mesure adaptée à notre recherche, nous nous sommes orientés vers la répartition de cette variable en deux sous variables à savoir : les outils informatiques classiques et les outils informatiques modernes.

2.3.1 Le degré de la pression externe « isomorphisme mimétique »

Appréhendé avec quatre items, la pression mimétique de l'entreprise mesure l'ensemble des exigences et contraintes que les firmes sont sensées de prendre en considération. Encore une fois, les tests KMO et de Barlett suggèrent que les données peuvent être factorisées.

Tableau 19: Matrice des types pour l'échelle « Pression externe : isomorphisme mimétique »

Code d'items	Items	Communalités	Composante 1
DEGPREM_1	Le suivi des actions des firmes leaders	.840	.917
DEGPREM_2	Le suivi des actions des firmes concurrentielles	.770	.877
DEGPREM_3	Le suivi des actions des entreprises du même secteur	.824	.908
DEGPREM_4	Le suivi des actions des entreprises innovantes	.965	.983
Méthode d'extraction: analyse en composantes principales		Indice KMO	.694
		Valeurs propres	3.399
		Test de sphéricité de Bartlett	.000
		Part de variance expliquée	84.983

Source: output de SPSS

Les résultats obtenus témoignent d'une structure à un seul facteur, sur lequel tous les items se positionnent pour expliquer plus de **84.983 %** de la variance totale.

Tous les autres indices (part de variance expliquée et communalités) sont supérieurs aux seuils fixés dans le cadre de cette analyse. Ceci nous conduit à valider la structure exploratoire de cette échelle de mesure unidimensionnelle et qui est constituée de six énoncés.

Une fois la structure factorielle stabilisée, il convient de s'assurer de la fiabilité des instruments de mesure utilisés. A cet effet, une évaluation de leur cohérence interne par l'estimation du coefficient alpha de Cronbach a été réalisée.

Tableau 20: : test de la fiabilité de la variable« Pression externe : isomorphisme mimétique »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.934	4

Source: output SPSS

L'alpha de Cronbach révèle une très bonne fiabilité de l'échelle. Cela ne peut être amélioré par le biais d'aucune épuration. L'instrument de mesure est donc conservé pour la suite de ce travail.

2.3.2 Le degré de la pression externe « isomorphisme normatif et coercitif »

Afin de constituer une échelle de mesure adaptée à notre recherche, nous nous sommes limités à 2 échelles. Toutefois, avant d'identifier les facteurs communs, une évaluation de la capacité des données à factoriser s'avère nécessaire. En effet, les deux tests permettant d'évaluer cette aptitude (indice KMO88 et test de Barlett) se révèlent positifs.

Tableau 21: Matrice des types pour la variable pression normative et coercitif

<i>Code d'items</i>	<i>Items</i>	<i>Communalités</i>	<i>Composante 1</i>
DEGPRES NC_1	Le degré des pressions en matière des lois et règlements	.843	.918
DEGPRES NC_2	Le degré des pressions en matière des normes et conventions (Label RSE, ISO26000...etc.)	.843	.918
<i>Méthode d'extraction: analyse en composantes principales</i>		Indice KMO	.500
		Valeurs propres	1.687
		Test de sphéricité de Bartlett	.000
		<i>Part de variance expliquée</i>	<i>84.330</i>

Source: Output SPSS

Une structure unidimensionnelle est réalisée : tous les items se positionnent convenablement pour expliquer plus de 84.33 % de la variance totale. La structure factorielle à une composante est donc stable et la cohérence interne de l'échelle peut alors être estimée.

Tableau 22: test de la fiabilité de la pression externe « isomorphisme normatif et coercitif »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.0.814	2

Source: Output SPSS

Le coefficient alpha dépasse largement le seuil d'acceptation retenu dans le cadre de cette analyse, ce qui nous conduit à conclure la fiabilité de cet instrument de mesure. Ainsi, nous adopterons cette solution à items pour la suite de ce travail.

2.4 La décentralisation de l'entreprise

La décentralisation organisationnelle (structure) a été mesurée à travers cinq items ; ils ont pour objet de rendre compte des pratiques liées aux stratégies (investissement, embauche, etc) d'une part, et d'autre part, à la relation entre dirigeants et employés. Nous avons utilisé une échelle de Likert à 5 points. Cette variable est répartie en deux dimensions à savoir : la **décentralisation verticale** et la **décentralisation horizontale**

2.4.1 La décentralisation horizontale

Elle a été opérationnalisée par le biais de cinq items. Le test de sphéricité de Bartlett permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité simultanée de tous les coefficients de corrélation. Le test KMO, dont la valeur est supérieure à 0,5 (KMO = 0,798), donne un résultat moyen et autorise la factorisation.

Tableau 23: Matrice des types pour la variable décentralisation Verticale

Code d'items	Items	Communalités	Composante 1
DEGDECV_1	Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport à embauche et licenciement	.800	.894
DEGDECV_2	Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport au choix d'investissement	.875	.935
DEGDECV_3	Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport à la fixation des prix de vente	.927	.963
DEGDECV_4	Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport au Développement ou lancement de nouveaux produits	.906	.952
DEGDECV_5	Le degré de l'implication du dirigeant, des avis des collaborateurs par rapport aux décisions opérationnelles	.732	.855
Méthode d'extraction: analyse en composantes principales		Indice KMO	.798
		Valeurs propres	4.238
		Test de sphéricité de Bartlett	,000
		Part de variance expliquée	84.767

Source: Output SPSS

Tableau 24: test de la fiabilité de la variable décentralisation Verticale

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.947	5

Source: Output SPSS

L'alpha de Cronbach révèle une très bonne fiabilité de l'échelle. Ce test ne peut être amélioré par le biais d'une épuration. L'instrument de mesure est donc conservé pour la suite de ce travail de recherche

2.4.2 Le degré de la décentralisation Horizontale

Appréhendé avec quatre items, la décentralisation verticale mesure le degré du pouvoir formel et hiérarchique de la structure organisationnelle de la firme. Encore une fois, les tests KMO et de Barlett suggèrent que les données peuvent être factorisées.

Tableau 25: Matrice des types pour la variable décentralisation Horizontale

Code d'items	Items	Communalités	Composante 1
DEGDECH_1	Le degré d'intervention du dirigeant dans les décisions (même celles mineures)	.678	.823
DEGDECH_2	Le degré de collaboration des dirigeants surtout dans les décisions importantes	.824	.908
DEGDECH_3	Le degré d'intégration de l'avis des dirigeants dans les décisions qui concernent les collaborateurs	.903	.950
DEGDECH_4	Le degré d'intégration du dirigeant même si les décisions relevant de la responsabilité directe du collaborateur	.832	.912
Méthode d'extraction: analyse en composantes principales		Indice KMO	.778
		Valeurs propres	3.237
		Test de sphéricité de Bartlett	,000
		Part de variance expliquée	80.935

Source: Output SPSS

Tableau 26: test de la fiabilité de la variable décentralisation Horizontale**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.911	4

Source: Output SPSS

La fiabilité de cet instrument de mesure est corroborée par un alpha de Cronbach important (0,911). Tous les items contribuent à la formation de ce score. L'échelle ne nécessite aucune purification et peut donc être conservée en l'état.

2.5 La diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE

Concernant l'échelle de la diversité des indicateurs de la RSE, elle a été opérationnalisée par le biais de six items. Le test de sphéricité de Bartlett permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité simultanée de tous les coefficients de corrélation. Le test KMO, dont la valeur est supérieure à 0,5 (KMO = 0.846), donne un résultat moyen et autorise la factorisation.

Tableau 27: Matrice des types pour la variable diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE

Code d'items	Items	Communalités	Composante 1
DIVIND_1	Le degré d'utilisation des indicateurs financiers	.816	.903
DIVIND_2	Le degré d'utilisation des indicateurs de performance clients	.845	.919
DIVIND_3	Le degré d'utilisation des indicateurs du processus interne	.916	.957
DIVIND_4	Le degré d'utilisation des indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel	.813	.901
DIVIND_5	Le degré d'utilisation des indicateurs sociaux	.882	.939
DIVIND_6	Le degré d'utilisation des indicateurs environnementaux	.727	.852
Méthode d'extraction: analyse en composantes principales		Indice KMO	.846
		Valeur propres	5.000
		Test de sphéricité de Bartlett	.000
		Part de variance expliquée	83.326

Source: Output SPSS

L'analyse factorielle aboutit donc à une structure factorielle composée d'un seul axe sur lequel se positionne l'ensemble des items mesurant la dimension « diversité des indicateurs de la RSE », pour expliquer plus de **83.326 %** de la variance totale. Une fois l'unidimensionnalité du construit est vérifiée, l'échelle peut alors être soumise à une évaluation de sa cohérence interne.

Tableau 28: test de la fiabilité de la variable diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	6

Source: Output SPSS

La structure factorielle ainsi stabilisée, une évaluation de la fiabilité de l'instrument est réalisée. Ses résultats sont satisfaisants puisque l'alpha de Cronbach s'élève à **0,958**, ce qui nous mène à conclure la bonne fiabilité de cette échelle.

2.6 Le degré d'influence des déterminants sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité de l'utilisation des indicateurs

Le degré d'influence des facteurs organisationnels sur la performance globale par l'intermédiaire de la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE qui a été mesuré à travers neuf items. Lors de la première itération nous avons obtenu une structure factorielle à trois dimensions. Les items : DEGPREF_3, DEGPREF_6, DEGPREF_7, DEGPREF_8 et DEGPREF_9 ont été éliminés dans la mesure où leur contribution s'est révélée non importante.

Tableau 29: Matrice des types pour la variable utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale sur la diversité des indicateurs de la RSE

Code d'items	Items	Communalités	Composante 1	Composante 2	Composante 3
DEGPERF_1	La Diminution de la pollution	.687	.507	-.478	.449
DEGPERF_2	La sécurité des installations	.817	.792	-.434	-.038
DEGPERF_3	La sécurité des produits	.807	.691	-.469	-.330
DEGPERF_4	L'épanouissement des ressources	.815	.445	-.212	.756
DEGPERF_5	Le respect des droits de l'homme	.942	.746	.454	.423
DEGPERF_6	Les bonnes conditions de travail	.843	.515	.758	.056
DEGPERF_7	L'égalité de traitement	.679	.700	.423	-.099
DEGPERF_8	L'amélioration du résultat financier	.667	.712	-.159	-.367
DEGPERF_9	L'amélioration de la productivité	.801	.743	.495	-.065
Méthode d'extraction: analyse en composantes principales		Indice KMO	.590		
		Valeurs propres	4.004 1.680 1.375		
		Test de sphéricité de Bartlett	.000(Significatif)		
		Part de variance expliquée	44.493	18.672	15.274

Source: Output SPSS

Après suppression des items problématiques (DEGPERF_3, DEGPERF_6, DEGPERF_7, DEGPERF_8, DEGPERF_9), la structure factorielle apparaît stable et nous avons obtenu un construit unidimensionnel. En outre, la part de variance expliquée connaît une nette augmentation, passant de près de 57.701 %. Et le test de Barlett démontre que la capacité des données associées à cette échelle peut être factorisée (KMO = 0.761). L'ensemble de ces constatations nous conduit à opter pour une structure factorielle composée de quatre items.

Tableau 30: Matrice des types pour la variable utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale (après la suppression d'items problématiques)

Code d'items	Items	Communalités	Composante 1
DEGPERF_1	La Diminution de la pollution	.561	.749
DEGPERF_2	La sécurité des installations	.545	.738
DEGPERF_4	L'épanouissement des ressources	.656	.810
DEGPERF_5	Le respect des droits de l'homme	.546	.739
Méthode d'extraction: analyse en composantes principales		Indice KMO	761
		Valeurs propres	2.308
		Test de sphéricité de Bartlett	,000
		Part de variance expliquée	57.701

Source: Output SPSS

Tableau 31: test de la fiabilité de la variable utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale (après la suppression d'items problématiques)**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.738	4

Source: Output SPSS

L'examen de la fiabilité de cet instrument ainsi épuré est excellent puisque l'alpha s'élève à 0.738. Ce coefficient nous permet de conclure qu'il existe une cohérence interne de cet instrument de mesure.

En guise de conclusion de cette partie, le tableau ci-dessous propose une synthèse des modalités d'épuration des échelles de mesure mobilisées dans le cadre de cette recherche, tout en présentant les scores de fiabilité de cohérence interne de chacune d'entre elles. La réduction du nombre des items permet de limiter les variables à retenir dans le modèle final de recherche à tester. Elle permet aussi, de préciser les variables sur lesquelles portera l'analyse, d'affiner le modèle en faisant ressortir des groupes de variables (facteurs) décrivant

avec précision l'incertitude, la décentralisation, l'informatisation, la pression externe. Cela, nous permettra de constituer un regroupement des données plus cohérent et de préciser les hypothèses spécifiques qui pourront être vérifiées à partir d'une analyse structurelle.

Tableau 32: Une vision synthétique des conclusions de la phase exploratoire de validation des échelles de mesure

Construits	Code items	Epuration		Echelle finale	
		Nom bre d'ite ms	Nombre d'items supprimés	Items conserve	Alpha de Cronbach
Le degré d'incertitude de l'environnement	DEGINCE_1 DEGINCE_2 DEGINCE_3 DEGINCE_4 DEGINCE_5 DEGINCE_6 DEGINCE_7	7	0	DEGINCE_1 DEGINCE_2 DEGINCE_3 DEGINCE_4 DEGINCE_5 DEGINCE_6 DEGINCE_7	0.948
Le degré de l'informatisation moderne	DEGINF M_1 DEGINF M_2 DEGINF M_3	3	0	DEGINFM_1 DEGINFM_2 DEGINFM_3	.820
Le degré de l'informatisation classique	DEGINF C_1 DEGINF C_2	2	0	DEGINFC_1 DEGINFC_2	.968
Le degré de pression externe « isomorphisme mimétique »	DEGPRES M_1 DEGPRES M_2 DEGPRES M_3 DEGPRES M_4	4	0	DEGPRES M_1 DEGPRES M_2 DEGPRES M_3 DEGPRES M_4	.934
Le degré de pression externe « isomorphisme normatif et coercitif »	DEGPRES NC_1 DEGPRES NC_2	2	0	DEGPRES NC_1 DEGPRES NC_2	.0814

Le degré de la décentralisation verticale	DEGDEC V_1 DEGDEC V_2 DEGDEC V_3 DEGDEC V_4 DEGDEC V_5	5	0	DEGDEC V_1 DEGDEC V_2 DEGDEC V_3 DEGDEC V_4 DEGDEC V_5	947
Le degré de la décentralisation horizontale	DEGDEC H_1 DEGDEC H_2 DEGDEC H_3 DEGDEC H_4	4	0	DEGDEC H_1 DEGDEC H_2 DEGDEC H_3 DEGDEC H_4	.911
La diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE	DIVIND 1 DIVIND 2 DIVIND3 DIVIND 4 DIVIND 5 DIVIND 6	6	0	DIVIND 1 DIVIND 2 DIVIND3 DIVIND 4 DIVIND 5 DIVIND 6	.958
L'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale	DEGPERF_ 1 DEGPERF_ 2 DEGPERF_ 3 DEGPERF_ 4 DEGPERF_ 5 DEGPERF_ 6 DEGPERF_ 7 DEGPERF_ 8 DEGPERF_ 9	9	5	DEGPERF_ 2 DEGPERF_ 3 DEGPERF_ 7 DEGPERF_ 8 DEGPERF_ 9	0,845

Source: élaboré par Auteur

Conclusion chapitre 5

L'objectif de ce chapitre consiste, à travers l'étude portant sur les entreprises labélisées RSE de la CGEM, à cerner les déterminants explicatifs de la diversité des indicateurs de la RSE mis en place et leurs influences sur la performance globale. L'étude a débuté par une analyse de l'étude qualitative dont les résultats sont les suivants : les entreprises adoptant des indicateurs diversifiés, l'existence des déterminants qui influencent l'utilisation des systèmes de contrôle en général et les indicateurs de la RSE en particulier ainsi que la prise en considération et la variation de ces derniers contribue implicitement à la performance globale.

Ensuite, l'étude a présenté une analyse descriptive dont le but est d'exposer les caractéristiques des entreprises de notre échantillon et l'analyse factorielle à portée exploratoire (ACP). L'analyse descriptive concerne certaines variables notamment : la taille, le secteur d'activité, etc.

L'analyse factorielle est mise en place afin de développer une structure factorielle stable. Plusieurs tests ont été menés pour chaque construit : il s'agit du test KMO et Barlett. Une fois les construits seront qualifiés unidimensionnels, l'échelle peut donc être soumise à une évaluation de la cohérence interne grâce à l'alpha de Cronbach (fiabilité).

Le prochain chapitre est destiné à tester la validité des hypothèses de recherche à l'aide des équations structurelles (logiciel SMARTPLS). L'effet de la modération (variable « utilisation des indicateurs de la RSE ») sera aussi testé et les résultats de l'étude seront discutés.

Chapitre 6 : Test du modèle, synthèse et discussion des résultats de la recherche

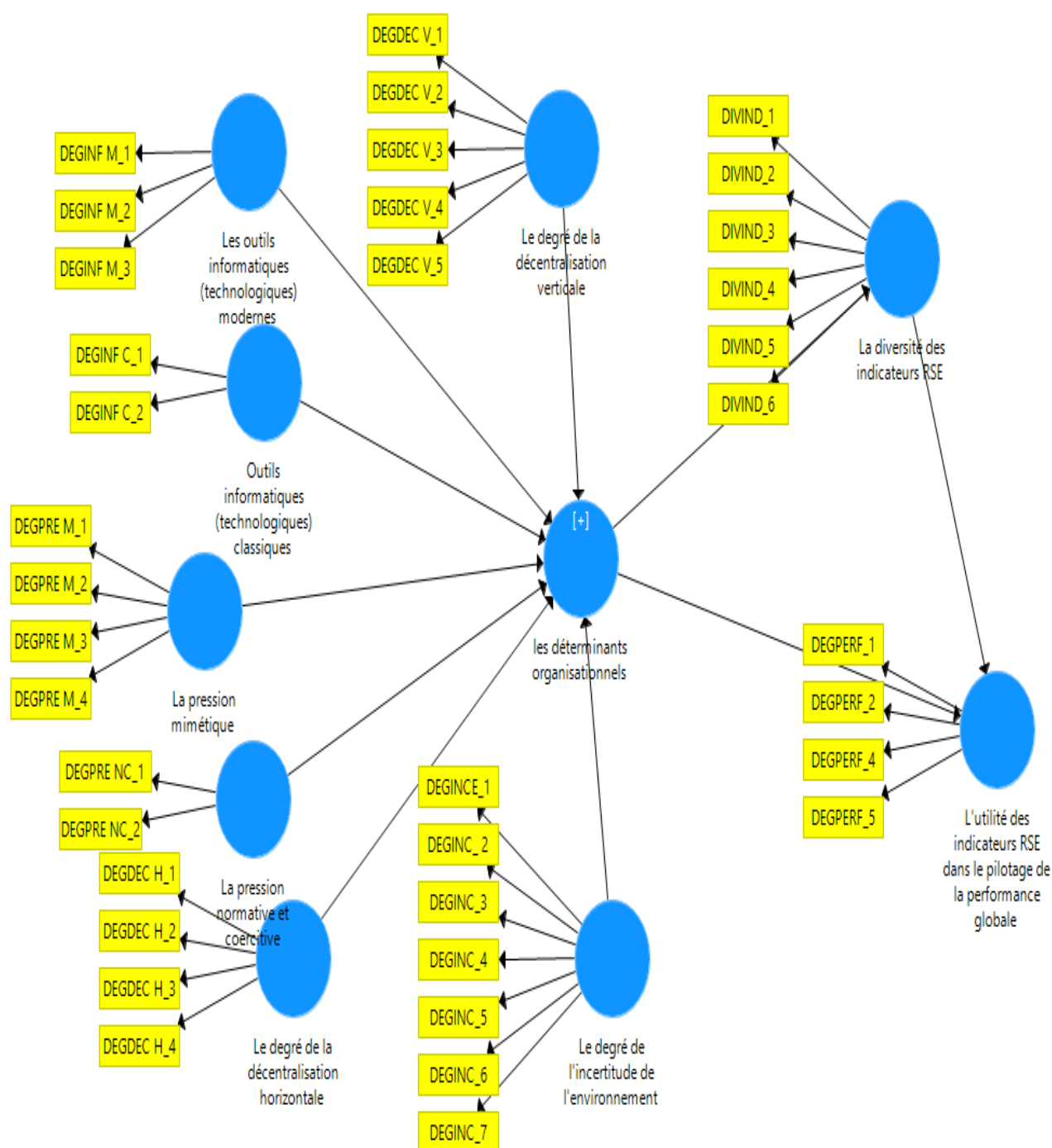
Introduction Chapitre 6

Suite à l'étape exploratoire et aux différentes ACP menées sur les construits composant le modèle de recherche, les échelles de mesure apparaissent stables. A ce stade, il convient de confirmer ces conclusions en intégrant l'ensemble des concepts au sein d'un seul et même modèle. Dans cette perspective, nous procédons à l'évaluation du modèle de mesure (outer model) afin de valider les qualités psychométriques des instruments de mesure mobilisés (validité et fiabilité). En fait, nous avons à la fois des construits réflexifs et des construits formatifs dont la validité est appréciée de manière différente (Lacroux, 2011 ; Ringle et al. 2012).

Autrement, nous présentons successivement les résultats du modèle de base et les résultats du modèle avec l'effet modération de la variable « diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE ».

En plus, nous focaliserons sur l'évaluation du modèle de structure qui permet de vérifier la qualité et les relations entre les construits. Ensuite, nous passerons au test des hypothèses formulées précédemment (rejet ou validation) en se basant sur le coefficient de chemin qui aide à trouver la relation entre les différentes variables du modèle.

Une discussion des résultats collectés dans l'ensemble des études empiriques est nécessaire tout en assurant une confrontation avec les postulats théoriques cités et en proposant des pistes de recherches futures et les limites de notre recherche.



Source : Smart PLS

Figure 45: La représentation graphique du modèle structurel spécifié par le logiciel Smart

Section 1 : L'évaluation de la validité des hypothèses de recherche

À l'aide de notre logiciel Smart PLS, nous procédons à la vérification de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure des construits de notre modèle de recherche. dans cette optique, plusieurs apports des auteurs ont été soulevés notamment celui de Diamantopoulos et Winklhofer (2001) et complétés par des apports plus récents de Gudergan et al. (2008) et de Urbach et Ahlemann, (2010). Ces chercheurs stipulent deux démarches différentes pour la vérification de cette validité, suivant le type du construit concerné : réflexif versus formatif

I. Validité et fiabilité des construits réflexifs

Pour chacun de nos construits réflexifs, nous vérifions la validité interne, la validité convergente et la validité discriminante. Usuellement, la validité interne est confirmée à partir de la fiabilité des items et des construits. La fiabilité des items consiste à ce que chaque item partagera plus de variance avec son construit qu'avec son erreur. La fiabilité des construits ou encore composite reliability représente les indicateurs retenus qui formeront de façon fiable un même construit au niveau de chaque variable latente.

La validité interne est mesurée via le critère de l'alpha de Cronbach qui permet de juger la cohérence interne de nos échelles de mesure. Le seuil admis par les chercheurs, pour conclure qu'une échelle est fiable ou non, est de **0,70** (Nunnally et Bernstein, 1994).

Quant à L'A.V.E, elle représente le degré de convergence des items mesurant un construit particulier à l'égard des autres échelles de mesure du modèle de recherche. Autrement c'est la moyenne au carrée des contributions factorielles d'un bloc d'indicateurs pris distinctement. Elle mesure la valeur de la variance prise par le construit et ses indicateurs par rapport aux erreurs de mesure. Un niveau élevé de ce critère, supérieur à **0,5** au moins, permet de montrer que la variance du construit concerné est expliquée à hauteur de 50 %, grâce aux indicateurs qui lui sont rapportés (Fornell et Larcker, 1981). Cela montre que chaque construit partagera plus des variances avec ses propres items qu'avec d'autres construits (Roussel et al., 2005).

Pour la validité discriminante, elle représente le résultat de la comparaison entre les corrélations de ses propres variables avec les autres variables (Constructs Inter-correlations) (Fornell et Larcker, 1981). Cette situation indique que la variance partagée entre le construit et ses indicateurs est supérieure à celle partagée avec les autres construits (hors diagonale).

En général, La mesure de la fiabilité des items est montrée par les contributions factorielles des indicateurs de mesure (**loading > 0,70**), la fiabilité des construits (**C.R. > 0,70**) et la

validité convergente (**A.V.E. > 0,50**). Les propriétés du modèle de mesure sont restituées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 33: Les propriétés du modèle de mesure

Construits de premier ordre (nature réflexive)	Indicateur	Loading	Composite reliability	Average variance extracted
Le degré de la l'incertitude de l'environnement	DEGINC_1	0.895	.0.958	0.764
	DEGINC_2	0.872		
	DEGINC_3	0.932		
	DEGINC_4	0.898		
	DEGINC_5	0.842		
	DEGINC_6	0.862		
	DEGINC_7	0.811		
La diversité des indicateurs de la RSE	DIVIND_1	0.904	0.968	0.833
	DIVIND_2	0.919		
	DIVIND_3	0.957		
	DIVIND_4	0.904		
	DIVIND_5	0.940		
	DIVIND_6	0.848		
Pression externe « isomorphisme mimétique »	DEGPREM_1	0.916	0.957	0.849
	DEGPREM_2	0.920		
	DEGPREM_3	0.916		
	DEGPREM_4	0.920		
Pression externe « isomorphisme coercitif et normatif »	DEGPRE NC_1	0.916	0.915	0.843
	DEGPRE NC_2	0.920		
	DEGINFM_1	0.891		

Outils technologique modernes	DEGINFM_2	0.800	0.899	0.748
	DEGINFM_3	0.900		
Outils technologique classiques	DEGINFC_1	0.985	0.984	0.969
	DEGINFC_2	0.984		
La décentralisation verticale	DEGDECV_1	0.890	0.965	0.848
	DEGDECV_2	0.935		
	DEGDECV_3	0.962		
	DEGDECV_4	0.951		
	DEGDECV_5	0.861		
La décentralisation horizontale	DEGDECH_1	0.815	0.944	0.809
	DEGDECH_2	0.908		
	DEGDECH_3	0.952		
	DEGDECH_4	0.918		
La performance globale	DEGPERF_1	0.815	0.832	0.558
	DEGPERF_2	0.642		
	DEGPERF_4	0.861		
	DEGPERF_5	0.776		

Source: adapté par Auteur

A l'exception de la fiabilité de l'item relatif à une dimension de la performance globale (DEGPERF_2) de l'utile des indicateurs dans le pilotage de la performance globale, avec un loading inférieur au seuil de 0,70 recommandé par Nunnally et Bernstein (1994), les autres items et construits du modèle répondent aux critères de fiabilité et de validité requises⁶².

Il convient également de nous assurer de la validité discriminante de nos construits. A la lecture des résultats des tableaux..., nous constatons que les items d'un construit contribuent fortement au construit en question et moins aux construits voisins. Ceci est corroboré par le fait que les valeurs des racines carrées des A.V.E (diagonale) sont supérieures aux

⁶² Le loading de DEGPERF 7 de 0,642 est acceptable, car il est proche du seuil de 0,70.

corrélations entre les différents construits (hors diagonale) ; ce qui permet de conclure qu'il y a une validité discriminante entre les différents construits (Barclay et al., 1995).

Tableau 34: Corrélations entre construits et racine carrée de la variance moyenne extraite

	EVA	L'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale	La diversité des indicateurs de la RSE	Le degré de la l'incertitude de l'environnement	La décentralisation verticale	La décentralisation horizontale	Outils technologiques modernes	Outils technologiques classiques	« isomorphisme coercitif et normatif »	Pression externe « isomorphisme mimétique »
L'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale		0.747	-	-	-	-	-	-	-	-
La diversité des indicateurs de la RSE		-0.273	0.913	-	-	-	-	-	-	-
Le degré de la l'incertitude de l'environnement		-0.400	0.901	0.874	-	-	-	-	-	-
La décentralisation verticale		-0.591	0.616	0.776	0.921	-	-	-	-	-
La décentralisation horizontale		-0.380	0.768	0.888	0.829	0.900	-	-	-	-
Outils technologiques modernes		-0.233	0.780	0.701	0.659	0.607	0.865	-	-	-
Outils technologiques classiques		-0.240	0.399	0.564	0.549	0.661	0.390	0.984	-	-
« isomorphisme coercitif et normatif »		0.496	-0.220	-0.301	-0.684	-0.309	-0.278	0.030	0.918	-
Pression externe « isomorphisme mimétique »		0.498	-0.263	-0.289	-0.522	0.210	-0.366	-0.229	0.773	0.921

Source : output Smartpls

	L'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale	La diversité des indicateurs de la RSE	Le degré de la l'incertitude de l'environnement	La décentralisation verticale	La décentralisation horizontale	Outils technologiques modernes	Outils technologiques classiques	« isomorphisme coercitif et normatif »	Pression externe « isomorphisme mimétique »
DEGPERF_1	0.815	-0.353	-0.340	-0.601	-0.314	-0.445	-0.169	0.589	0.613
DEGPERF_2	0.642	-0.063	-0.144	-0.199	-0.033	0.112	0.369	0.540	0.418
DEGPERF_4	0.861	-0.285	-0.500	0.547	0.486	-0.190	-0.434	0.216	0.207
DEGPERF_5	0.776	0.209	0.120	-0.134	0.013	0.236	0.091	0.215	0.315
DIVIND_1	-0.341	0.904	0.789	0.527	0.636	0.803	0.264	-0.117	-0.107
DIVIND_2	-0.331	0.919	0.795	0.552	0.697	0.804	0.469	-0.083	-0.166
DIVIND_3	-0.219	0.957	0.862	0.524	0.697	0.804	0.469	-0.083	-0.166
DIVIND_4	-0.259	0.904	0.871	0.602	0.807	0.639	0.339	-0.281	-0.258
DIVIND_5	-0.240	0.940	0.878	0.651	0.749	0.681	0.354	-0.370	-0.382
DIVIND_6	-0.077	0.848	0.721	0.457	0.596	0.594	0.224	0.221	0.547
DEGINC_1	0.332	0.251	0.895	0.221	0.134	0.114	0.211	0.147	0.258
DEGINC_2	0.217	0.187	0.872	0.214	0.225	0.235	0.144	0.147	0.214
DEGINC_3	0.021	0.222	0.932	0.125	0.179	0.362	0.412	0.214	0.221
DEGINC_4	0.364	0.228	0.898	0.001	0.117	0.514	0.215	0.235	0.337
DEGINC_5	0.551	0.217	0.842	0.227	0.558	0.547	0.684	0.211	0.222
DEGINC_6	0.421	0.001	0.862	0.471	0.242	0.274	0.327	0.228	0.192
DEGINC_7	0.331	0.174	0.811	0.217	0.288	0.381	0.217	0.398	0.421
DEGDECV_1	0.147	-0.016	0.198	0.890	0.238	0.173	0.562	0.217	0.118
DEGDECV_2	0.285	0.102	0.101	0.935	0.618	0.184	0.279	0.192	0.287
DEGDECV_3	0.412	0.099	0.215	0.962	0.221	0.119	0.218	0.337	0.227
DEGDECV_4	0.121	0.119	0.108	0.951	0.277	0.641	0.297	0.225	0.261
DEGDECV_5	0.338	-0.107	0.100	0.861		0.107	0.017	0.109	0.177
DEGDECH_1	0.214	0.228	0.314	0.124	0.815	0.175	0.285	0.227	0.388
DEGDECH_2	0.456	0.321	0.217	0.341	0.908	0.901	0.080	0.119	0.178
DEGDECH_3	0.341	-0.118	0.112	0.227	0.952	0.223	0.113	0.397	0.210
DEGDECH_4	0.387	0.221	0.341	0.125	0.918	0.541	0.651	0.381	0.174
DEGINFM_1	0.228	0.614	-0.621	0.174	0.017	0.891	0.207	0.219	0.007
DEGINFM_2	0.217	0.321	0.412	0.445	0.284	0.800	0.103	0.111	0.128
DEGINFM_3	0.333	0.184	0.221	0.207	0.397	0.900	0.190	0.187	
DEGINFC_1	0.221	0.217	0.181	0.354	0.014	-0.170	0.985	0.287	0.108
DEGINFC_2	0.741	0.331	0.110	0.218	0.179	0.100	0.984	0.007	0.200
DEGPRENC_1	0.387	0.684	0.107	0.017	-0.541	0.007	0.172	0.916	0.127
DEGPRENC_2	0.297	0.577	0.090	-0.142	0.001	0.174	0.287	0.920	0.314
DEGPREM_1	0.119	0.294	0.174	0.101	0.314	0.331	0.258	0.277	0.916
DEGPREM_2	0.372	0.147	0.188	0.411	0.187	0.291	0.744	0.314	0.920
DEGPREM_3	0.109	0.111	0.222	0.280	0.319	0.397	0.521	0.554	0.916
DEGPREM_4	0.174	0.184	0.101	0.147	0.112	0.671	0.008	0.176	0.920

Tableau 35: Les valeurs des contributions factorielles externes finales des variables retenues

II. Validité et fiabilité des construits formatifs

Nous allons effectuer l'évaluation du schéma formatif qui comprend les trois tests suivants:

• *Le test de pertinence des indicateurs,*

• *Le test de multicollinéarité*

1. Le test de pertinence des indicateurs

Le test de pertinence des indicateurs est effectué par la comparaison du poids des variables formatives. Les variables validées d'un schéma formatif peuvent révéler des corrélations positives, négatives ou non significatives. Le poids d'une variable formative n'est pas interprété comme une corrélation factorielle. Il est comparé à celui des autres variables formatives afin de déterminer leur contribution relative à leur variable latente.

Les valeurs de corrélation de la variables formative « utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale » avec leurs propres variables manifestes sont calculées avec l'aide de la technique de Bootstrapping (tableau ci-après).

Tableau 36: Les valeurs de corrélation des variables formative

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Les déterminants des indicateurs de la RSE ->L'utilité des indicateurs de la RSE	0.903	0.800	0.479	19.883	0.060
La diversité des indicateurs de la RSE -> L'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	0.467	0.397	0.374	12.250	0.001

Source: Auteur

Nous constatons que la variables présentent une forte corrélation avec la variable latente « utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale », une valeur T respectivement de 19.883 et 12.25.

2. Le test de multicolinéarité

Le facteur d'inflation de variance (VIF) mesure la multicolinéarité d'une variable formative.

Le seuil acceptable est $VIF < 5$.

Tableau 37: Les valeurs du facteur d'inflation de la variance VIF de construit formative

	VIF
DEGPREF_1	1.429
DEGPREF_2	1.389
DEGPREF_4	1.625
DEGPREF_5	1.419

Source: Auteur

III. La validation du modèle structurel

Dans ce point, nous examinons le pouvoir prédictif de notre modèle. Il détermine le pouvoir du modèle à expliquer d'autres échantillons (c'est à dire la généralisation du modèle). L'évaluation du modèle structurel s'effectue à deux tests, à savoir : le test de **qualité d'ajustement** et le test de **pertinence prédictive du modèle**.

1. La qualité d'ajustement de modèle

Le test de qualité d'ajustement selon la méthode de PLS se fait par le biais du R^2 qui reflète la part de variance expliquée par les variables latentes endogènes. Les valeurs de R^2 sont interprétées par trois seuils, à savoir :

- $R^2 > 0,1$ le modèle est significatif. $0,05 < R^2 < 0,1$ le modèle est tangent.
- $R^2 < 0,05$ le modèle n'est pas significatif (Falk et Miller, 1992).
- Le modèle est significatif lorsque $R^2 > 0,67$. Si $0,33 < R^2 < 0,67$ on dit que le modèle est tangent. $0,19 < R^2 < 0,33$ le modèle à une faible signification. $R^2 < 0,19$ le modèle est inacceptable (Chin, 1998).

Les valeurs de R^2 de nos variables latentes endogènes sont présentées dans le tableau () ci-après:

Tableau 38: Les valeurs de R^2

	R Square	R Square Adjusted
L'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	0.522	0.510
La diversité des indicateurs de la RSE	0.672	0.664

Source: Auteur

Nos variables endogènes L'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale et la diversité des indicateurs de la RSE ont une valeur de $R^2 = 0.522$ et 0.672 . Ces valeurs sont significatives. Notre modèle explique environ 51% de la variance de la l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale et 67% de la variance de la diversité des indicateurs de la RSE de l'échantillon.

2. La pertinence prédictive de modèle

La pertinence prédictive de modèle est estimée par l'indice de redondance (Q^2). Ce test est réalisé via la technique de Blindfolding sur smart PLS. Le modèle est considéré comme ayant une validité prédictive si Q^2 est supérieure à 0. Dans le cas contraire, le modèle ne peut être reconnu comme ayant une pertinence prédictive.

La technique de Blindfolding nous a fourni les valeurs de Q^2 présentées dans le tableau ci après :

Tableau 39: les valeurs de Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
L'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	180.000	155.858	0.134
La diversité des indicateurs de la RSE	270.000	129.583	0.520
Les déterminants des indicateurs de la RSE	1.215.000	619.502	0.490

Source: Auteur

L'indice de redondance Q^2 mesure la qualité du modèle structurel pour chaque variable latente, les variables utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale et la diversité des indicateurs de la RSE ainsi que la variable de second ordre « les déterminants des indicateurs de la RSE qui englobe l'ensemble des facteurs organisationnels ont des valeurs supérieures à 0. Ce qui signifie qu'elles sont pertinentes pour l'objectif de prédiction de modèle.

Nous allons dans la suite pouvoir tester les relations hypothétiques entre nos variables exogènes et endogènes lors des tests d'hypothèses.

Section 2 : Les tests des hypothèses et discussions des résultats

I. Les tests d'hypothèses

Après avoir validé notre modèle, nous pouvons entamer le test de nos hypothèses. Cette deuxième partie de la deuxième section nous permettra en effet de mobiliser le modèle afin de mesurer la corrélation et confirmer les hypothèses proposées. Pour ce faire, nous effectuerons le test d'hypothèses. C'est à dire d'examiner les hypothèses d'effet direct. Cette étape nous permet d'accepter ou rejeter les hypothèses. Nous avons retenu les sept hypothèses suivantes et ses dérivées que nous allons tester, à savoir :

H1	Le degré d'implication des outils informatiques classiques améliore la performance globale de l'entreprise en intégrant les indicateurs de la RSE
H1a	Le degré d'utilisation des outils technologiques classiques influencent directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE
H1b	Les outils technologiques classiques influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale
H1c	Les outils technologiques classiques influencent indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE
H2	L'utilisation des outils informatiques modernes améliore l'utilité des la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE
H2a	Le degré d'utilisation des outils technologiques modernes influencent directement la diversité des indicateurs de la RSE
H2b	Les outils technologiques modernes influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale
H2c	Les outils technologiques modernes influencent indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE
H3	La prise en considération des pressions externes (isomorphisme mimétique) améliore la performance globale en impliquant les indicateurs de la RSE
H3a	Le degré de la pression mimétique influence directement et positivement la

	diversité des indicateurs de la RSE
H3b	Le degré de la pression mimétique influence l'utilité négativement des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale
H3c	Le degré de la pression mimétique influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE
H4	La prise en considération des pressions externe (isomorphisme coercitif et normatif) améliore la performance globale impliquant les indicateurs de la RSE
H4a	Le degré de la pression normatif et coercitif influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE
H4b	Le degré de la pression normatif et coercitif influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale
H4c	Le degré de la pression normatif et coercitif influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE
H5	Le choix d'une structure organisationnelle horizontale (décentralisation) améliore la performance globale en diversifiant les indicateurs de la RSE
H5a	Le degré de décentralisation horizontale influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE
H5b	L'adoption d'une structure décentralisée horizontalement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale
H5c	La décentralisation horizontale influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE
H6	Le choix d'une structure organisationnelle verticale (décentralisation) améliore la performance globale en variant les indicateurs de la RSE
H6a	Le degré de décentralisation verticale influence directement et positivement la

	diversité des indicateurs de la RSE
H6b	L'adoption d'une structure décentralisée verticalement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale
H6c	La décentralisation verticale influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE
H7	La prise en compte de l'incertitude de l'environnement améliore la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE
H7a	Le degré de l'incertitude de l'environnement influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE
H7b	Le degré d'incertitude de l'environnement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale
H7c	Le degré de l'incertitude de l'environnement influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE
H8	La diversité des indicateurs de la RSE influence directement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

La validation des hypothèses dépend de l'importance et de la significativité des coefficients des chemins représentant les relations structurelles. Les chemins non significatifs ne valident pas l'hypothèse qu'ils sont censés représenter. Tandis que les chemins significatifs valident la relation proposée.

Les seuils des coefficients du chemin structurel standardisé sont:

- $\beta_{qj} < 0,2$ chemin non-significatif ;
- $\beta_{qj} \geq 0,2$ chemin significatif avec une relation modérée ;
- $\beta_{qj} > 0,3$ chemin significatif avec une forte relation.

1. Évaluation de l'impact d'outils informatiques classique dans l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H1 : Le degré d'implication des outils informatiques classiques améliore la performance globale de l'entreprise en intégrant les indicateurs de la RSE.

L'hypothèse H1 est représentée par trois sous hypothèses. Si le coefficient de ce chemin est significatif, nous pouvons la confirmer

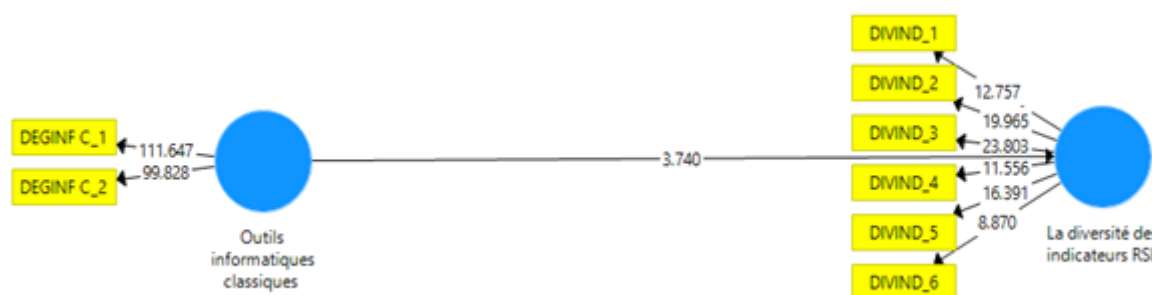
- La technique de bootstrapping nous fournit les valeurs suivantes

Tableau 40: les chemines de H1

Chemin représentatif de H1	Coefficient de chemin β	Valeur T
H1a : Outils informatiques classiques -> la diversité des indicateurs de la RSE	-0.412	3.740
H1b : Outils informatiques classique -> L'utilité des indicateurs dans la performance globale	- 0.707	1.181
H1c : Outils informatiques classiques -> l'utilité des indicateurs dans la performance globale (modération diversité des indicateurs de la RSE)	-0.665	1.165

Source: output Smartpls

H1a : le degré d'utilisation des outils technologiques classiques influencent directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 46: les chemines représentatifs de H1a

H1b : Les outils technologiques classiques influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

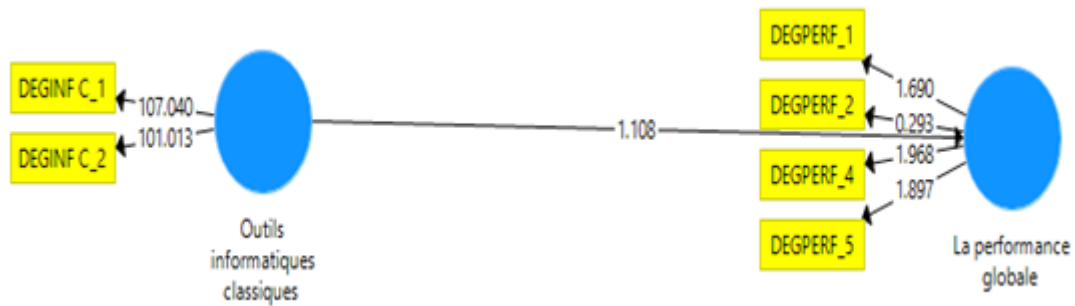
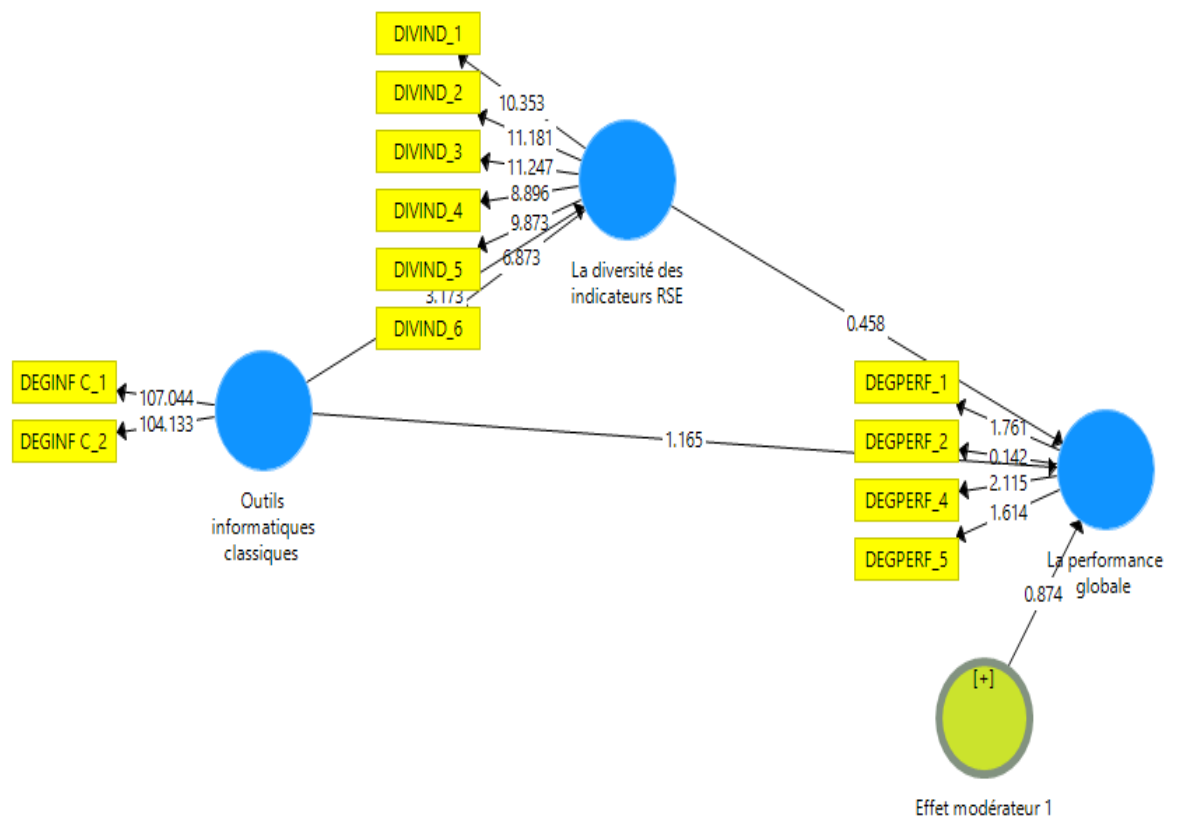


Figure 47! les chemines représentatifs de H1b

H1c : Les outils technologiques classiques influencent directement et négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 48: les chemines représentatifs de H1cles chemines représentatifs de H1c

Le coefficient du chemin a une valeur négative ($\beta = 0.412; 0.707; 0.665$) et significative (T de 1,567 ; 1.181 ; 1.165). Le chemin est donc significatif et confirme une influence direct mais négatif ($\beta > 0,3$) des outils informatiques classiques sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.

L'hypothèse H1 est **rejetée**. Le degré d'implication des outils informatiques classique influence négativement performance globale de l'entreprise malgré l'intégration des indicateurs variés de la RSE.

2. L'évaluation de l'influence des outils informatiques modernes sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H2 : L'utilisation des outils informatiques modernes améliore l'utilité des la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE

L'hypothèse H2 est représentée par trois sous hypothèses. Si le coefficient de ce chemin est significatif, nous pouvons la confirmer.

- La technique de bootstrapping nous fournit les valeurs suivantes :

Tableau 41 :les chemines de H2

Chemin représentatif de H2	Coefficient de chemin β	Valeur T
H2a : Outils informatiques modernes -> la diversité des indicateurs de la RSE	0.789	14.119
H2b : Outils informatiques moderne -> L'utilité des indicateurs dans la performance globale	-0.669	1.091
H2c : Outils informatiques modernes -> l'utilité des indicateurs dans la performance globale (modération diversité des indicateurs de la RSE)	0.462	0.687

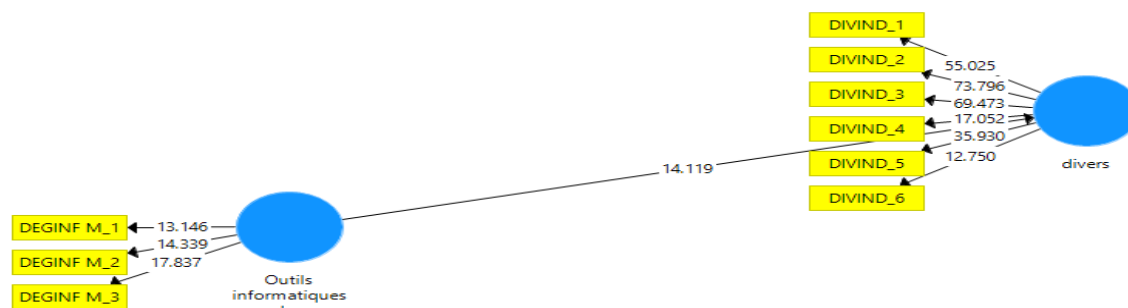
Source: output Smartpls

Pour H2b le chemin est négatif ($\beta = -0.669$) et significatif, il confirme l'influence négatif direct des outils informatiques moderne sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale

Pour H2a et H2c Le coefficient du chemin a une valeur positive ($\beta = 0.789$; 0.462) et significatif (T respectivement de 14.119 et 0.687). Le chemin est donc significatif et confirme l'influence d'une part des outils informatiques moderne sur la diversité des indicateurs de la RSE et d'autre part, l'influence des outils sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.

L'hypothèse H2 est validée. Une bonne performance sociale implique une performance organisationnelle importante.

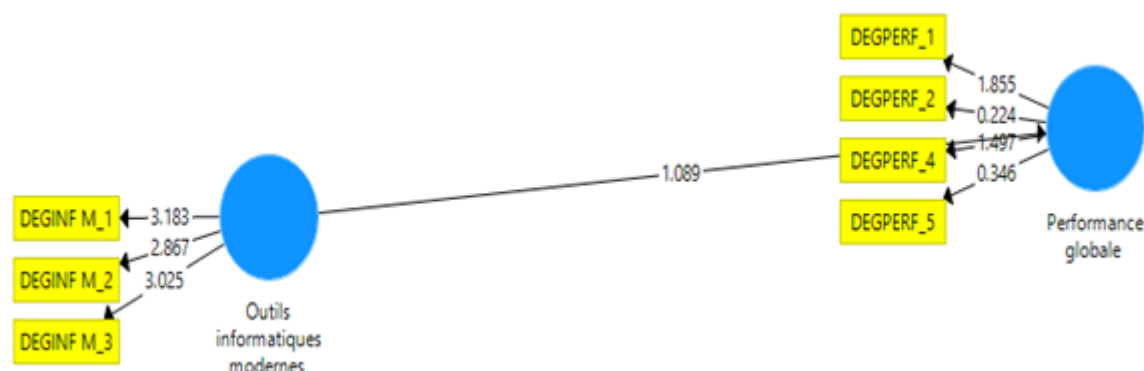
H2a : Le degré d'utilisation des outils technologiques classiques influencent directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE.



Source: output SmartPLS

Figure 49: les chemines représentatifs de H2a

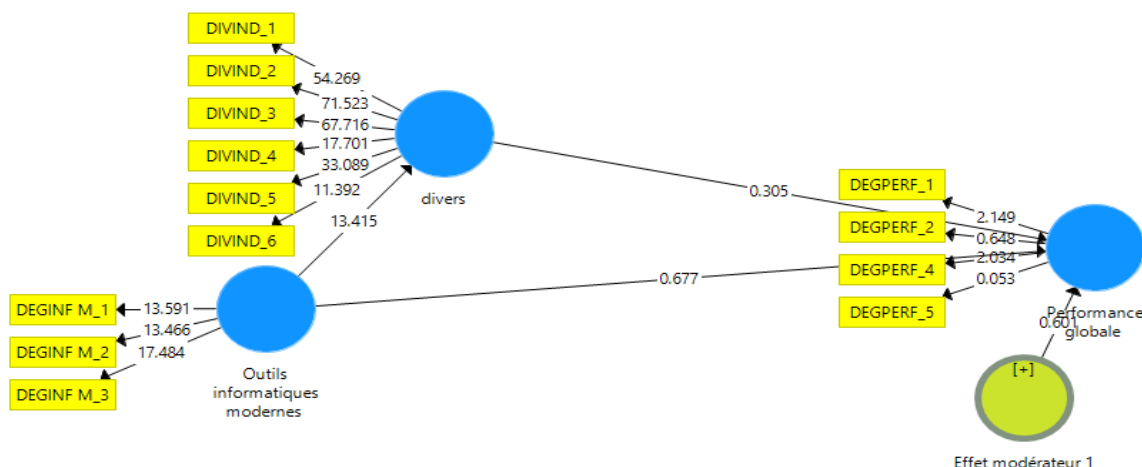
H2b : Les outils technologiques classiques influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.



Source: output SmartPLS

Figure 50: les chemines représentatifs de H2b

H2c : Les outils technologiques classiques influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE.



Source: output SmartPLS

Figure 51: les chemines représentatifs de H2c

3. L'évaluation de l'impact du degré de la pression externe (isomorphisme mimétique) influence l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.

H3 : La prise en considération des pressions externes (isomorphisme mimétique) améliore la performance globale en impliquant les indicateurs de la RSE.

L'hypothèse H3 est représentée par trois sous hypothèses. Si le coefficient de ce chemin est significatif, nous pouvons la confirmer.

La technique de bootstrapping nous fournit les valeurs suivantes :

Tableau 42: les chemines de H3

Chemin représentatif de H3	Coefficient de chemin β	Valeur T
H3a : Pression externe (isomorphisme mimétique) -> la diversité des indicateurs de la RSE	0.342	1.250
H3b : Pression externe (isomorphisme mimétique) -> L'utilité des indicateurs dans la performance globale	-0.594	9.815
H3c : Pression externe (isomorphisme mimétique) -> l'utilité des indicateurs dans la performance globale (modération diversité des indicateurs de la RSE)	0.268	1.281

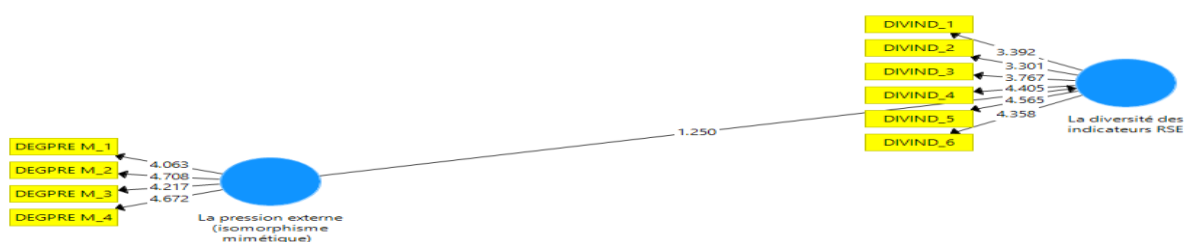
Source: output Smartpls

Idem, Pour H3b le chemin est négatif ($\beta = 0.594$) et significatif, il confirme l'influence négatif direct de l'isomorphisme mimétique sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale.

Pour H3a et H3c Le coefficient du chemin a une valeur positive ($\beta = 0.342$; 0.268) et significatif (T respectivement de 1.250 et 1.281). Le chemin est donc significatif et confirme l'influence d'une part, de la pression externe (isomorphisme mimétique) sur la diversité des indicateurs de la RSE et d'autre part, l'influence cette pression sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.

L'hypothèse H3 est validée. La pression externe (isomorphisme mimétique) influence l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale sous la modération de la diversité des indicateurs de la RSE

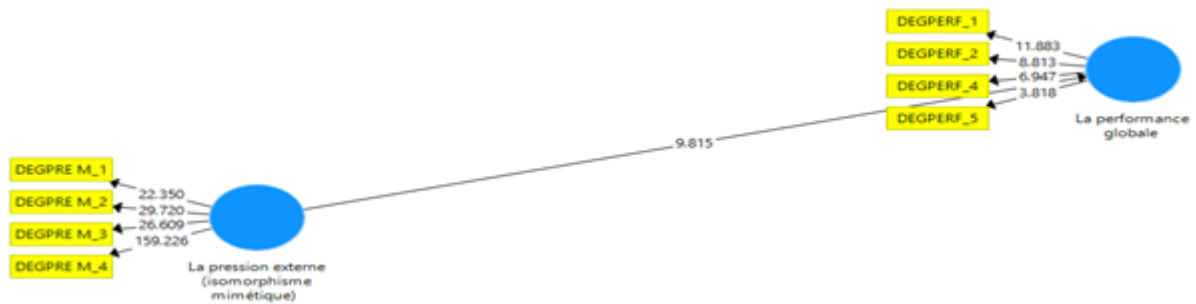
H3a : Le degré de la pression mimétique influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 52: les chemines représentatifs de H3a

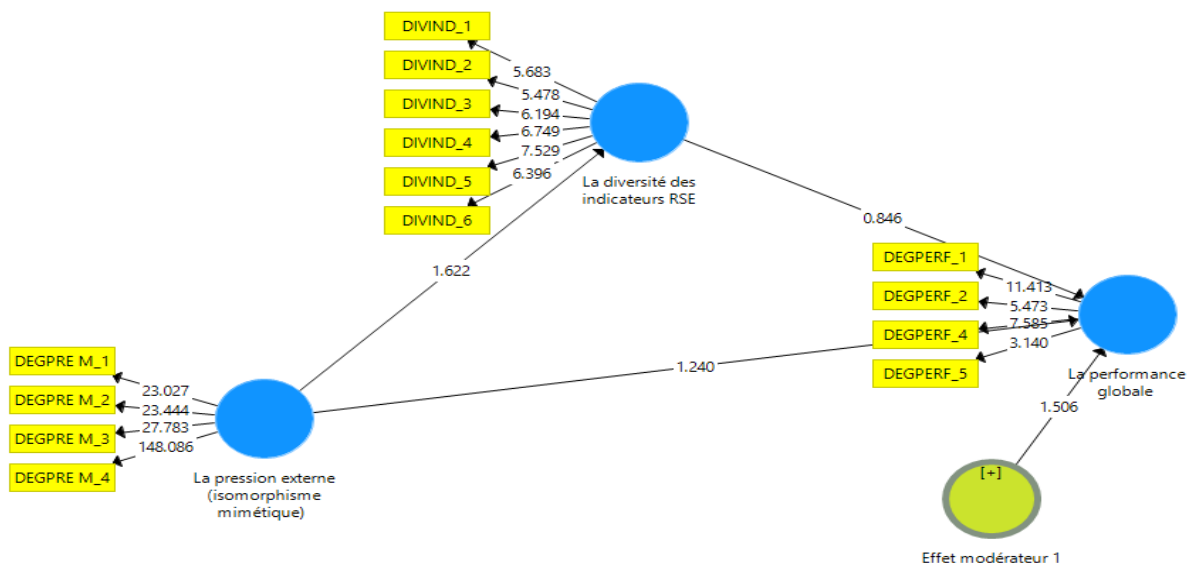
H3b : Le degré de la pression mimétique influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale



Source: output SmartPLS

Figure 53: les chemines représentatifs de H3b

H3c : Le degré de la pression mimétique influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE



Source : output SmartPLS

Figure 54: les chemines représentatifs de H3c

4. L'évaluation de l'impact du degré de pression coercitive et normative sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H4 : La prise en considération des pressions externe (isomorphisme coercitif et normatif) améliore la performance globale impliquant les indicateurs de la RSE

L'hypothèse H4 est représentée par trois sous hypothèses. Si le coefficient de ce chemin est significatif, nous pouvons la confirmer.

- La technique de bootstrapping nous fournit les valeurs suivantes

Tableau 43: les chemins de H4

Chemin représentatif de H4	Coefficient de chemin β	Valeur T
H4a : La pression externe (isomorphisme coercitif et normatif) -> la diversité des indicateurs de la RSE	0.286	0.947
H4b : La pression externe (isomorphisme coercitif et normatif) -> L'utilité des indicateurs dans la performance globale	- 0.662	10.815
H4c : La pression externe (isomorphisme coercitif et normatif) -> l'utilité des indicateurs dans la performance globale (modération diversité des indicateurs de la RSE)	0.550	2.436

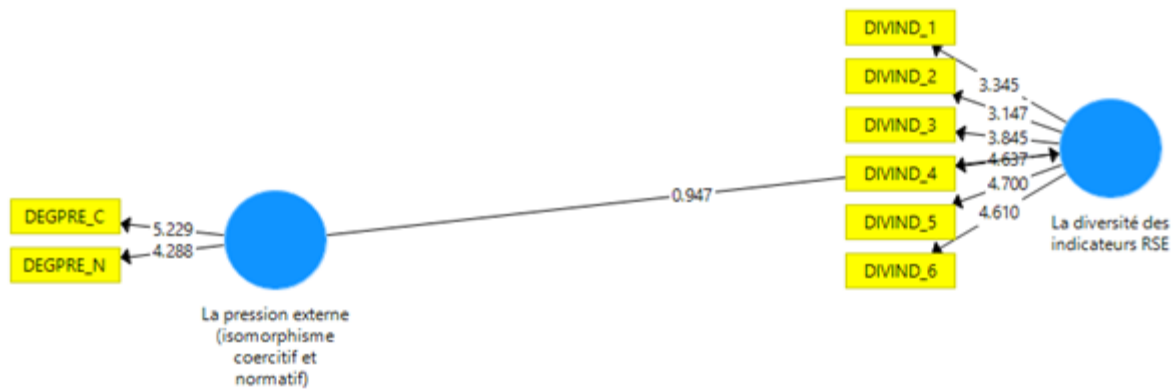
Source: output Smartpls

Pour H4a et H4c Le coefficient du chemin a une valeur positive ($\beta = 0.286$; 0.550) et significatif. Le chemin est donc significatif et confirme l'influence d'une part, de la pression externe (coercitif et normatif) sur la diversité des indicateurs de la RSE et d'autre part, l'influence cette pression sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

Quant à H4b, le chemin est négatif ($\beta = -0.662$) et significatif, il confirme l'influence négatif direct de l'isomorphisme mimétique sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale

L'hypothèse H4 est validée. La pression externe (isomorphisme coercitif et normatif) influence l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale sous la modération de la diversité des indicateurs de la RSE.

H4a : Le degré de la pression normatif et coercitif influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 55: les chemines représentatifs de H4a

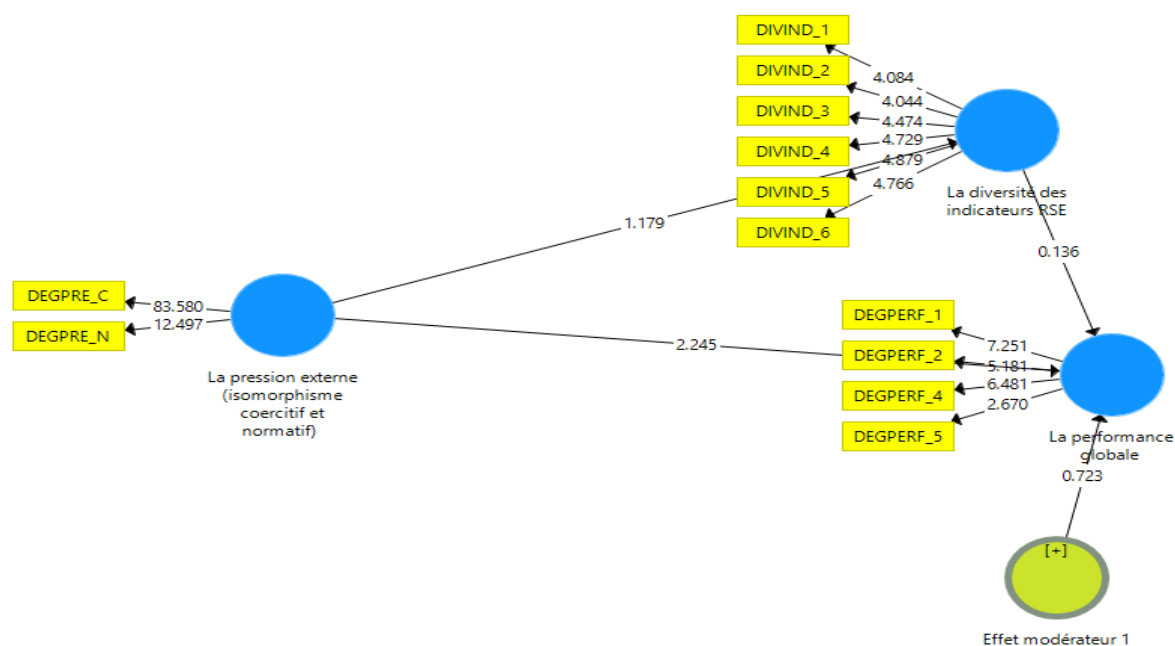
H4b : Le degré de la pression normatif et coercitif influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale



Source: output SmartPLS

Figure 56: les chemines représentatifs de H4b

H4c : Le degré de la pression normatif et coercitif influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 57: les chemines représentatifs de H4c

5. L'évaluation de l'impact de la décentralisation verticale sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H5 : Le choix d'une structure organisationnelle verticale (décentralisation) améliore la performance globale en diversifiant les indicateurs de la RSE (modifier dans le tableau)

L'hypothèse H5 est représentée par trois sous hypothèses. Si le coefficient de ce chemin est significatif, nous pouvons la confirmer.

- La technique de bootstrapping nous fournit les valeurs suivantes :

Tableau 44: les chemines de H5

Chemin représentatif de H5	Coefficient de chemin β	Valeur T
H5a : Le degré décentralisation verticale -> la diversité des indicateurs de la RSE	-0.627	6.377
H5b : Le degré décentralisation verticale -> L'utilité des indicateurs dans la performance globale	-0.621	8.339
H5c : Le degré décentralisation verticale -> l'utilité des indicateurs dans la performance globale (modération diversité des indicateurs de la RSE)	-0.662	3.787

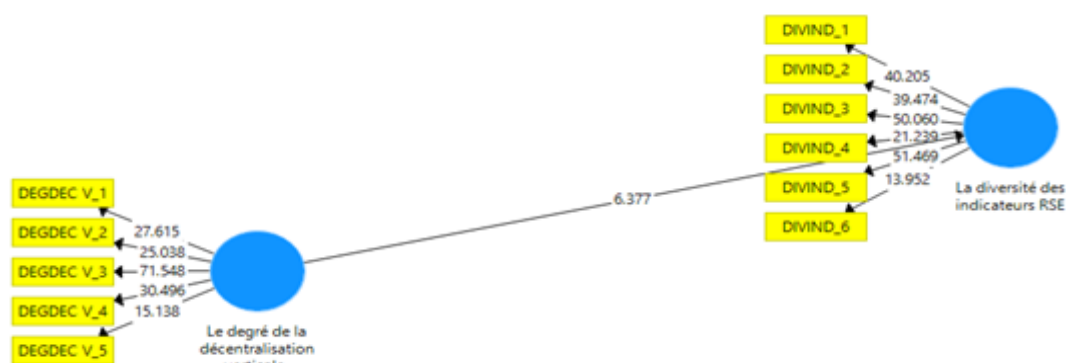
Source: output Smartpls

Concernant H5a, Le coefficient du chemin a une valeur positive ($\beta = 0.627$) et significatif. Le chemin est donc significatif et confirme l'influence négatif de la décentralisation verticale sur la diversité des indicateurs de la RSE.

Pour H5b et H5c, Le coefficient du chemin a une valeur négative respectivement ($\beta = 0,621; 0.662$) et significative (T de 8.339 ; 3.787). Le chemin est donc significatif et confirme une influence direct mais négatif ($\beta > 0,3$) de la décentralisation verticale sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.

L'hypothèse H5 est rejetée. Le degré de la décentralisation verticale influence négativement performance globale de l'entreprise malgré l'intégration des indicateurs variés de la RSE.

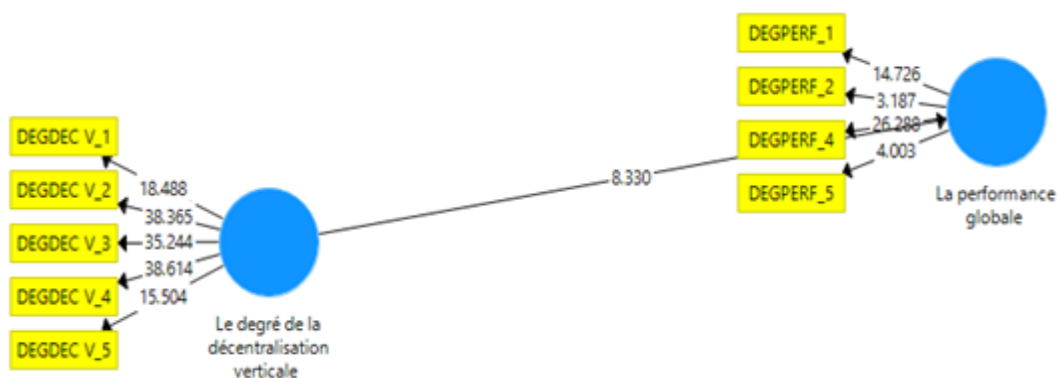
H5a : Le degré de décentralisation verticale influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 58: les chemines représentatifs de H5a

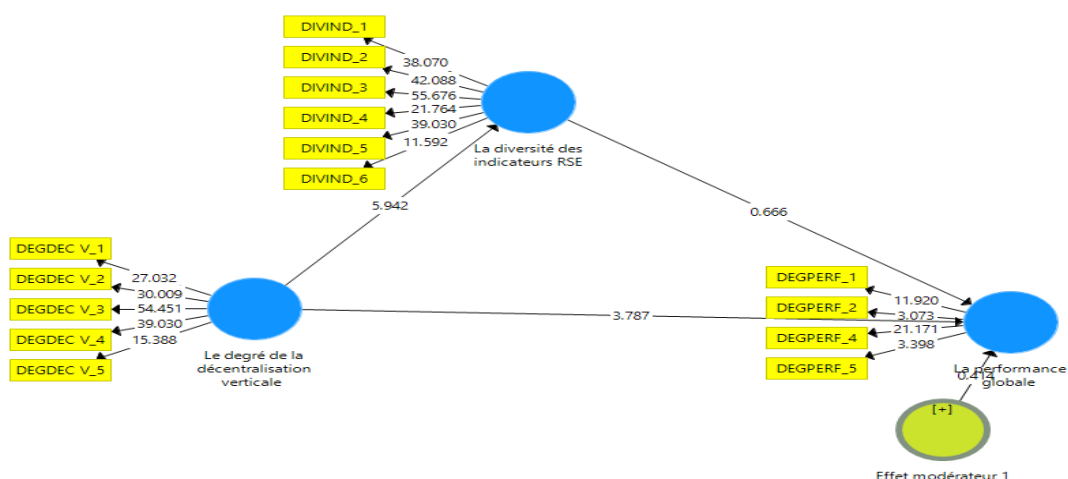
H5b :L'adoption d'une structure décentralisée verticalement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale



Source: output SmartPLS

Figure 59: les chemines représentatifs de H5b

H5c : La décentralisation verticale influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 60: les chemines représentatifs de H5c

6. L'évaluation de l'impact de la décentralisation horizontale sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H6 : Le choix d'une structure organisationnelle horizontale (décentralisation) améliore la performance globale en variant les indicateurs de la RSE

L'hypothèse H6 est représentée par trois sous hypothèses. Si le coefficient de ce chemin est significatif, nous pouvons la confirmer

- La technique de bootstrapping nous fournit les valeurs suivantes

Tableau 45: les chemines de H6

Chemin représentatif de H6	Coefficient de chemin β	Valeur T
H6a : Le degré décentralisation horizontale -> la diversité des indicateurs de la RSE	0.794	16.983
H6b : Le degré décentralisation horizontale -> L'utilité des indicateurs dans la performance globale	- 0.523	2.718
H6c : Le degré décentralisation horizontale -> l'utilité des indicateurs dans la performance globale (modération diversité des indicateurs de la RSE)	0.649	1.425

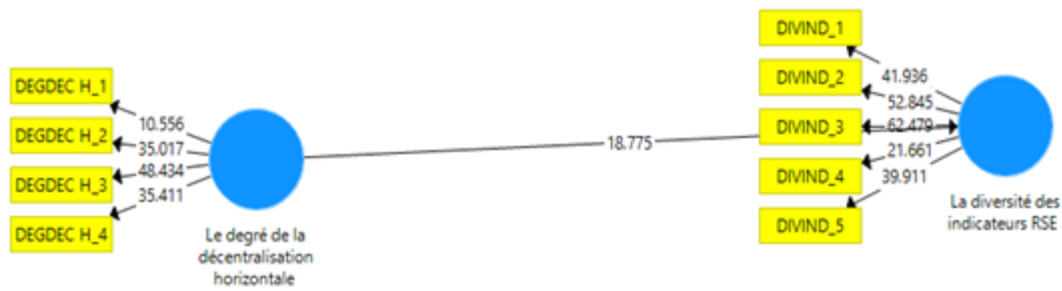
Source: output Smartpls

Pour H6a et H6c, Le coefficient du chemin a une valeur positif ($\beta = 0.794$; 0.649) et significatif. Le chemin est donc significatif et confirme l'influence d'une part, de la décentralisation horizontale sur la diversité des indicateurs de la RSE et d'autre part, l'influence ce type de décentralisation sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.

Quant à H6b, le chemin est négatif ($\beta = -0.523$) et significatif, il confirme l'influence négatif direct de la décentralisation horizontale sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale.

L'hypothèse H6 est validée. La décentralisation horizontale (des décisions collégiale, la prise en compte des avis des collaborateurs, etc.) influence l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale sous la modération de la diversité des indicateurs de la RSE.

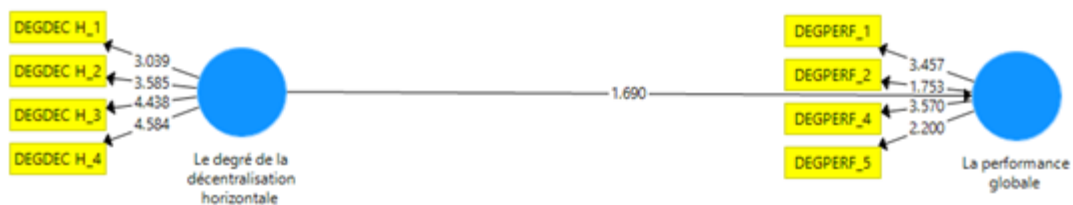
H6a : Le degré de décentralisation Horizontale influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE.



Source: output SmartPLS

Figure 61: les chemines représentatifs de H6a

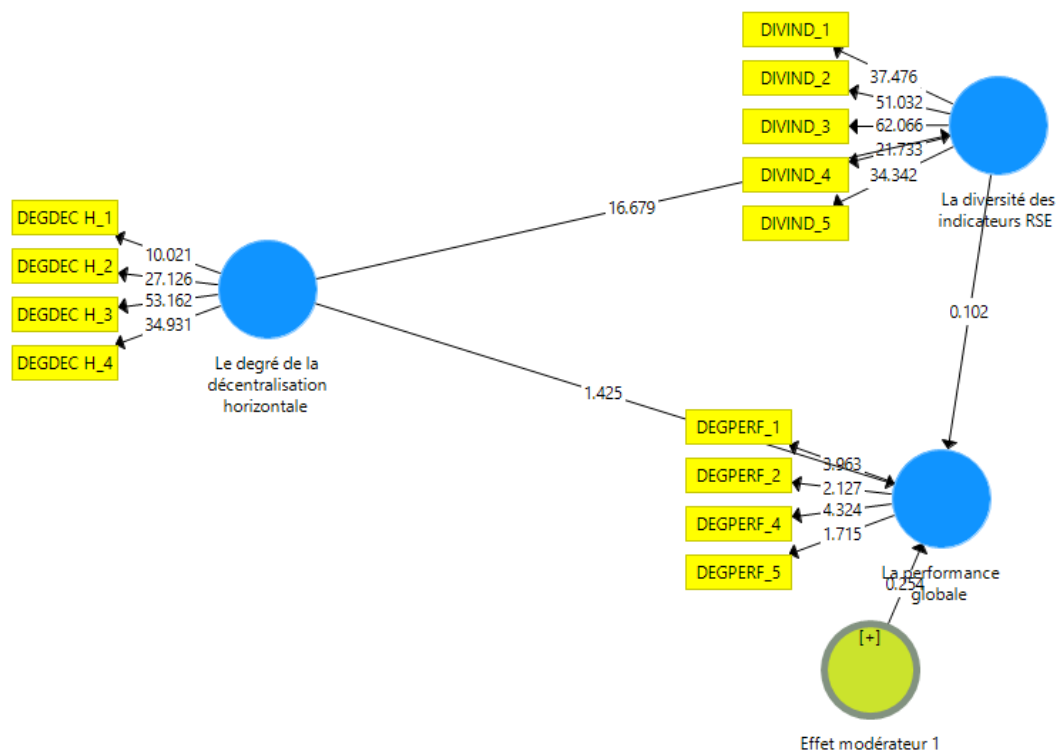
H6b : L'adoption d'une structure décentralisée horizontale influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale



Source: output SmartPLS

Figure 62: les chemines représentatifs de H6b

H6c : La décentralisation horizontale influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 63: les chemins représentatifs de H6c

7. L'évaluation de l'impact de l'incertitude de l'environnement sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H7 : La prise en compte de l'incertitude de l'environnement améliore la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE

L'hypothèse H7 est représentée par trois sous hypothèses. Si le coefficient de ce chemin est significatif, nous pouvons la confirmer

- La technique de bootstrapping nous fournit les valeurs suivantes

Tableau 46: les chemins de H7

Chemin représentatif de H7	Coefficient de chemin β	Valeur T
H7a : Le degré de l'incertitude de l'environnement -> la diversité des indicateurs de la RSE	0.802	18.775
H7b : Le degré de l'incertitude de l'environnement -> L'utilité des indicateurs dans la performance globale	-0.474	1.690
H7c : Le degré de l'incertitude de l'environnement -> l'utilité des indicateurs dans la performance globale (modération diversité des indicateurs de la RSE)	1.183	2.234

Source: output Smartpls

Pour H7a et H7c, Le coefficient du chemin a une valeur positive ($\beta = 0.802 ; 1.183$) et significatif. Le chemin est donc significatif et confirme l'influence d'une part, de la l'incertitude de l'environnement sur la diversité des indicateurs de la RSE et d'autre part, l'influence cette incertitude sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.

Pour H7b, le chemin est négatif ($\beta = -0.474$) et significatif, il confirme l'influence négatif direct de l'incertitude de l'environnement sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale.

L'hypothèse H7 est validée. L'incertitude de l'environnement (concurrents, technologie, environnement, etc.) influence l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale sous la modération de la diversité des indicateurs de la RSE.

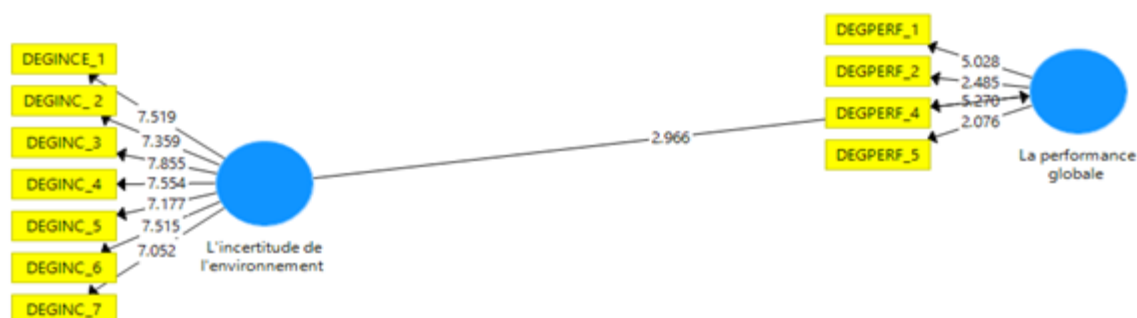
H7a : Le degré de l'incertitude de l'environnement influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 64: les chemines représentatifs de H7a

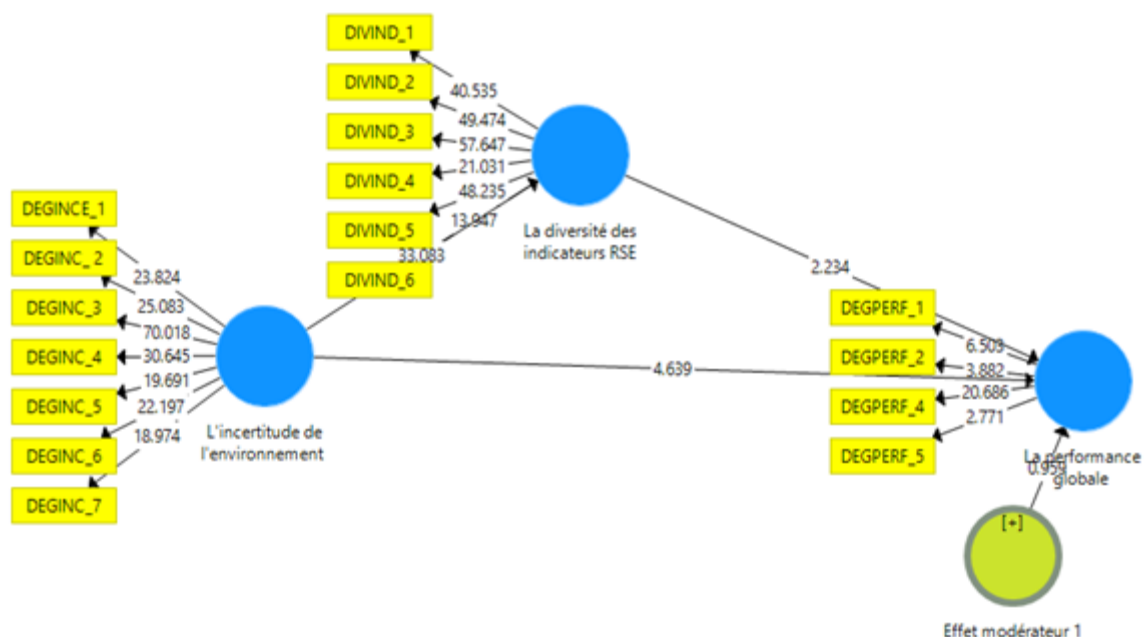
H7b : Le degré d'incertitude de l'environnement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale



Source: output SmartPLS

Figure 65: les chemines représentatifs de H7b

H7c : Le degré de l'incertitude de l'environnement influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE



Source: output SmartPLS

Figure 66: les chemines représentatifs de H7c

8. L'évaluation de l'impact de la diversité des indicateurs de la RSE sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

H8 : La diversité des indicateurs de la RSE influence directement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale

- La technique de bootstrapping nous fournit les valeurs suivantes

Tableau 47: les chemines de H8

<i>Chemin représentatif de H8</i>	<i>Coefficient de chemin β</i>	<i>Valeur T</i>
H8 : La diversité des indicateurs de la RSE -> l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	0.519	1.224

Source: Auteur

Le coefficient du chemin a une valeur positive ($\beta = 0,519$) et significatif (T de 1.224). Le chemin est donc significatif et confirme une influence forte ($\beta : 0,519 > 0,3$) de la diversité des indicateurs de la RSE sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale la performance organisationnelle des entreprises.

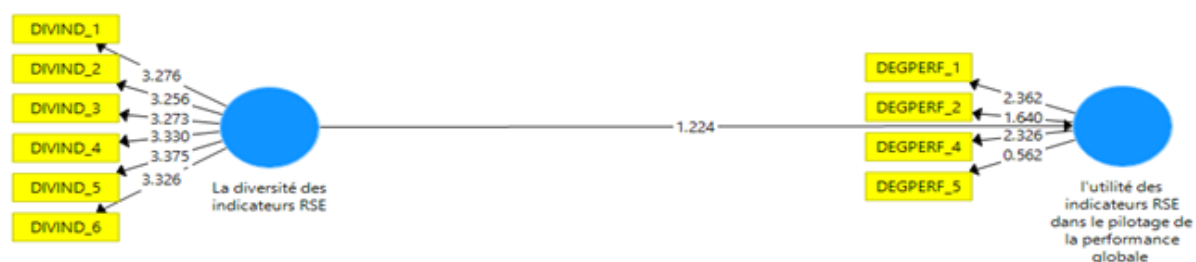


Figure 67: les chemines représentatifs de H8

Nous résumons les résultats de test d'hypothèse dans le tableau ci-après :

Tableau 48: résumé des résultats du test d'hypothèses

H	Relation	Test d'hypothèse	Importance de la relation	Sens de la relation
H1	Le degré d'implication des outils informatiques classiques améliore la performance globale de l'entreprise en intégrant les indicateurs de la RSE : <u>Rejetée</u>✕			
H1a	H1a : le degré d'utilisation des outils technologiques classiques influencent directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE	Rejetée	Forte	Négative
H1b	H1b : Les outils technologiques classiques influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	Validée	Forte	Négative
H1c	Les outils technologiques classiques influencent indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE	Rejetée	Forte	Négative
H2	L'utilisation des outils informatiques modernes améliore l'utilité des la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE : Validée ✓			
H2a	Le degré d'utilisation des outils technologiques modernes influencent directement la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Positive
H2b	Les outils technologiques modernes influencent négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans	Validée	Forte	Négative

	le pilotage de la performance globale			
H2c	Les outils technologiques modernes influencent indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Positive
H3	La prise en considération des pressions externes (isomorphisme mimétique) améliore la performance globale en impliquant les indicateurs de la RSE : Validée ✓			
H3a	Le degré de la pression mimétique influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Positive
H3b	Le degré de la pression mimétique influence l'utilité négativement des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	Validée	Forte	Négative
H3c	Le degré de la pression mimétique influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Positive
H4	La prise en considération des pressions externe (isomorphisme coercitif et normatif) améliore la performance globale impliquant les indicateurs de la RSE : Validée ✓			
H4a	Le degré de la pression normatif et coercitif influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Positive
H4b	Le degré de la pression normatif et coercitif influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	Validée	Forte	Négative
H4c	Le degré de la pression normatif et coercitif influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	Validée	Forte	Positive

	par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE			
H5	Le choix d'une structure organisationnelle verticale (décentralisation) améliore la performance globale en diversifiant les indicateurs de la RSE: ✓ <u>Rejetée</u>×			
H5a	Le degré de décentralisation verticale influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE	Rejetée	Forte	Négative
H5b	L'adoption d'une structure décentralisée verticalement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	Validée	Forte	Négative
H5c	La décentralisation verticale influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE	Rejetée	Forte	Négative
H6	Le choix d'une structure organisationnelle horizontale (décentralisation) améliore la performance globale en variant les indicateurs de la RSE : <u>Validée</u> ✓			
H6a	Le degré de décentralisation horizontale influence la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Positive
H6b	L'adoption d'une structure décentralisée horizontalement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	Validée	Forte	Négative
H6c	La décentralisation horizontale influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Positive
H7	La prise en compte de l'incertitude de l'environnement améliore la performance globale en			

	intégrant les indicateurs de la RSE: Validée ✓			
H7a	Le degré de l'incertitude de l'environnement influence directement et positivement la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Positive
H7b	Le degré d'incertitude de l'environnement influence négativement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	Validée	Forte	Positive
H7c	Le degré de l'incertitude de l'environnement influence indirectement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité des indicateurs de la RSE	Validée	Forte	Négative
H8	La diversité des indicateurs de la RSE influence directement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale : Validée ✓	Validée	Forte	Positive

Source: élaboré par l'auteur

II. Synthèse et discussion des résultats

En fait. Cette partie se donne pour objectif d'envelopper le chapitre mais aussi de clôturer la thèse, en mettant en lumière les résultats de ce travail de recherche doctoral et en les discutant entre fondements théoriques et empiriques.

Cette section est destinée aux analyses confirmatoires qui ont conduit aux résultats de ce travail de recherche. Nous présentons les résultats relatifs aux différents tests des liens entre les variables explicatives et la variable à expliquer en tenant compte l'effet de la modération. Pour discuter les principaux résultats, nous sommes focalisés sur les résultats statistiques relatifs aux tests empiriques.

H2 : L'utilisation des outils informatiques modernes améliore l'utilité de la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE : Validée ✓

La technologie utilisée englobe le processus de production (approvisionnement jusqu'à un output final). Elle oblige un certain style de répartition des tâches et de collaboration entre les différentes composantes.

Selon les travaux de Jaon Woodward, la technologie est qualifiée comme un facteur déterminant qui permet de clarifier les pratiques managériales des firmes. En fait, les entreprises qui utilisent des technologies risquées dans le domaine social et environnemental doivent opter pour des systèmes de management durable (Férone et al. 2001). Cette innovation managériale nécessitera un système de contrôle de gestion étendu et informel permettant de diffuser des indicateurs sociaux et environnementaux (Chenhall, 2003).

Notre travail de recherche rejoint les conclusions des auteurs, mais cette fois-ci empiriquement, la technologie et particulièrement celles modernes (Tableau de bord RSE, Reporting RSE, etc.) contribue non seulement à la diversité des indicateurs de la RSE mais aussi à l'amélioration de plusieurs dimensions de la performance globale.

H3 : La prise en considération des pressions externes (isomorphisme mimétique) améliore la performance globale en impliquant les indicateurs de la RSE : Validée ✓

Dans la littérature, la théorie néo-institutionnelle et plus précisément les travaux de DiMaggio et Powell (1983) annoncent que « lorsque les conglomerats grandissent, les critères standard de performance ne sont pas nécessairement imposés aux filiales, mais il est courant pour ces filiales de se voir imposer des mécanismes de reporting standardisés. Les filiales sont contraintes d'adopter des pratiques comptables, d'évaluation de la performance et des plans budgétaires compatibles avec la politique de l'organisation parente ».

Cela rejoint nos résultats dans la mesure où les reporting RSE par exemple peuvent inclure des indicateurs de la RSE et que les filiales mis en évidence des systèmes de contrôle adaptés à leurs engagements environnementaux tout en rassurant l'entreprise mère sur le respect des exigences.

Quant à la dépendance économique vis-à-vis d'un donneur d'ordre, elle pourrait guider le sous-traitant à exploiter voire varier les indicateurs de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006). De plus, dans une relation de sous-traitance, l'approche RSE mise en évidence par le donneur d'ordre auprès de ses sous-traitants guidera à des stratégies de prise en considération

des exigences en répondant à des demandes de reporting sur les performances environnementales et/ou sociales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006).

Empiriquement, l'isomorphisme mimétique constitue un facteur d'influence qui pousse les entreprises à utiliser des outils de contrôle adaptés aux exigences sociales et environnementales et à varier les indicateurs de la RSE (influence positive) et contribue par l'intermédiaire de cette diversité à l'amélioration de la performance globale (la diminution de la pollution, l'épanouissement des ressources, respect des droits de l'homme, etc.).

H4 : La prise en considération des pressions externes (isomorphisme coercitif et normatif) améliore la performance globale en impliquant les indicateurs de la RSE :

Validée ✓

Dans la littérature, si la RSE reste une démarche fondamentalement tirée de volontarisme (livre vert européen, 2001), il faut mentionner que tout de même une évolution vers davantage de cadrage au cours des dernières années, avec l'émergence des droits de l'homme et le respect de l'environnement plus ou moins contraignants qui sont apparus à différents niveaux.

En plus, Pour mettre en œuvre leur démarche RSE, les entreprises qui détiennent de différents référentiels (standards; normes) portant sur les thématiques sociales et environnementales. La réglementation et la normalisation assurent, donc, un isomorphisme de type à la fois coercitif et normatif. Ainsi, l'implication des dimensions de la RSE dans les systèmes de contrôle pourrait être interprétée, aussi, par la pression des groupes d'intérêt : agences de notation; ONG environnementales; collectivités territoriales; médias...etc.

Pour Essid en 2009, le recours aux indicateurs de la RSE n'est pas fait pour satisfaire les attentes internes, mais pour se conformer à la législation, satisfaire une catégorie de parties prenantes, répondre à un référentiel international non obligatoire (GRI par exemple) et/ou satisfaire les exigences des différents groupes d'intérêt

Nos résultats rejoignent les résultats des auteurs, dans la mesure où, les pressions exercées par les parties prenantes en vue d'adopter et de prendre en considération les exigences instaurées par les instances internationales poussent les entreprises Marocaines (labellisées RSE) à diversifier les indicateurs de la RSE et par conséquent assurer un pilotage indirect de la performance globale (effet de la modération de la variable « diversité des indicateurs de la RSE »).

H6 : Le choix d'une structure organisationnelle horizontale (décentralisation) améliore la performance globale en variant les indicateurs de la RSE : Validée ✓

En fait, la structure est définie comme un ensemble « des moyens utilisés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer leur coordination» (H.Mintzberg, 1982). L'arrangement de la structure organisationnelle impacte le flux d'informations et le système de contrôle et peut aider à construire l'avenir de l'organisation (Chenhall, 2003). Selon Sponem (2006), le niveau de décentralisation et d'interdépendance sont les deux caractéristiques retenues pour expliquer les systèmes de contrôle en fonction de la structure.

Toutefois, les firmes les plus décentralisées au plan structurel disposent des systèmes de planification et de contrôle les plus améliorés (Kalika, 1987) et utilisent des mécanismes de contrôle formels (Sponem, 2002; Chenhall, 2003).

En fait, L'enquête exploratoire faite par Essid (2009) a permis de démontrer que, dans une certaine mesure, la structure de l'entreprise avait une influence positive sur l'utilisation des indicateurs de la RSE en interne.

Dans notre travail de recherche, on a opté pour la décentralisation pour expliquer la structure organisationnelle (Horizontale et verticale), les résultats de la recherche confirment les études antérieures (l'effet de la structure organisationnelle sur la diversité) et ajoutent qu'uniquement la décentralisation horizontale permet d'apporter un effet positif sur la diversité des indicateurs de la RSE.

L'utilisation de la diversité des indicateurs de la RSE comme variable modératrice entre la structure et l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale, confirme l'influence de l'adoption d'une structure décentralisée horizontalement dans le pilotage de la performance globale.

H7 : La prise en compte de l'incertitude de l'environnement améliore la performance globale en intégrant les indicateurs de la RSE: Validée ✓

Généralement, deux critères sont retenus pour apprécier le degré d'incertitude (Duncan, 1972) : la complexité et l'instabilité. La complexité concerne l'ensemble des facteurs et de relations qui compose l'environnement. Chapman (1997), Fisher (1998) et Hartmann (2000) avancent l'existence d'une relation entre l'environnement et les caractéristiques des systèmes de contrôle. Des recherches ont mis en exergue le lien entre d'une part l'incertitude de

l'environnement et d'autre part, le design des systèmes d'information comptable (Gordon et Narayanan, 1984 ; Gul et Chia, 1994).

Pour Chenhall (2003), l'environnement devient de plus en plus incertain à cause de la nécessité d'intégrer de la démarche RSE. Il propose que cette nouvelle approche nécessite une prise en considération dans les différents systèmes de contrôle. Il suggère que ces nouveaux éléments soient pris en compte dans les recherches futures sur les systèmes de contrôle de gestion. Plusieurs types d'incertitudes sont mis en œuvre dans la littérature de management environnemental. Le premier concerne les besoins de prévoir les attentes des consommateurs pour des produits respectueux de l'environnement et le deuxième est lié aux changements dans les stratégies environnementales des concurrents (Fryxell et Vryza, 1995 ; Reynaud et Chandon, 1998).

À ce niveau, notre recherche rejoint les travaux qui avancent que les mesures classiques comptables sont désormais insuffisantes pour mesurer et à piloter une performance multidimensionnelle. Plusieurs études en contrôle (Chenhall, 2003; Shields et Shields, 1998; Chong et Chong, 1997; Chenhall et Morris, 1986; Gordon et Miller, 1976), ont proposé que l'incertitude environnementale engendre l'utilisation d'outils, d'informations, de mesures et de données supplémentaires particuliers à la fois externes et non financiers et la mise en place d'un système de contrôle de gestion environnemental formel (Pondeville, 2003).

Les résultats de notre travail, confirme d'une part l'influence positive des dimensions de l'incertitude de l'environnement sur la diversité des indicateurs de la RSE (indicateurs sociaux, environnementaux, etc.), et d'autre part, l'effet positif des variables qui concrétisent l'incertitude de l'environnement (items) sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance par la modération de la diversité des indicateurs de la RSE.

H8 : La diversité des indicateurs de la RSE influence directement et positivement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale : Validée ✓

La performance global comme un concept un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement, elle est défini comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006).

Il existe une panoplie des outils de mesure de cette performance globale qui intègre les problématiques du développement durable (couvre les trois dimensions du développement durable) notamment : la comptabilité sociale et environnementale, le Bilan social, le Reportin GRI). En fait, Essid (2013) en étudiant les firmes françaises (exploration de 8 entreprises)

avance que : « l'utilisation des indicateurs RSE représentent un outil majeur de la performance sociale et environnementale » ainsi les indicateurs de la RSE représentent désormais un des principaux moyen indispensable pour le contrôle et le pilotage interne des dimensions environnementales et sociales des entreprises (Germain et Gates, 2010 ; Meyssonier et Rasolofo-Distler, 2011) et de la performance « globale » (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2006).

Nos résultats rejoignent les travaux antérieurs en la matière, la diversité d'utilisation des indicateurs permet de renseigner les managers sur les pratiques sociales et environnementales des activités et sur la relation avec les parties prenantes, ce qui provoque des effets positifs sur la performance globale de la firme, d'autre la considère comme une vraie innovation managériale (Berland et al, 2013). En revanche, la sur-utilisation de ces indicateurs peut créer des situations de confusions et d'éparpillements difficilement gérables par les entreprises. Dans cette perspective, il est nécessaire d'adapter des indicateurs de la RSE au contexte et aux objectifs de la firme en prenant en compte l'ensemble particularisées notamment celle du secteur d'activité. Dans notre travail, nous avons pu montrer que la diversité des indicateurs de la RSE constitue la clé de l'amélioration des dimensions de la performance globale en assurant une maîtrise des facteurs organisationnels liés à la complexité de l'environnement interne et à la pression externe.

Conclusion chapitre 6

Dans ce dernier chapitre on a entamé l'évaluation du modèle de mesure dont la finalité est de valider les qualités psychométriques des instruments de mesures mobilisés (validité et fiabilité) et le modèle de structure qui permet d'évaluer la qualité globale des construits (test R^2 , etc.). Dans notre modèle de mesure, nous avons à la fois des construits réflexifs et des construits formatifs (utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale citée dans l'analyse empirique par « la performance globale ») dont la validité est évaluée d'une autre manière (test de la multi colinéarité, etc.). La qualité du modèle de structure peut être appréhendée sur la base de son pouvoir explicatif. Ce dernier, est évalué par le coefficient de détermination (R^2 : variance expliquée) des variables à expliquer.

Globalement, il ressort de nos résultats que plusieurs déterminants organisationnels influencent positivement et indirectement l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale (H2, H3, H4, H6, H7) à savoir : le degré d'incertitude de l'environnement, la pression externe, la technologie utilisée et la décentralisation horizontale. La diversité des indicateurs de la RSE constitue une variable modératrice (H8) qui contribue positivement à l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale d'une part, et qui assiste la relation entre lesdites déterminants et l'utilité des indicateurs dans la performance globale d'autre part, ce qui engendre une amélioration remarquable dans plusieurs dimensions en l'occurrence : la dimension sociale (le respect des droits de l'homme), la dimension environnementale (épanouissement des ressources et la réduction de la pollution), etc.

Conclusion Générale

Cette thèse a eu pour objet de mesurer l'effet de la diversité des indicateurs de la RSE en tant que système de contrôle stratégique de la relation entre les facteurs organisationnels et la performance globale.

Ce travail doctoral présente plusieurs lectures sous différents angles du rôle des systèmes de contrôle adaptés à la RSE et les facteurs organisationnels d'influence. La mobilisation de plusieurs cadres théoriques qui se complètent et qui se nourrissent a permis d'élaborer le modèle de cette thèse et d'expliquer les relations stratégiques entre les partenaires d'échange.

Le modèle adopté qui imbrique les relations entre variables explicatives, expliquées et modératrices, répondant à notre objet de recherche et expliquant le rôle de la prise en considération des déterminants organisationnels (facteurs explicatifs) dans l'amélioration de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale sous la modération de la diversité des indicateurs de la RSE, a été testé empiriquement.

Après un retour sur la problématique centrale de la thèse et la démarche de la recherche, le terrain d'investigation, ainsi que sur les principaux résultats de ce travail, nous présentons les apports, les principales limites et nous proposons de nouvelles voies d'investigations.

1. Problématique et démarche de recherche

Nous convions de rappeler que cette thèse pose la problématique centrale suivante : **Quel est l'impact de la maîtrise des déterminants explicatifs des indicateurs de la RSE sur le pilotage de la performance globale ?**

Afin de répondre à ladite problématique centrale, nous avons adopté une approche scindée en six chapitres. Les deux premiers chapitres ont consisté à présenter les aspects conceptuels et théoriques de la recherche. En effet, le premier chapitre a porté sur l'évolution historique du concept du pilotage de la performance alors que le deuxième a touché le cadre conceptuel et théorique des systèmes de contrôle classique et moderne ainsi que l'ensemble des apports théoriques en la matière. Par ailleurs, le troisième chapitre a porté sur les déterminants organisationnels, les théories mobilisées (théorie de contingence, néo-institutionnelle, etc.). Ces trois chapitres ont permis de présenter les aspects conceptuels de la recherche, le cadrage théorique et sa justification pour la présente recherche. De la revue de la littérature se dégage le constat suivant : la maîtrise des déterminants organisationnels nécessite la diversification

des systèmes de contrôle modernes adaptés RSE et plus particulièrement les indicateurs de la RSE.

Dans le quatrième chapitre, nous avons présenté la posture épistémologique adoptée (positivisme modéré) avec une démarche mixte (design triangulaire) basée sur une étude qualitative -répartie en deux, la première est réalisée sous forme d'une étude de cas (étude clinique interventionniste) et la deuxième concerne une étude exploratoire sous forme d'un guide d'entretien, l'utilisation de l'exploration suivie de la confirmation est liée à la volonté d'apporter une contribution non seulement qualitative (exploratoire) mais aussi d'exploiter cette dernière dans l'explication statistique de notre problématique.

En effet, nous avons réalisé deux études empiriques, la première est à vocation exploratoire. Elle a notamment été justifiée par la nouveauté du concept de la RSE et particulièrement les l'intégration des outils de contrôle à cette approche, son adoption par les entreprises marocaines d'une part et par le peu de recherches réalisées sur la RSE et les systèmes de contrôle dans le contexte marocain d'autre part. Cette étude qualitative a été débutée par une étude clinique en vue de préciser notre problématique par rapport au besoin du terrain et complétée par des entretiens semi-directifs menés auprès de deux groupes d'entreprises marocaines labélisées RSE /CGEM.

Les conclusions de la revue de littérature des trois premiers chapitres, ainsi que les conclusions de la recherche exploratoire, nous ont permis de formuler les hypothèses de recherche . De plus, un modèle explicatif de la relation entre les déterminants organisationnels et l'utilité des indicateurs de la RSE a pu être formulé et testé. Les résultats de l'étude sur une population restreinte de 90 entreprises (50% réponses) entreprises ayant le label RSE/CGEM sont présentés dans le cinquième chapitre.

Après une première lecture de la théorie et du terrain, nous avons constaté que la prise en considération des facteurs déterminants dans des systèmes de contrôle a permis à toute firme de suivre d'une manière rigoureuse la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux, etc, et assurer une légitimité vis-à-vis les différents intervenants en tenant compte l'effet de l'intermédiation (modération) de la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE, ce qui engendre une amélioration de la performance globale (diminution de la pollution, respect de droits, etc.).

2. Le terrain d'investigation

Notre choix est porté sur les entreprises labélisées RSE de la CGEM. Nous avons alors testé notre modèle sur ce terrain par des questionnaires administrés auprès de 90 entreprises. Nous avons recueilli en phase finale 45 questionnaires dont le traitement statistique a permis de valider le rôle de la prise en compte des déterminants organisationnels dans l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale et le rôle modérateur de la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE dans l'amélioration de la relation entre les facteurs organisationnels et la performance globale.

Le choix du terrain s'explique par les raisons suivantes :

Tout d'abord, ce choix exprime une volonté de s'orienter vers des entreprises qui ont manifesté leur engagement responsable de façon formelle et volontaire (charte, label RSE, etc). Ensuite, cela permet une crédibilité et une fiabilité aux informations recueillies. Aussi, les entreprises labélisées RSE/CGEM, exercent dans des secteurs différents, de toutes tailles, et opérant sur des marchés différents.

Enfin, nous avons préféré passer par un organisme comme la CGEM pour donner de l'importance à notre étude au niveau académique et managérial.

Notre contact avec la CGEM nous a donné la possibilité de rencontrer les responsables des entreprises et d'échanger avec eux et surtout de gagner leur confiance et leur engagement. Nous avons ainsi touché de près la stratégie RSE au niveau des entreprises marocaines tout au long de notre recherche doctorale. Nous avons des perspectives de prolonger cet intérêt pour le même terrain dans des recherches futures, pour affiner davantage notre compréhension de la RSE et mieux cerner sa dynamique et son opérationnalisation dans des contextes différents.

3. Résultats de la recherche

La volonté d'accomplir cette thèse résulte initialement d'une volonté de comprendre et d'expliquer le rôle des systèmes de contrôle et spécifiquement la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE comme un outil d'assistance de la relation entre les facteurs organisationnels et la performance globale.

Une observation du contexte marocain actuel montre l'émergence de plusieurs tendances qui évoluent de façon parallèle : au niveau des entreprises, nous observons une orientation vers la prise en compte de l'importance des principes de RSE et de DD, encouragé par une volonté gouvernementale, une politique nationale et internationale d'une part, et d'autre part,

l'orientation vers des outils de contrôle de gestion mieux sophistiqués et qui répondent aux obligations des parties prenantes.

Après de longues réflexions, de questionnements, d'ambiguïté et d'enthousiasme, nous citons ici le résultat de notre travail. Des points qui expliquent, d'une part, les déterminants organisationnels pris en compte par les entreprises enquêtées, l'utilité des indicateurs de la RSE comme des outils de mesure de la performance globale et l'effet de la modération de la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE.

- Au sein des entreprises labellisées RSE, plusieurs déterminants organisationnels ont été soulevés entre autres : la décentralisation horizontale, l'utilisation de la technologie moderne, l'incertitude de l'environnement et la pression externe (mimétique, normative et coercitive).
- D'autres facteurs organisationnels n'ont aucune importance pour les entreprises marocaines labellisées RSE-CGEM.
- Pour atteindre des objectifs stratégiques fixés par le top management en matière des exigences internationales, il est indispensable d'adopter des systèmes de contrôle adaptés RSE.
- Une panoplie (batterie) des d'indicateurs de la RSE sont utilisés notamment : indicateurs sociaux, environnementaux, économiques, etc. la diversité de leur utilisation permet à la firme de rationaliser voire optimiser des ressources et gagner en matière de certains coûts cachés.
- La performance globale comme une notion non encore précisée théoriquement (une notion multicritère et multidimensionnelle) difficilement mesurable et quantifiable car elle contient plusieurs dimensions, dans cette perspective, la diversification des indicateurs de la RSE engendre des influences positives sur les dimensions constitutive de cette performance.
- La diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE permet de contribuer à l'amélioration de la performance globale en assurant la maîtrise des déterminants organisationnels qui influencent la stabilité (pression, incertitude) et la position dans le marché (la décentralisation et la technologie moderne) .

4. Apports de la recherche

Ce travail de recherche présente trois types de contributions qui sont abordées ci- dessous. Il s'agit des contributions à la fois théoriques, méthodologiques et managériales.

Apports théoriques

Sur le plan théorique, notre recherche permet de porter un éclairage sur la compréhension des relations entre les déterminants organisationnels issus des théories des organisations (contingence néo-institutionnelle), ces dernières sont considérées comme les plus utilisées en contrôle de gestion. Il existe certes des recherches qui se sont intéressées à l'étude des systèmes de contrôle classiques et moderne. Cependant, ces recherches, à notre connaissance n'ont pas étudié ni analysé la relation entre la diversité d'utilisation des systèmes de contrôle modernes adaptés RSE (notamment : les indicateurs de la RSE) et la performance globale tout en tenant en compte les déterminants. Cette thèse a permis à préciser cette relation théorique en intégrant des variables au modèle de base à savoir : la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE, l'utilité des indicateurs dans la performance globale, etc.

En plus, ce travail de recherche propose un modèle multi-théorique en intégrant les théories les plus utilisées dans les problématiques de contrôle de gestion dans un contexte de la RSE. De ce fait, l'une des contributions majeures réside dans le choix d'un cadre théorique double contractuel et institutionnel qui nous paraît pertinent pour cette recherche.

Apports méthodologiques

L'apport méthodologique essentiel porte sur la diversité des méthodes empiriques utilisées. Plusieurs approches correspondant à des stratégies de connaissances ont été adoptées : une approche qualitative et une approche quantitative. La première consiste à effectuer une étude clinique et une étude qualitative exploratoire par entretien.

Cette triangulation des méthodes permet d'une part d'avoir une vision variée de notre problématique, d'autre part, de déceler les orientations, les stratégies et les efforts en matière de l'instrumentalisation de la démarche RSE. La deuxième approche quantitative a été ensuite mobilisée afin de tester nos hypothèses de recherche. Les concepts sont relativement récents au niveau académique, l'utilisation d'une méthodologie mixte témoigne donc de l'originalité de cette approche.

Apports managériaux

Ce travail de recherche est susceptible de susciter l'intérêt de plusieurs acteurs. Il s'agit premièrement, des entreprises qui n'ont pas encore adopté des instruments de mesure de la RSE dans leur stratégie de façon formelle et transparente. Il peut s'agir d'un moteur incitatif à

la mise en place de cette démarche pour le développement et le maintien des relations durables avec les parties prenantes et améliorer leur performance globale.

Ensuite, pour les entreprises qui ont déjà instaurés et diversifier leur indicateurs de la RSE, une meilleure compréhension de la relation entre les déterminants organisationnels et la performance globale en diversifiant les indicateurs de la RSE a nécessairement des résultats de grandes valeurs pour l'entreprise et ses partenaires.

Notre recherche peut s'avérer utile pour toute entreprise qui a l'ambition d'implanter des indicateurs de la RSE. Ainsi, le modèle permet à l'entreprise de préciser la relation entre les différentes variables de l'étude, et mieux gérer l'avènement de la relation. Connaitre les enjeux stratégiques à long terme permet de prendre des décisions plus fiables à court terme. De là, l'instrumentalisation de la RSE doit être conduite avec une stratégie d'innovation pour parvenir à un meilleur résultat.

Enfin, notre recherche peut s'avérer utile pour les entreprises labélisées RSE, notamment celle de la CGEM, dans la mesure où cette recherche dévoile comment intégrer des systèmes de contrôle dans un contexte de la RSE, ce qui permet de développer, de maintenir et d'améliorer les variables internes et externes de la firme.

5. Les limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, les résultats obtenus doivent être estimés en tenant compte des limites relatives à l'étude qualitative et quantitative

La première limite concerne l'étude qualitative. Deux groupes d'entreprises ont été interviewés lors de la phase exploratoire. Le groupe Cosumar, spécialisé dans le sucre au Maroc, qui est composé de plusieurs unités ayant le label RSE et le groupe Delassus, spécialisé dans l'agroalimentaire et dans la distribution, composé de 4 entreprises. Seulement 6 entretiens ont été menés auprès des responsables. Au vu du nombre limité d'entretiens réalisés, nous jugeons que le nombre est restreint. Une limite inhérente aux entretiens provient de la subjectivité qu'ils contiennent. Le fait que les responsables interviewés appartiennent à ces entreprises avait, sans aucun doute, une influence sur l'objectivité des réponses. Cependant, cette limite est inhérente à toutes les recherches et analyses qualitatives qui sont souvent décrites comme présentant un risque important de subjectivité, et induisant des biais d'interprétation (Dano et al., 2004).

Plusieurs limites méthodologiques peuvent également être soulevées. L'absence d'un grand nombre d'entretiens auprès des entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité pourrait présenter une limite à notre étude exploratoire. La perspective de traiter les pratique RSE et les facteurs organisationnels ainsi que les systèmes de contrôle et particulièrement les indicateurs de la RSE dans des secteurs divers et à des stades différents, donne la possibilité de faire des comparaisons et mieux comprendre l'enjeu de leur mise en place par secteur d'activité.

La deuxième limite se rapporte à l'opérationnalisation de plusieurs concepts à savoir : la diversité des indicateurs de la RSE et leur utilité dans la performance globale. Elles se trouvent dans l'étude empirique pour mesurer et tester les hypothèses de recherche. Ces concepts sont relativement nouveaux dans les recherches académiques et elles sont difficilement mesurables selon les chercheurs.

L'autre limite qui peut être soulevée au niveau de l'étude quantitative est le fait que de nombreuses entreprises interviewées appartiennent à des secteurs d'activité divers, ce qui nous a limités en matière de l'exploration et de l'analyse par secteurs d'activité. En effet, chaque secteur d'activité a des particularités propres au métier et des contraintes qui sont dues aux réglementations et aux normes spécifiques. Ces normes qui régissent le secteur d'activité peuvent être des variables modératrices ayant la possibilité d'influer les relations entre les facteurs déterminants et la performance globale. Cela peut être expliqué dans notre cas par le nombre limité des entreprises appartenant au même secteur et qui sont labélisées RSE/CGEM.

Notre étude ignore le lien entre une entreprise nouvellement labellisée et une entreprise ayant plusieurs années de labellisation (deuxième accréditation par exemple). Il serait donc intéressant de prendre en compte la dynamique de la RSE et des systèmes de contrôle dans le temps comme variable impactant la performance globale.

6. Voies de recherches futures

Bien que cette thèse indique l'aboutissement à des résultats, nous la considérons davantage comme un passage à une autre phase de recherche dont, seuls quelques éléments ont été tracés dans ce travail de recherche. Les limites mentionnées ci-dessus induisent de nouvelles voies de recherches.

Tout d'abord, au niveau des analyses quantitatives, l'étude pourrait être menée sur un échantillon d'entreprises plus large (labellisées et non labellisées). Comme le suggèrent Kolk et Perego (2010), elle pourrait concerner les petites entreprises et les entreprises non

labellisées. Par ailleurs, une étude comparative entre plusieurs entreprises et par secteurs pourrait apporter des résultats satisfaisants. Il serait également intéressant de refaire l'étude quantitative sur le même terrain dans les années futures pour comparer, évaluer les changements et mieux cerner la dynamique de la diversité des indicateurs de la RSE, l'utilité des indicateurs de la RSE dans la performance globale.

Cette recherche donne l'opportunité à faire la comparaison avec d'autres pays du Maghreb, notamment l'Algérie et la Tunisie, pour constituer une autre contribution qui va s'ajouter au nombre de travaux qui ont étudié l'instrumentalisation de la RSE d'une manière générale et particulièrement les indicateurs de la RSE.

Enfin les limites et les voies futures de recherche soulevées auparavant nous guident à mettre l'accent sur l'importance de poursuivre la recherche. En effet, de nombreuses pistes de recherche s'offrent à nous en tant que chercheurs. Nous formulons quelques pistes concernant nos intentions de recherches futures :

- Notre modèle intègre juste les variables issues des théories les plus utilisées en contrôle de gestion et néglige d'autres, ce qui nécessite leur implication dans les voix de recherche prochaines.
- Il serait judicieux de s'orienter vers une étude comparative avec les entreprises non labélisées pour vérifier la pratique des instruments de contrôle chez eux.
- Il serait approprié de tester le lien entre les tableaux de bord constitués des indicateurs de la RSE et la performance globale
- Il serait aussi important de mesurer l'effet des autres instruments notamment le reporting RSE sur la compétitivité des firmes labellisées RSE.

En ce sens, si cette thèse se termine aujourd'hui, elle ne représente pas pour autant une fin en soi. Nous la regardons plutôt comme une ouverture vers des éventuelles recherches.

Bibliographie

A

- Abernethy et Lillis .(1995), “The impact of manufacturing flexibility on management control system design “,Accounting, Organizations and Society, 1995, vol. 20, issue 4, 241-258
- Ackerman R .W.et Bauer R.A.(1976),”Corporate Social Responsiveness-The Modern Dilemma”, Reston Virginia.
- Ackerman R. W. (1973), « How companies respond to social demands », Harvard Business Review, Vol.51/4,p.88-98.
- Acquier A .(2007b), « RSE et outils de gestion : perspective pour l’analyse des marchés de l’évaluation extra-évaluation »,Revue de l’Organisation Responsable, n°2/3juillet, pp.5-15.
- Acquier A .et Gond J.P.(2005), « Aux sources de la Responsabilité sociale de l’Entreprise : relecture et analyse d’un ouvrage séminal :Social Responsibility of the
- Acquier A. (2007a), « Les modèles de pilotage du développement durable. Du contrôle externe à la conception innovante », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris,462 p.
- Aggeri F et al. (2005), « la théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d’entreprise en matière de développement durable ? », AIMS, Angers.
- Aggeri F et. Godard O. (2006), « les entreprises et le développement durable », Entreprises et histoire,2006/4, N°45, pp.6-19.
- Aggeri F. (2004), « Les entreprises françaises et le développement durable. », Un regard sur l’actualité, La Documentation Française, numéro spécial sur le développement durable, juillet 200, pp.57.57-65.
- Aglietta et Rébérioux.(2004), « Dérives du capitalisme financier »,Ed.Albin Michel,396 p.
- Alain Desreumaux, (2005) « Théorie des organisations », Editions EMS.
- Alain Desrosières (2000) « L’histoire de la statistique comme genre : style d’écriture et usages sociaux »,Editon Belin.
- Albert M. (1991), « Capitalisme contre capitalisme », Paris, seuil.
- Albert M. (2003), « Quel modèles d’entreprise pour un développement durable », journée d’étude organisé par l’Institut OCP sur le thème ‘ Responsabilité Sociale de l’Entreprise ‘,22 mai, Casablanca.
- Alcouffe S. et Avenier.(2007), « Quels repères pour la mise en œuvre de la création de valeur »,Revue Française de Gestion,n°122, janvier-février .
- Allard -Poesi F et Marechal C.,(1999), « Construction de l’objet de la recherche », in thietart R. A,(coord.), Méthode de recherches,34-56.
- Allouche, J. Huault, I. et Schmidt, G. (2004). La Responsabilité Sociale de l’Entreprise : la mesure détournée. Communication présentée au 15ème Congrès de l’Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Montréal
- Anadon et Guillemette, (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », RECHERCHES QUALITATIVES – Hors Série – numéro 5 – pp. 26-
- Angèle Renaud Nicolas Berland.(2007),« MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES », COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », May 2007, France. pp.CD-Rom, 2007
- Anicia Jaegler,Patrick Burlat (2010) “ Linking Carbon Performance and Effectiveness of Supply Chains”Edition Springer
- Argyris C ; et Schon D .(1978), « Organizational Learning : A theory of action perspective »,Reading, Mass, Addison Wesley.

- Atkinson G., Dubourg R., Hamilton K., Munasinghe M., Pearce D. et Young C. (1997), "Measuring Sustainable Development", Macroeconomics and the Environment. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. et Wells. R.B. (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", Sloan Management Review, printemps.
- Aubert N. (2006), « Hyperperformance et combustion de soi », Études, n°10, Tome 405, pp. 339-351.

B

- Bachet D. et al. (2007), « Sortir de l'entreprise capitaliste », Editions du Croquant.
- Baird L (1986), « Managing performance », New-York, John Wiley.
- Band D.C., Scanlan G., (1995), « Strategic Control Through Core Competencies », Long Range Planning, Vol. 28, n°2, pp. 102-114.
- Baret P. (2007), « comprendre l'appropriation de la RSE : Quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », XVIème conférence internationale de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin 2007.
- Bartlett C. A., Christensen C. R., Person A. E., Andrews K. R., Brower S. L. (1991), "Business Policy : Text and cases", Boston, Irwin.
- Bartolomeo M. (1995), Environmental Performance Indicators in Industry. Fondazione ENI Enrico Mattei: Milan.
- Basly (2006), l'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance Sami Basly, HAL Id.
- Baumard, (1997), Organisations déconcertées : La gestion stratégique de la connaissance Broché – 1 décembre 1997 de Philippe Baumard (Auteur), Edition Masson.
- Baylis R., Connel L. et Flynn A. (1998), « Sector variation and ecological modernization: towards an analysis at the level of the firm », Business Strategy and the Environment, Vol.7, pp.150-161.
- Berger et Luckmann. (1996), "The Social Construction of Reality", A Treatise in the Sociology of Knowledge, PENGUIN BOOKS.
- Bergeron H. (2000), " Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? ", 21ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers.
- Bergeron H., St-Pierre J. et Lavigne B. (2005), « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », Actes du 26ème congrès l'Association Française de Comptabilité, Lille.
- Berland, N., Joannides, V. et Levant, Y. (2009), "Institutionalisation and de institutionalisation of budgets. Symmetrical analysis of rhetoric associated to the introduction of budget and "beyond budgeting"", in 30ème congrès annuel de l'AFC,
- Bernard-Weil E. (2003), « la science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'action paradoxales » In Perret, V., Josserand, E., 'Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations', Paris, Ellipses, 2003, P.25-56.
- Bernethy, Margaret A. & Brownell, Peter, 1999. "The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study," Accounting, Organizations and Society, Elsevier, vol. 24(3), pages 189-204, April.
- Berle A. et al. (1932), "The Modern Corporation and the Private Property", New York. Mc Millan. The Macmillan Company.
- Berry M. (1983), « l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Texte de synthèse au rapport collectif pour la DGRST.
- Bescos P. L., Cauvin E., Langevin L. et Mendoza C. (2004), « Critiques du budget: une approche contingente », Comptabilité-Contrôle-Audit, Juin 2004 pp. 165-186.

- Bescos P.L. et Mendoza C. (1999), Manager cherche information utile désespérément, L'Harmattan.
- Bescos P-L et al. (2004), « Le management de la performance », Edition Comptables Malherbes.
- Besson P. (2000), « Risques organisationnels et dynamique du contrôle », in Colasse B. (2000), Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion, Economica, pp. 1065-1078.
- Besson P. et Bouquin H. (1991), « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », Revue française de gestion, janvier-février, pp. 60-71.
- Blaug M., (1982), "Des idées reçues aux idées de Popper", dans La méthodologie économique, Paris Economica, pp. 4-25.
- Bollecker M. (2001), Systèmes d'information différenciés et contrôle des services opérationnels, une analyse empirique des mécanismes opérationnels de contrôle et du rôle des contrôleurs de gestion, Thèse de doctorat en sciences de gestion : Université Nancy 2
- Bollecker M. (2004) « Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information » Revue Finance, Contrôle et Stratégie, vol. 7 n°4, décembre.
- Bollecker M. et Mathieu P. (2004), ' l'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionnaliste', congrès AGRH.
- Bollecker M. Mathieu P. et Clementz C. (2006) « Le comportement socialement responsable des entreprises : une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste », Actes du congrès de l'AFC, Tunis.
- Bollecker M., Mathieu P. (2004), « Essai sur la dynamique des systèmes de mesure de la performance : une lecture conventionnaliste », 15e Congrès de l'AGRH, Montréal.
- Bouquin H (1997), « Les fondements du contrôle de gestion », 2e éd, PUF, Que sais-je ? Paris.
- Bouquin H. (1986), «Le contrôle de gestion », Presse universitaires de France.
- Bouquin H. (1997), « Contrôle », in : Encyclopédie de gestion, Y. Simon et P. Joffre Eds, Paris : Economica, 2ème édition, pp.551-566
- Bourguignon A. (1996), « définir la performance ; une simple question de définition ? », In performance et Ressources humaines. Paris(France) : Economica, FERICELLI A.M., SIRE B. 1996, P.18-31.
- Bourguignon A. (1997), "sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : exemple la performance", Comptabilité Contrôle, Audit, Vol.1, pp.89-101.
- Bournois F. et Bourion C., (2008), « Repenser la RSE : tardive, la démarche de la doctrine est massive, tandis que précoce, la pratique managériale s'est avérée confidentielle. Enquête sur Internet », Revue internationale de psychosociologie 08/02, Volume XIV, p.7-25.
- Bowen H.R. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harpet & Row
- Brilman J.L. (2003), 'les meilleurs pratiques de management', Edition d'Organisation.
- Brown D. (1977), some reminiscences of an industrialist, Easton, Hive Publishing Company, 185 p.
- Bungay S. et Goold M. (1991), 'Creation of a strategic control system', Long Range Planning, Vol.24, N°3, pp.32-39.
- Burke, L. et Logsdon, J-M., Mitchell, W., Reiner, M. et Vogel, D. (1986), "Corporate community involvement, in the San Francisco Bay Area", California Management Review, Vol. 28, n°. 3, p. 49-58.
- Burlaud A. et Simon C. (2006), « Le contrôle de gestion », La découverte, Paris.
- Burns T. et Stalker J. (1963), « The management of innovation », Oxford university.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979), Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life, Athenaeum Press.

- Caby J. et Hirigoyen G. (2001), « La création de valeur de l'entreprise », Economica, connaissance de la gestion.
- Cameron K. S. (1980), "Measuring Organization Effectiveness in Institution of Higher Education", Administration Science Quarterly, Vol. 23, pp. 604-632.
- Campbell, D., Moore, G. & Metzger, M. (2002), "Corporate Philanthropy in the U.K. 1985-2000: Some Empirical Findings", Journal of Business Ethics, Vol. 39, n°1, August, p. 29-41.
- Campbell, D., Stonehouse, G. et Houston, B. (1999), "Business strategy: An introduction", Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Campbell, D-T., Fisk, D-W. (1956), "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", Psychological Bulletin, 56, pp. 81-105, in R-A Thiéart et Coll (1990), Stratégies d'entreprise, Editions Mc Graw-Hill, Paris.
- Cappelletti, 2005, « Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? » Éditeur : Association Francophone de Comptabilité.
- Capron M et Quairel F, (2002), « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », Rapport pour le Commissariat Général du Plan, France..
- Capron M, F. Quairel-Lanoizelée (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteur, enjeux, stratégies ». Paris, La découverte.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2005), « 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.
- Capron M. et Quairel F. (2006), « Evaluer la stratégie de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », Revue de l'Organisation Responsable n°1, Ed. ESKA, pp. 5-17.
- Caron M.A., Boisvert H. et Mersereau A. (2007), « la comptabilité de management environnementale ou l'éco contrôle : utilité des outils de contrôle de gestion », Actes du congrès de l'AFC.
- Carroll A.B. (1979), "A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Academy of Management Review 4/4:497-505.
- Castelnau P. et Noël C. (2004), « Engagement pour un développement durable et performance des entreprises : le cas français. », Actes des journées « La performance : de la mesure à l'action », CERMAT, Janvier 2004.
- Cauvin E. B. R. Neumann et M. L. Roberts (2007), "Financial measures bias in evaluating corporate managers' performance". Working paper, University of Colorado at Denver and Health Sciences Center.
- Cauvin E. B. R. Neumann et M. L. Roberts (2008), « Indicateurs financiers et indicateurs non financiers. Importance des indicateurs financiers, et ordre de présentation des indicateurs : effets sur l'évaluation de la performance des managers », Actes du congrès de l'AFC, Mai.
- Cauvin E. et Bescos (2004), « L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique », Actes du 25ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Orléans, mai.
- Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (2001), « le guide de la performance globale », Edition d'Organisation.
- Chandler A. D. (1988), 'Stratégies et structures de l'entreprise', Paris les Editions de l'Organisation traduit en 1972 de Strategy and structure- Chapitre in the history of the industrial enterprise, 1962, Cambridge, the MIT Press.
- Chandler A. D. (1988), « la main visible des managers » Paris Economica.

- Chandler A.D(1962),”strategies et structures de l’entreprise”, paris les editions d’organisation, traduit en 1972 de strategy and sructuree-chapters in the History of the industrial entreprise,1962,cambridge,The MIT Press.
- Charreaux G.(1998), « les mesures de la création de valeur :fondement théoriques et limites, Echanges, n°150,pp .50-53 »
- Charreire Petit S. et Durieux F. (2003) « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans R-A Thiétart (Coord), Méthodes de Recherche en Management, Chapitre 3, Dunod, 2003, pp. 58-78, 2ème édition.
- Chartier S .et Ollitrault S. (2005), « Les ONG d’environnement dans un système international en mutation :des objets non identifiés ? ‘in aubertin C.(dir.),Les ONG dans le champ de la biodiversité, IRD éditions, Paris,p.21-58.
- Chenhall R.H. (1997). “Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organisational performance”, Management Accounting Research, Vol. 8, pp.187-206
- Chenhall R.H. (2003) “Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future”, Accounting, Organizations and Society, vol.28, n°2/3,pp. 127–168.
- Chenhall R.H. et Langfield-Smith K. (2003), “Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change”, Management Accounting Research, vol.15, pp. 117-143.
- Chenhall R.H. et Morris D. (1993), “The role of post completion audits, managerial learning, environmental uncertainty and performance”. Behavioural Research In Accounting, vol.5, pp. 170-186.
- Chenhall R.H. et. Langfield-Smith K. (1998), “The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach”, Accounting, Organizations and Society, vol. 23, n°3, pp. 243-264..
- Chenhall, R.H. et Morris D. (1986). “Impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems”. The Accounting Review (January), pp.16-35.
- Cherkaoui, 2016 ; Taoufik, 2014 « ELÉMENTS DE RÉFLEXION SUR LES POSITIONNEMENTS EPISTÉMOLOGIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES EN SCIENCES DE GESTION, Revue Interdisciplinaire,Vol 1,N°2(2016).
- Chiapello E. (2005),”les normes comptables comme institution du capitalisme. Une analyse du passage aux normes IFRS en europe à partir de 2005, sociologie du travail, July-septembre 2005, vol.47, n°3, pp.362-382.
- CJD (2004), « guide de la performance globale », Edition d’Organisation.
- Clarkson M.B.E. (1995), “ Astakeholder Framework for analysing and evaluating corporate social performance “,Academy of Management Review,20(1), pp.92-117
- CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARI, « contrôle de gestion » DECF épreuve n°7, édition DUNOD 5ème édition.
- Clemens BW, Douglas TJ. 2005. Understanding strategic responses to institutional pressures. Journal of Business Research 58: 1205-1213.
- Clemens BW. 2006. Does coercion drive firms to adopt ‘voluntary’ green initiatives? Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives pressures. Journal of Business Research 59(4): 483-491
- Covalski M. A. et Dirsmith M. W. (1983), "Budgeting as a means for control and loose coupling", Accounting, Organizations and Society, vol. 8, n° 4, p. 323-340.
- Covalski M. A. et Dirsmith M. W. (1988a), "An Institutional Perspective on Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category", Administrative Science Quarterly, vol. 33, p. 562-587.

- Covalleski M. A. et Dirsmith M. W. (1988b), "The use of budgetary symbols in the political arena: An historically informed field study", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, n° 1, p. 1-24.
- Covalleski M. A., Dirsmith M. W. et Michelman J. E. (1993), "An institutional theory perspective on the DRG framework, case-mix accounting systems and health-care organizations", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 1, p. 65-80.
- Covalleski M. A., Dirsmith M. W. et Samuel, S. (1996), "Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, n° 1-35.
- Covalleski M. A., Evans J. H., Luft J. L. et Shields M. D. (2003), "Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, pp. 3-49.
- Crozier M et E. Friedberg.(1977), « l'acteur et le système »,Seuil, Paris1

D

- D'Amboise, G. & Audet, J. (1996). Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation. Chapitre 4. L'approche holistico-inductive. Consulté le 26 février 2007 sur <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/DamboisG/liv1/index.html>.
- Daniel Labaronne, Emna Gana-Oueslati. (2011) « ANALYSE COMPARATIVE MAROC-TUNISIE DU CADRE INSTITUTIONNEL DE LA RSE DANS LES PME », Edition « Management & Avenir ».
- Davis K., et Blomstrom R. (1966), *Business and its environment*, New York, McGraw-Hill.
- Denis J-P., (2000), « Conception d'un système de contrôle du développement du groupe – Architecture et principes ingénieriques », thèse pour doctorat en science de Gestion, Université Jean Moulin –Lyon III.
- Denis J-P., (2002), « Retour sur les pratiques d'articulation entre le contrôle et la stratégie » -Une perspective ago-antagoniste », *Acte de L'AIMS*.
- DESCHENAUX F. (2007), « Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7 », *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 32 p.
- Dimaggio P. ET Powell W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol.48, April, pp.147-160.
- DJERBI Z. (2013) « FAIRE DU SOCIAL DANS L'ENTREPRISE : UNE AFFAIRE DE FINANCIERS ? ».
- Doane, Deborah. 2005. Beyond corporate social responsibility: minnows, mammoths and markets. *Futures* 37:215–229.
- Dohou A et Berland N, (2007) « Mesure de la performance globale », Edition Hal-archive.
- Donaldson L. (1996), "The normal science of structural contingency theory", in *Handook of organizational theory*, ed. Clegg S.R., Hardy C. et Nord W.R., pp.57-76.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.
- Drazin R. et Van de Ven A.H. (1985), "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative ScienceQuarterly*, vol.30, pp.514-539.
- Dupuich Françoise. (2012), *Regard croisé sur la responsabilité sociale des entreprises : RSE*. paris, L'Harmattan.

E

- Edvinsson L. et M.S. Malone (1999), Le capital immatériel de l'entreprise, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
- Edvinsson L. et Malone M.S. (1997), Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Findings its Hidden Brainpower, Harper Collins Publishers, New York,.
- Epstein, M. (1987), « Corporate Social Performance Revisited », California Management Review, spring, n o 3, pp. 99-114.
- Epstein, M. et Manzoni, J.F. (1998), « Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards », European Management Journal, vol. 6, n o 2, p. 190-203.
- Epstein, M., Flamholtz, E. et McDonough, J. J. (1976), "Corporate social accounting in the United States of America: state of the art and future prospects", Accounting, Organizations and Society, 1, 23-42.
- Essid Moez. (2009), les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, HAL Id.
- Essid, M. (2009), les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse en Sciences de gestion, Université Paris-Sud, p.5.
- Evrard Y, Prat B., et Roux E.(2000), Market, études et recherches en marketing, Paris Dunod.

F

- Feldman M.S. et March J.G. (1981), "Information in Organizations as Signal and Symbol", Administrative Science Quarterly, vol. 26, pp.171-86
- Fernandez A. (2000), Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Éditions d'Organisation, 2e édition, Paris. Féron G., D'Arcimoles C., Bello P. et Sassenou N. (2001), Le Développement Durable, Éd. d'Organisation.
- Fiol M. (1991), La convergence des buts dans l'entreprise, Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine.
- Fisher J. (1992), "Use of non financial measures", Journal of Cost Management, spring, pp. 31-38.
- Fisher J. (1995), "Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity", Journal of Accounting Literature, vol.14, pp. 24-53.
- Fisher J. (1998), « Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions », Behavioural Research in Accounting, vol.10, Supplement, pp.47-64.
- Follet M.P (1995), « constructive Conflict », in Fox E.M et Urwick (1973), « Dynamic Administration: The collected Papers of Mary Parker Follett», Londres, Pitman, pp.1-20, cité par Fiol M (2005,p.7).
- Frederick W.C. (1978), "From CSR 1 to CSR 2 : The maturing of business and society thought", Business and Society, vol. 33, n°2, pp. 150-164.
- Freeman R.E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston.

G

- Gendron C. (2000), " Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. », Cahiers du CRISES Collection "Working Papers sous la direction de P. R. Bélanger et de B. Lévesque, février.
- Gendron, C. (2000), « Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise », Revue du Mauss, n°15.
- Gendron, C. (2001), Éthique et développement économique : le discours des dirigeants d'entreprises sur l'environnement, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal, Décembre 2000, p.481.
- Gendron, C. (2006), « Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation », Revue internationale de gestion, vol.31, n° 2(été), p.55-64.
- Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte, M-F.(2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », Industrial Relations, Vol.59, n°1, Hiver/Winter, p.73-100
- Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte, M-F.(2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », Industrial Relations, Vol.59, n°1, Hiver/Winter, p.73-100
- Germain C. et Gates S. (2007), « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprise », Actes du 28ème Congrès de l'AFC, Poitiers.
- Germain, C., Trebucq, S. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, semaine sociale Lamg, pp.35-41
- Gervais M. (2001), Contrôle de Gestion, Economica, Paris.
- Gilles D. (2000), « Une dimension émergente du contrôle de gestion. Les cas de trois groupes français », Cahier de recherche du CREFIGE, Paris Dauphine.
- Girod-Séville M., Perret V., (1999), " Fondements épistémologiques de la recherche ", in R.A Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod.
- Gomez P.Y. (2003), La lutte actionnariale : quelques points de repère, La responsabilité sociale des entreprises: Études et documents, Éditions réseau ANACT, Février 2003, pp. 30-35.
- Gond J.P. (2004), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel. Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise? », Économie et Société, Vol.K14 (4-5), pp. 757-784.
- Gond J.P. et Mullenbach A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise »,Revue des Sciences de Gestion, Vol.205, pp. 93-116.
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris: Presses Universitaires de France.
- Gond, J-P. et Mercier, S.(2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », Acte du 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.
- Gordon L.A. et Miller D. (1976), "A contingency Framework for the Design of Accounting Informations Systems ", Accounting, Organizations and Society, pp. 59-70.
- Guenoun M. (2009), Le management de la performance publique locale. Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille.

H

- Halgand N. (1999), « Au cœur du contrôle : les représentations », in Dupuy Y. (1999), Faire de la recherche en contrôle de gestion ?, Vuibert.
- Hartmann F. et Perego P. (2005), "Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement systems", Working Paper, RSM ERASMUS University, Juillet

- Heald M. (1961), "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility", American Quarterly, vol. 13, n°2, pp. 126-139.
- Heald M. (1970), The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900- 1960. Cleveland, Case Western Reserve University Press.
- Hockerts K. (2001), « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability », in Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok.
- Hofstede G. (1980), Culture's consequences: International differences in work related values, Ed Sage, California.
- Hofstede G. (1981), "Management control of public and not-for-profit activities", Accounting, Organizations and Society, vol. 6, n° 3, p. 193-211.
- Hopwood A.G (1973), An Accounting System and Managerial Behaviour, Saxon House & Lexington Books.
- Hopwood A.G. (1972), "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", Journal of Accounting Research, Supplement, pp.156-182
- Hopwood A.G. (1976), Accounting and human behaviour, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Hopwood A.G. (1978), "Towards an Organisational Perspective for the Study of Accounting and Society", Accounting Organizations and Society, vol.3, n°1, pp. 3-14.
- Hoque Z. et James W. (2000), "Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance", Journal of Management Accounting Research, vol.12, pp. 1-1

I

- Igalens et Roussel, 1998, « Méthode de recherche en gestion des ressources humaines », Economica, Paris
- Igalens Jacques. (2012), La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques », EYROLLES.
- Igalens, J. & Gond, J.P. (2003), "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 50, p. 111-130.
- Igalens, J. et Gond, J. P (2005), "Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data", Journal of Business Ethics, 56, 131-148.
- Igalens, J., Dejean, F. (2008), « L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale », Revue Française de Gestion, N°183.
- Igalens, M. et Joras, J. (2002), La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel, Editions d'Organisation.
- Ilmen .F. et BENCHEKROUN.B, « L'audit qualité, social et environnemental un outil de pilotage de la performance globale : Etude exploratoire des entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire », Revue de la Comptabilité Contrôle et Audit (RCCA), N°3, 2017.
- Ilmen .F. BENCHEKROUN.B, JIRARI .S « La maîtrise des indicateurs RSE par l'audit certification qualité, social et environnemental, un gage d'un pilotage pérenne de la performance globale : Etude exploratoire d'une entreprise agroalimentaire », Revue de la Comptabilité Contrôle et Audit (RCCA), N°5, 2018.
- Ilmen.F et BENCHEKROUN.B, "Réflexion théorique sur l'instrumentalisation de la performance globale", Revue Internationale de Management, Entrepreneuriat et Communication (RIMEC), (2019), URL:<http://www.revue-rimec.org/reflexion-theorique-sur-linstrumentalisation-de-la-performance-globale/>.

- Ittner C. D. et Larcker D.F. (1998a), "Innovations in performance measurement: trends and research implications", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 6, pp. 205–238.
- Ittner C.D. et Larcker D.F (1998b), "Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", *Journal of Accounting Research*, vol.36, pp. 1-35.
- Ittner C.D. et Larcker D.F. (1997), "Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance", *Accounting, Organizations and Society*, vol.22, pp. 293-314.
- Ittner C.D., Larcker D.F., et Meyer M. W., (2003), "Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard", *The Accounting Review*, vol.78, pp. 725-758.
- Ittner, C.D. et Larcker D.F. (2002), "Empirical managerial accounting research: Are we just describing management consulting practice?", *The European Accounting Review* vol.11, n°4, pp. 787-794.
- Roussel, P., & Wacheux, F., (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1ère édition, De Boeck, 440 p.

J

- Judge, W.Q. & Douglas, T.J. (1998), "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, n°2, March, p. 241-261.

K

- Kaplan R. et Norton D (1999), ' le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance', In « les systèmes de mesure de la performance », (trad., par Philippon V.). Edition d'Organisation
- Kaplan R.S. et Atkinson A. (1989), *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall.
- Kaplan R.S. et Johnson H.T. (1987), *Relevance Lost. The rise and fall of management accounting*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992), "The Balance Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review* (Janvier-Février), pp.71-79.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA., Harvard Business School Press. Traduit en français en (1998), *Le Tableau de Bord Prospectif*, Les Editions d'Organisation.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie*, Éditions d'organisation.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie*, Éditions d'organisation
- Keating P. J. (1995), "A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting", *Journal of Management Accounting Research*. Vol.7.
- Khandwalla P.N. (1972), "The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls", *Journal of Accounting Research*, autumn, pp.275-285
- Khandwalla P.N. (1974), "Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp.74-97.

- Koenig G. (1993), «Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp.4 – 17.

L

- Lafontaine J.P. (1998), « L'implantation des systèmes d'information environnementale : un domaine en quête de théories », *Actes du XIX^e Congrès AFC*, Vol.2, pp.207-232.
- Lawrence P.R. et Lorsch J. (1967), *Organizational and Environment*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lebas M.J., McNair C.J. et Euske, K.J., (1993), "Performance Management in an International Setting", *Management Accounting Research*, n°4, pp. 275-299.
- Le Moigne, J-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Le Moigne, J-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes* Paris : Press Universitaires de France.
- Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Edition Dumod, Paris.
- Lorino P. (2001), « Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », *Actes du 22^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Metz.
- Lorino P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, Paris.

M

- Maymo Vincent. (2013), *Développement durable et RSE*, Edition DUNOD.
- Mathews M.R. et Perera M.H.B. (1991), *Accounting theory and development*, London, Chapman and Hall.
- Marquet-Pondeville S. (2000), « le contrôle de gestion environnementale d'une entreprise », 21^{ème} Congrès de l'Association française de comptabilité.
- Marquet-Pondeville S. (2003), « L'impact de la stratégie environnementale, des pressions perçues des « stakeholders » environnementaux et de l'incertitude perçue de l'environnement écologique sur un système de contrôle de gestion environnementale formel », 24^{ème} Congrès de l'Association française de comptabilité.
- Martinet A.C., "Epistémologie de la stratégie", chapitre 6, in Martinet A.C. (1990.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, p. 211-236.
- Martinet, A.C. et Reynaud, E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.
- Maymo Vincent. (2013), *Développement durable et RSE*, Edition DUNOD.
- McWilliams A., et Siegel D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: correlation or misspecification", *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 603-60.
- Mercier, S. (2004), *l'éthique dans les entreprises*, Repères.
- Mercier, S. (2006), « Aux origines de la stakeholder theory : 1916 – 1950 », *Cahier du FARGO*, n° 10610xx, septembre.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations : Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- Meyssonier F. (1999), « Au cœur du contrôle de gestion: la mesure » in Dupuy Y. *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, Vuibert, pp. 51-60.

- Meyssonier F. et Rasolofo-Distler F. (2008), « le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 14 – Vol. 2 – Décembre.
- Milano P. (2002), « P. Lawrance et J. Lorsh, environnement, organisation, adaptation : la contingence structurelle », in *Les grands auteurs en management*, Ed Ems, pp. 113-126. .
- Miles M.B et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème Edition, De Boeck.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1994), *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Second Edition. SAGE Publications.
- Miles R.W. et Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw Hill.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris/Montréal.
- Moisdon J-C. (2005), 'comment apprend-n par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage ', in Lorino P .et teulier R., « ente connaissance et organisation : l'activité collective », *La Découverte –Recherches*, p.239-250.
- Moon, J., & Vogel, D. (2008). *Corporate Social Responsibility, Government and Civil Society*. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Moquet A.C. (2008), *Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale. Les cas Lafarge et Danone*. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Décembre.
- Moquet A.C. et Pezet A. (2005), « Les technologies de la responsabilité sociétale ou le mythe fait réalité : le cas Lafarge », *Actes du colloque du GREFIGE de Nancy*.
- Morin E.M., Savoie A., et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

N

- Naro G. (1998), « La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 4, Vol. 2, Sept., pp. 45-69.
- Naro G. (2006), « Les indicateurs sociaux : Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting », *cahier de recherches ISEOR*
- Nobre T. [2001], « Le contrôleur de gestion de la PME », *Comptabilité Contrôle et Audit*.
- Nobre T. [2001], « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 4, n°2
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.

O

- Olsthoorn X., Tyteca D., Wehrmeyer W. et Wagner M. (2001), "Environmental indicators for business: a review of the litterature and standardisation methods", *Journal of Cleaner Production*, vol. 9, pp. 453-463.
- Orlitzky M., Schmidt F.L et S. Rynes (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, n°3.
- Orton D. et Weick K.E. (1990), "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualisation," *Academy of Management Review*, vol.15, n°2, pp.203-223.
- Otley D.T (1980), "The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis", *Accounting, Organizations and Society*, vol.5, n°4, pp. 413-428.

- Otley D.T. (1978), "Budget use and managerial performance", *Journal of Accounting Research*, vol.16, pp.122- 149.
- Otley D.T. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management accounting research*, vol. 10, pp.363-382.
- Otley D.T. et Berry A.J. (1980), "Control, organisation and accounting". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n°2, pp. 231-244.
- Otley D.T. et Fakiolas A. (2000), "Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 497-510.
- Otley D.T. et Pollanen R. (2000), "Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence", *Accounting, Organizations and Society*, vol.25, pp. 483-496.

P

- P. J. DiMaggio & W. Powell, "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 (1983), 147-6.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, UK.
- Perera S., Harrison G. et M. Poole (1997), "Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations based non-financial performance measures: a research not", *Accounting Organization and Society*, vol.22, n°.6, pp.557-572.
- Perret V. et Séville. M. (2003), xcb« Fondements épistémologiques de la recherche », dans R-A Thiétart (Coord), *Méthodes de Recherche en Management*, Chapitre 1, Dunod, 2003, pp 13-33, 2ème édition.
- Perrow C. (1967), "A framework for the comparative analysis of organizations", *American Sociological Review*, 32, pp.194-218.
- Persais E. (2006), « Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ? », in JeanJacques Rosé (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck, 1ère édition, Bruxelles, pp. 215- 238.
- Pesqueux Y. (2004), « la notion de performance globale », 5ème forum international sur "La Performance Globale de l'Entreprise, Université Tunis Carthage, 1er - 2 Décembre.
- Pesqueux Y. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion ? », *Revue Sciences de gestion*, n°64, pp. 209-223.
- Poincelot E. et Wegmann G. (2005), « Utilisation des critères financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 11, vol. 2, décembre, pp. 109-125.
- Poincelot E. et Wegmann G. (2006), « L'utilisation des critères non financiers s'inscrit-elle dans une logique d'efficience ? Une analyse empirique », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Genève 13-16 Juin 2006.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New-York: Free Press, traduit en français (1982) en *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Preston L. et O'Bannon D. (1997), "The corporate social-financial performance relationship", *Business and Society*, vol.36, n°4, pp.419-429.
- Preston L. et Post, J. E. (1975), "Models of Management and Society", dans Sethi, Prakash S. et Falbe Cecilia M. (eds), *Business and Society. Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington Books, Toronto, 1987, 654 p., pp. 62-75. La version originale de cet article in *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1975.

Q

- Quinn J.J. (1997), "Personal Ethics and Business Ethics: the Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p 119-127.

R

- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement durable, ESSCA Angers, 15 mai.
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, Ed Eska, 2ème édition.

S

- Saulquin J.Y et Schier G. (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ? Mars.
- Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en gestion et approche qualimétrique : observer l'objet complexe », Edition Economica, 432 pages, Saiia, D.H. (2002), "Philanthropy and corporate citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship", *Journal of Corporate Citizenship*, 1:2, 57-74
- Schwartz, M-S., Carroll, A-B.(2003): Corporate social responsibility: A three-domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), pp. 503-530
- Scott W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage.
- Scott, W.R. (2003), *Organizations: rational, natural and open systems*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 5ème édition.
- Scott, W.R., (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administration Sciences Quarterly*, N° 32, p. 493-511.
- Selznick P.K. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley: University of California Press.
- Selznick P.K. (1957), *Leadership in administration*, Evanston, ill., Row, Peterson et co.
- Shields J.F. et Shields M.D. (1998), "Antecedents of participative budgeting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n°1, pp.49-76.
- Simons R. (1990), "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New.
- Simons R. (1991), "Strategic orientation and top management attention to control systems", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.49-62.
- Simons R. (1994), "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, vol.15, 169-189.
- Simons R. (1995), *Levers of Control*, Harvard University Press, Boston.
- Simons R. (1999), "How risky is your company", *Harvard Business Review*, vol. 71, n°3, pp. 85-94.
- Simons R. (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Simons R., Davila A. et R.S. Kaplan (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall
- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers innovate control systems to drive strategic renewal, *Renewal. Strategic Management Journal*, Harvard business School Press, Boston Massachusetts, Vol. 15. Perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 1-2, pp. 127-143.
- Spornem S. (2002), « L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente », Actes du 23ème Congrès de l'AFC.

- Sponem S. (2004a), « Contrôle budgétaire diagnostic ou interactif ? Proposition d'un instrument de mesure », Actes 25ème congrès de l'AFC.
- Sponem S. (2004b), Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d'une typologie et analyse des déterminants, Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Sponem S. (2006), « Le contrôle budgétaire : recherche d'efficacité ou recherche de légitimité ? », Actes du 27ème Congrès de l'AFC.
- Suchman M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", Academy of management Review, vol. 20, n°3, pp.571-610.
- Supizet J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », L'Informatique Professionnelle, décembre, n° 209, pp.15-20.

T

- Thibault Daudigeos, Bertrand Valiorgue,(2009) « Les insaisissables experts du développement durable », Edition L'Express - Roularta.
- Thibault Daudigeos, Bertrand Valiorgue (2010) « Les limites du traitement marchand de la Responsabilité sociale de l'entreprise », Revue française de socio-économie, Edition La Découverte.
- Thiétart et Coll(1990), Strategies d'entreprise, Editions Mc Graw-Hill, Paris.
- Thiétart R.A. (dir.) et coll. (2003), Méthodes de recherche en management, 2ème édition, Ed. Dunod.
- Thompson J.D. (1967), Organizations in action, New York, McGraw Hill.
- Trébucq S. (2010), ' Vers un modèle de cartographie stratégique intégrant une typologie généralisée des capitaux ', congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice, 5 mai.
- Tyteca D. (1996), "On the measurement of the environmental performance of firms – a literature review and a productive efficiency perspective", Journal of Environmental Management, vol. 46, pp 281-308.
- Tyteca D. (1997), "Linear programming models for the measurement of environmental performance of firms - Concepts and empirical results", Journal of Productivity Analysis, vol.8, n°2, pp. 183-197.
- Tyteca D. (1999), "Sustainability indicators at the firm level: pollution and resource efficiency as a necessary condition towards sustainability", Journal of Industrial Ecology vol.2, n°4, pp. 61-77.
- Tyteca D. (2002), « Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable », Congrès SIM (Société de l'Industrie Minérale), Atelier « Le développement durable et ses indicateurs », Belgique, octobre.

V

- Vaivio J. (1999), "Exploring a Non-Financial Management Accounting Change", Management Accounting Research, vol. 10, pp. 409-437.
- Vaivio J. (2001), Non-Financial Measurement in an Organizational Context: Three Perspectives. Ph.D. Thesis, Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Vaivio J. (2004), "Mobilizing Local Knowledge with "Provocative" Non-Financial Measures", European Accounting Review, vol. 13, n° 1, pp. 39-71.
- Vogel, D. (2005). The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Washington: Brookings.
- Vogel, D. (2009). The Private Regulation of Global Corporate Conduct. In W. Mattli & M. Woods (Eds.), the Politics of Global Regulation (pp. 151-188). New Jersey: Princeton University Press.
- Voyer P. (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2e édition), Les Presses de l'Université du Québec

W

- Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris : Économica.
- Waddock S. et S.B. Graves (1997), “ The Corporate Social Performance-Financial Performance link”, Strategic Management Journal, vol.18, n° 4, pp. 303-319.
- Wartick S. et Cochran P. (1985), “The evolution of the corporate social performance model” Academy of Management Review, vol.10, n°4, pp. 758-69
- Wartick S. et Mahon J.F. (1994), “Toward a substantive definition of the corporate issue construct”, Business and Society, vol. 33, n°3, pp. 293-311.
- Waterhouse J. et A. Svendsen (1998), Le suivi et la gestion stratégique de la performance : des mesures de performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise, Institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto.
- Wolff, D. (2010), Le développement durable, Théories et applications au management, Dunod.
- Wood D. et Jones R.E. (1995), “Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance”, The International Journal of Organizational analysis, vol. 3, n° 3, pp. 229-267.
- Woodward J. (1965), Industrial Organization - Theory and Practice, London, U. K.: Oxford University Press.

➤ **Rapports et documents officiels**

- Etude CGEM « Les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines » Mars 2014.
- Guide d'information CGEM « Présentation & règles d'attribution du Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » 2008.
- Rapport du Ministère de l'Economie et des Finances et de l'industrie : les méthodes mises en œuvre par les acteurs de la finance socialement responsable et de la finance solidaire » (<http://alize.finance.gov.fr>).
- Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), « Analyse comparative d'indicateurs De développement durable », Octobre 2003, p. 13 .
- Extrait de rapports d'analyses des tops performances entreprises VIGEO, du 6janvier 2014, février, 2014
- VIGEO, 2014, communiqué de presse du 6 janvier, février, 2014.
- La responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail, 2009, les expertises de la CGEM,Digest.juillet, 2013
- Sustainable Square consultancy and think tank, est un cabinet de consulting situé à Dubai-Emirat Arabe Unis, spécialisée dans les pratiques de responsabilités de soutenabilité des entreprises(RSE).Juillet, 2013.

Webgraphie

- www.nivethic.fr
- <http://globalsullivanprinciples.org/principles.htm>
- www.globareporting.org
- <http://www.cgem.ma/index.php?page=mybodydec.php&rub=13&art=63>
- http://www.cgem.ma/accueil/pdf/petit_dejeuner_debat_RSE.pdf
- http://www.cgem.ma/docs/labelc/avantages_aux_entreprises_labellisees.pdf?
- http://www.cgem.ma/upload/label/Regles_attribution.pdf
- http://www.cgem.ma/upload/label/Procedure_de_labellisation.pdf
- www.cgem.ma
- <http://www.cgem.ma/index.php?page=mybodydec.php&rub=13&art=63>
- www.leconomiste.com, édition 2261 du 24/4/2006, juillet, 2013

Annexes

<i>Annexe 1: Lettre de collaboration adressée à la CGEM</i>	<i>314</i>
<i>Annexe 2: Guide d'entretien</i>	<i>315</i>
<i>Annexe 3: Questionnaire</i>	<i>318</i>
<i>Annexe 4: Base de l'échantillon.....</i>	<i>323</i>
<i>Annexe 5: Résultats de l'ACP</i>	<i>329</i>
<i>Annexe 6: Liste des tableaux.....</i>	<i>354</i>
<i>Annexe 7: Liste des figures.....</i>	<i>357</i>

Annexe 1: Lettre de collaboration adressée à la CGEM

Mail accompagnant le questionnaire adressé aux entreprises ayant le label de la RSE

Madame, Monsieur,

Objet : *Recherche Consacrée à l'étude de l'importance de la maîtrise des facteurs organisationnels par la diversité des indicateurs RSE et sa contribution sur la performance globale*

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue une nécessité majeure de notre société. Pour cela, je me permets de vous contacter dans le cadre de cette recherche doctorale consacrée à de l'importance des systèmes de contrôle adaptés RSE (diversité des indicateurs RSE).

Vue l'importance que vous accordez aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux qui résulte de votre prise de conscience de l'importance de la RSE, nous aussi, en tant que chercheur au laboratoire LIREM, partageons avec vous cette prise de conscience et cet engagement responsable auprès de la société.

Cette recherche va me permettre d'analyser l'influence des la prise en considération des déterminants organisationnels sur la diversité des indicateurs RSE et l'amélioration de la performance globale .Votre collaboration est de ce fait essentielle.

Je vous prie de bien vouloir me renvoyer le dit questionnaire dûment rempli dans les plus brefs délais. Toutes vos réponses seront traitées de façon strictement anonyme. Je vous remercie d'avoir consacré votre temps pour répondre au questionnaire et de contribuer ainsi à cette recherche.

Très cordialement.

M. ILMEN FAISAL
Doctorant à FSJES-FES
Membre du laboratoire LIREM

Annexe 2: Guide d'entretien

« Les déterminants de l'utilité des indicateurs RSE dans le pilotage de la performance globale au sein des entreprises labellisées RSE/CGEM »

Ce guide d'entretien élaboré dans le cadre d'une thèse doctorale dont l'objectif de déterminer avec précision les facteurs qui poussent les entreprises labellisées RSE à diversifier l'utilisation des indicateurs RSE d'une part et d'autre part, leurs utilités dans le pilotage de la performance globale.

❖ Renseignement sur le dirigeant/entreprise :

- Nom de l'entreprise :
- Forme juridique :
- Secteur d'activité :
- Formation du dirigeant :
- Périmètre d'implication (local, national, international) :
- Nom du responsable :
- Année de création de l'entreprise :

NB : Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de la recherche ou nous faire plus de commentaires, veuillez nous contacter par email à l'adresse :

Ilmenfaisal@gmail.com

Remarque : L'entretien est **parfaitement confidentiel** et aucune information identifiant personnellement le répondant ne sera demandée ni collectée à travers des moyens électroniques. Par ailleurs, afin de vous permettre de bénéficier personnellement des conclusions de la recherche, une synthèse des résultats vous sera proposée.

- **Objectif de la première partie : acquérir des informations sur la prise en compte de la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et recenser les pratiques responsables mises en place (pratiques d'ordre environnementales, sociales et sociétales) ainsi que les outils de suivi de cette stratégie (outils de contrôle de la RSE, indicateurs RSE)**

- 1) La prise en compte des démarches de RSE/DD est-elle indispensable pour votre secteur ? Dans quelle mesure ?

- 2) Depuis quand votre entreprise est-elle labellisée RSE/CGEM ?

- 3) Quels seraient les bénéfices que l'entreprise obtiendrait une fois labellisée RSE/DD ?

4) *Quelles sont les pratiques sociales et environnementales mises en place par votre entreprise?*

5) *Pensez-vous qu'il est nécessaire de piloter la RSE dans votre entreprise ?*

6) *Quels sont les outils des suivis de la démarche RSE ?*

- ***Objectif de la deuxième partie : connaître avec précision l'état des lieux des indicateurs RSE, et leurs typologies.***

1) *Vous utilisez des indicateurs RSE ? Quels types exactement?*

2) *Pensez-vous que les facteurs de contingence et néo-institutionnel (pression externe, l'incertitude de l'environnement, technologie, la structure organisationnelle...etc.) influencent l'utilisation des indicateurs RSE dans votre entreprise ?*

- ***Objectif de la troisième partie : Avoir des informations sur l'ensemble des facteurs (déterminants) qui influencent la diversité de l'utilisation des indicateurs RSE dans les entreprises labialisées CGEM***

1) *Quelles sont les variables qui impactent la diversité de l'utilisation des indicateurs RSE?*

- 3) Quelles sont les mesures de la décentralisation de la prise de décision qui expliquent la diversité de l'utilisation des indicateurs RSE ?

- 4) Quelles sont les types de pression externe qui expliquent le recours à des indicateurs RSE ?

- 5) Quelle sont les variables de l'incertitude de l'environnement qui expliquent le recours au indicateurs RSE ?

- ***Objectif de la quatrième partie : préciser l'influence des déterminants issues de la théorie (néo-institutionnelle et de contingence) sur le pilotage de la performance globale toute par l'intermédiaire de la diversité d'utilisation des indicateurs RSE.***

- 1) Quels sont les indicateurs RSE que vous utilisez pour l'évaluation de votre performance globale dans votre entreprise ?

- 2) Dans quelle mesure les déterminants organisationnels contribuent à utilité des indicateurs RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de leur utilisation ?

« Merci pour votre participation ! »

Annexe 3: Questionnaire

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre d'une thèse doctorale dont l'objectif est de déterminer les facteurs qui poussent les entreprises labellisées RSE à diversifier l'utilisation des indicateurs RSE d'une part et d'autre part, leurs utilités dans le pilotage de la performance globale.

- La cible : Contrôleurs de gestion, Responsables Qualité/Social/Environnement, Directeurs financiers, Directeurs RH.*
- Il vous prendra entre 15 à 20 minutes.*

Informations générales

1. Votre entreprise est :

- ☐ 1. Une société Anonyme(SA)
☐ 2. Une société à responsabilité limitée (SARL)
☐ 3. Holding
☐ 4. Coopérative
☐ 5. SNC
☐ 6. Autre

2. Si 'Autre', précisez :

3. Année de création de votre entreprise?

4. Ville (siège)

5. Le Territoire de commercialisation est:

- ☐ 1. Local ☐ 2. Régional ☐ 3. National
☐ 4. International ☐ 5. Autre

6. Si 'Autre', précisez :

7. Quelle est votre formation ?

- ☐ 1. Contrôleur de gestion
☐ 2. Responsable développement durable
☐ 3. Responsable financier
☐ 4. Autre

8. Si 'Autre', précisez :

9. Quelle est la stratégie suivie par votre entreprise

- ☐ 1. Domination par les coûts : le contrôle portera sur la mesure des économies d'échelle, l'accès à des matières peu chères et une supériorité technologique
☐ 2. Différenciation : le contrôle portera sur la capacité à apporter de la valeur aux clients (qualité, dépendance aux produits de l'entreprise, flexibilité de la production...)
☐ 3. Focalisation : combinaison des deux

10. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- ☐ 1. Electricité, électronique, NTIC, télécommunication & centre d'appels
☐ 2. Agroalimentaire
☐ 3. Transport, automobiles & messagerie
☐ 4. Banques, assurances & et finance
☐ 5. Tourisme, hôtellerie et restauration
☐ 6. Mines, hydrocarbures et chimie et plasturgie
☐ 7. BTP et infrastructure
☐ 8. Pharma et cosmétique
☐ 9. Bois, papier et emballage
☐ 10. Autre

11. Si 'Autre', précisez :

12. Quelle est la formation de votre dirigeant?

- ☐ 1. Ingénieur
☐ 2. Comptabilité, contrôle, finance
☐ 3. Marketing, commerce
☐ 4. Gestion des ressources humaines
☐ 5. Autre

13. Si 'Autre', précisez :

14. Est-ce que votre entreprise est cotée en bourse

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non ☐ 3. Autre

15. Quelle est la taille de votre entreprise?

- ☐ 1. Moins de 200 ☐ 2. Plus de 200 ☐ 3. Autre

16. Si 'Autre', précisez :

Les indicateurs de la RSE

17. Disposez-vous des indicateurs RSE dans votre entreprise ?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

18. Quels types d'indicateurs RSE utilisez-vous ?

- ☐ 1. Indicateurs de processus interne (coûts de développement/bénéfice, pourcentage des ventes réalisées par les nouveaux produits, etc)
- ☐ 2. Indicateurs de performance clients (fidélité et satisfaction des anciens clients, CA réalisés avec les anciens clients, pourcentages des ventes réalisés auprès des nouveaux clients, rentabilité par segment, part du marché, etc)
- ☐ 3. Indicateurs financiers (ROE rentabilité des capitaux propres, résultat net, retour sur investissement ROI, EVA, EBIT, taux de croissance du chiffre d'affaires, etc)
- ☐ 4. Indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel (productivités des salariés, heures formations par employé, climat social, réduction des accidents de travail, etc)
- ☐ 5. Indicateurs sociaux (création nette d'emploi par exercice, accidents de travail, taux d'absentéisme, etc)
- ☐ 6. Indicateurs environnementaux (Consommation de matières premières, traitement des déchets générés par la production, Consommation d'eau, Consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, etc)
- ☐ 7. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).

19. Si 'Autre', précisez :

20. Combien d'indicateurs utilisez-vous pour l'évaluation et le pilotage de la performance globale ?

- ☐ 1. De 1 à 5 ☐ 2. De 6 à 10 ☐ 3. Plus de 10

La diversité des indicateurs de la RSE*Variable modératrice***21. Le degré d'utilisation des indicateurs financiers**

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

22. Le degré d'utilisation des indicateurs de performance clients

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

23. Le degré d'utilisation des indicateurs du processus interne

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

24. Le degré d'utilisation des indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

25. Le degré d'utilisation des indicateurs sociaux

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

26. Le degré d'utilisation des indicateurs environnementaux

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

Impacts des déterminants sur le pilotage de la performance globale**I- Le degré d'influence des outils informatiques.**

Veillez préciser quel est le degré d'influence vis-à-vis des affirmations suivantes :

27. Le degré d'utilisation du Reporting RSE et les outils décisionnels

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

28. Le degré d'utilisation des outils de bureautique

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

29. Le degré d'utilisation des outils de consolidation

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

30. Le degré d'utilisation des ERP

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

31. Le degré d'utilisation des tableaux de bord RSE

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
- ☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

II- Le degré d'influence des pressions externe

Veillez préciser quel est le degré d'influence vis-à-vis des affirmations suivantes

32. Le degré des pressions en matière des lois et règlements

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

33. Le degré des pressions en matière des normes et conventions (Label RSE, ISO26000...etc.)

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

34. Le degré de suivi des firmes concurrentielles (actions, pratiques ...etc.)

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

35. Le degré de suivi des entreprises innovantes(actions, pratiques...etc.)

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

36. Le degré de suivi des firmes du même secteur d'activité (actions, pratiques ...etc.)

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

37. Le degré de suivi des firmes leaders (actions,pratiques ...etc.)

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

III-Le degré de la décentralisation verticale de votre entreprise

Veillez préciser quel est le degré d'influence vis-à-vis des affirmations suivantes :

38. Le degré de l'implication du dirigeant , des avis des collaborateurs par rapport à embauche et licenciement

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

39. Le degré de l'implication du dirigeant ,des avis des collaborateurs par rapport au choix d'investissement

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

40. Le degré de l'implication du dirigeant ,des avis des collaborateurs par rapport à la fixation des prix de vente

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

41. Le degré de l'implication du dirigeant ,des avis des collaborateurs par rapport au Développement ou lancement de nouveaux produits

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

42. Le degré de l'implication du dirigeant ,des avis des collaborateurs par rapport aux décisions opérationnelles

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

IV-Le degré de la décentralisation horizontale de votre entreprise

Veillez préciser quel est le degré d'influence vis-à-vis des affirmations suivantes :

43. Le degré d'intervention du dirigeant dans les décisions (même celles mineures)

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

44. Le degré de collaboration des dirigeants surtout dans les décisions importantes

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

45. Le degré d'intégration de l'avis des dirigeants dans les décisions qui concernent les collaborateurs

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

46. Le degré d'intégration du dirigeant même si les décisions relevant de la responsabilité directe du collaborateur

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

V- Le degré d'influence de l'incertitude de l'environnement

Veillez préciser quel est le degré d'influence vis-à-vis des affirmations suivantes

47. Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis les clients sont

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

48. Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis les concurrents sont

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

49. Le degré d'incertitude de l'environnement vis-à-vis Les actions et les comportements des autres intervenants sont

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

50. Le degré de stabilité sur le plan économique est

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

51. Le degré de stabilité sur le plan technologique est

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

52. Le degré de stabilité sur le plan environnemental

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

53. Le degré de stabilité sur le plan social

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

L 'influence de la diversité des indicateurs RSE sur les variables qui concrétisent la performance globale

Autrement : la diversité des indicateurs RSE engendrée par des facteurs organisationnels exerce -elle une influence sur les variables qui concrétisent la performance globale?

54. La Diminution de la pollution

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

59. Les bonnes conditions de travail

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

55. La sécurité des installations

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

60. L'égalité de traitement

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

56. La sécurité des produits

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

61. L' amélioration du résultat financier

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

57. L'épanouissement des ressources

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

62. L' amélioration de la productivité

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

58. Le respect des droits de l'homme

- ☐ 1. Pas du tout fort ☐ 2. plutôt pas fort ☐ 3. Fort
☐ 4. Plutôt fort ☐ 5. Tout à fait fort

Annexe 4: Base de l'échantillon

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
ERAMEDIC	Importation et distribution d'équipements médicaux	Mme Latifa HADDI Responsable Qualité	Tél : 05 22 30 69 21/22 Fax : 05 22 30 83 05 Email : Latifa.haddi@eramedic.com	29/10/2007 Renouvelé le 10/3/2011 & le 8/10/2014
LAFARGE CEMENTS	Fabrication de ciments	M. Rachid AMOR Directeur des Relations Publiques et Développement Durable	Tél : 05 22 52 99 78 Fax : 05 22 50 45 01 Email : mohamed-rachid.amor@lafarge-maroc.com	29/10/2007 Renouvelé le 12/1/2011 & le 11 Mars 2015
STOKVIS S.A.	Distribution de matériels techniques : engins de travaux publics, mines et carrières, matériel agricole, matériel de climatisation et de froid industriel, matériel de manutention et de nettoyage, matériel de rayonnage.	Mme Ouissal EL AFFAR Responsable Qualité	Tél : 05 22 65 46 02 Fax : 05 22 33 40 14 e.mail : oelaffar@stokvis.ma	29/1/2008 Renouvelé le 2/5/2012

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
GFI Informatique	Secteur des nouvelles technologies et du service	M. Zakaria DAANOUNE Responsable Ressources Humaines	Tél. : +212 522 94 97 79 Fax : +212 522 36 94 14 Email : z.daanoune@gfimaroc.com	29/1/2008 Renouvelé le 27/11/2012
LOGIMAG	Transport et logistique	M. My El Hassan ELALAMY Président	Tél : 05 22 89 26 11 Fax : 05 22 89 71 20 Email : elalamyh@hotmail.com	29/1/2008 Renouvelé le 10/3/2011 & le 8/10/2014
PACK SOUSS	Conditionnement et exportation des agrumes	M. Khalid BOUNEJMA Directeur	Tél : 05 28 24 17 04/028 24 21 73 Fax : 05 28 24 11 74 Email : khalidpacksouss@gmail.com	5/12/2008 Renouvelé le 2/5/2012
TANGER FREE ZONE	Aménagement, développement, gestion et commercialisation de la Zone Franche de Tanger	Mme Hanan EL MAMOUN Responsable qualité	Tél : 05 39 39 34 05 Fax : 05 39 39 34 10 Email : h.elmamoun@tangerfreezone.com	5/12/2008 Renouvelé le 2/5/2012
MAGHREB STEEL	Métallurgie : décapage, laminage à froid, galvanisation à chaud en continu...	Mme Hanane EL GUINOUI Directrice Adjoint QSE	Tél : 05 22 76 25 00 Fax : 05 22 76 25 01 Email : hanan@maghrebsteel.ma	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013
PHONE ASSISTANCE Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Karima GHAZI Directeur Adjoint Formation et Qualité	Tel : 05 22 34 54 81 Fax : 05 22 77 84 78 Email : karima.ghazi@phone-group.ma	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013 et le 25/5/2016
PHONE SERVIPLUS Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Karima GHAZI Directeur Adjoint Formation et Qualité	Tel : 05 22 34 54 81 Fax : 05 22 77 84 78 Email : karima.ghazi@phone-group.ma	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013 et le 25/5/2016

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
AUTO HALL Groupe Auto Hall	Distribution matériels roulants et filiales hors Casablanca	M. Abderrahim BACHIRI Directeur Administratif et Financier	Tél : 05 22 46 03 16/01 Fax : 05 22 31 89 15 Email : dre@autohall.ma	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
SCAMA Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation des véhicules de marque Ford : voitures particulières, véhicules tout-terrain, pick-up, fourgons, minibus, camions	M. Abdelouahab ENNACIRI Directeur Général Délégué	Tél : 05 22 46 43 80 Fax : 05 22 44 37 38 Email : a.ennaciri@scama.ma	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
DIAMOND MOTORS Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation des véhicules de marques Mitsubishi Motors : voitures particulières, véhicules tout-terrain, pick-up, fourgons et minibus	M. Abdelaziz MAALMI Directeur Général Adjoint Diamond Motors	Tél : 05 22 46 03 90 Fax : 05 22 31 67 19 Email : dm@diamond-motors.ma	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
SOBERMA Groupe Auto Hall	Importation, commercialisation et maintenance de matériels de marque Case, Cummins et Ammann pour les mines, les travaux publics et l'industrie	M. Abdellah EL MOUADDEN Directeur Général Délégué	Tél : 05 22 46 03 16/01 Fax : 05 22 31 89 15 Email : soberma@soberma.ma	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
SOMMA Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation de matériels agricoles de marques New Holland : tracteurs agricoles, moissonneuses batteuses, ramasseuses presses welger...	M. Abdellah EL MOUADDEN Directeur Général Délégué	Tél : 05 22 46 03 16/01 Fax : 05 22 31 89 15 Email : somma@somma.ma	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
EQUAL PHONE OUTSOURCIA	Centre de contact Relation Client	M. Thierry INI Responsable des Ressources Manager	Tél : 05 22 95 34 80 Fax : 05 22 36 64 68 Email : tini@outsourcia-group.com	20/11/2009 Renouvelé le 5/6/2014
PHONE ACTIVE Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Karima GHAZI Directeur Adjoint Formation et Qualité	Tel : 05 22 34 54 81 Fax : 05 22 77 84 78 Email : karima.ghazi@phone-group.ma	20/11/2009 Renouvelé le 17/1/2013 et le 25/5/2016
PHONE ON LINE Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Karima GHAZI Directeur Adjoint Formation et Qualité	Tel : 05 22 34 54 81 Fax : 05 22 77 84 78 Email : karima.ghazi@phone-group.ma	20/11/2009 Renouvelé le 17/1/2013 et le 25/5/2016
Compagnie de Tifnout Tiranimine de Guemassa- CTT de Guemassa Groupe Managem	Hydrometallurgie – Production de cobalt métal, oxyde de cobalt, trioxyde d'arsenic, sulfate cuivre, or en lingot et sulfate de sodium	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	17/2/2010 Renouvelé le 8/5/2013
DELIASSUS SA Groupe Delassus	Conditionnement et exportation des agrumes	M. Karim ESSALHI Responsable Administration du Personnel	Tél : 05 22 35 55 55 Fax : 05 22 35 56 36 Email : k.essalhi@delassus.com	17/2/2010 Renouvelé le 14/1/2014
STROC INDUSTRIE	Construction d'ouvrages industriels (EPC)	M. Mohammed Farid OULDHENIA Chef de Département Organisation, Audit et Sécurité	Tél : 0522.99.15.70 Fax : 0522.99.09.80 Email : m.ouldhenia@stroc.ma	17/2/2010 Renouvelé le 8/10/2014

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
MAROC BUREAU	Production et commercialisation de mobilier de bureau, mobilier médical, mobilier d'hôtellerie. Cloisons, rayonnage amovibles.	M. Mohamed TITAOU Responsable Qualité et Environnement	Tél : 05 22 35 51 32 Fax : 05 22 35 51 25 Email : titaou@maroc-bureau.com	16/6/2010 Renouvelé le 13/11/2013
COSUMAR SA Groupe COSUMAR	Industrie sucrière – Raffinerie & transformation de la betterave. Production du pain de sucre, le granulé, le lingot et le morceau sous la marque «Enmer».	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : a.derj@cosumar.co.ma	13/10/2010 Renouvelé le 7/5/2014
SURAC Groupe COSUMAR	Industrie sucrière « Sucreries Raffineries de Canne», Production du sucre de canne.	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : a.derj@cosumar.co.ma	13/10/2010 Renouvelé le 7/5/2014
TRAGEM	Production Editique et Marketing Direct	Mme Hayat TOUKAMI Responsable Qualité	Tel : 05 22 87 78 80 Fax : 05 22 23 34 82 Email : hayat.toukani@tragem.com	12/1/2011 Renouvelé le 5/6/2014
CMCP International Paper	Industrie des papiers et cartons	M. Khalid LAHBABI DRH Groupe CMCP	Tel : 05 22 66 7878 Fax : 05 22 350 754 E.mail : Khalid.Lahbabi@ipaper.com	12/1/2011 Renouvelé le 7/1/2015
GEMADEC	Dématisation documentaire, courrier hybride et éditique et identification, Sécurité et Biométrie	Mme Kawtar ABOUELYZZA Directrice Méthodes et Ressources Humaines	Tél : 05 22 31 88 05 Fax : 05 22 31 26 11 E.mail : kabouelyzza@gemadec.com	10/3/ 2011

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
Compagnie Minière de Guemassa – CMG Groupe Managem	Extraction et traitement des minerais de Plomb, Zinc et Cuivre	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	10/3/ 2011 Renouvelé le 7/1/2015
Sucrerie du Tadla SUTA Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : a.derj@cosumar.co.ma	6/7/2011 Renouvelé le 19/11/2015
Sucrerie Raffinerie de l'Oriental – SUCRAFOR Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre blanc	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : a.derj@cosumar.co.ma	6/7/2011 Renouvelé le 19/11/2015
Sucrerie Nationale de Betteraves du Loukkos - SUNABEL Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre blanc	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : a.derj@cosumar.co.ma	6/7/2011 Renouvelé le 19/11/2015
ADECCO MAROC	Recrutement et travail temporaire	M. Philippe HANCART Directeur Général	Tel : 05 22 99 28 10 Fax : 212 5 22 99 10 26 Email: Philippe.Hancart@adeccomaroc.com	6/7/2011 Renouvelé le 7/1/2015
SPIE MAROC	Spécialiste des domaines électricité industrielle & tertiaire, lignes & postes, réseaux et télécom et fabrication métallique & poteaux en béton armé	M. Mehdi TAGHLABI Responsable RH & Communication	Tel : 05 22 65 92 00 Fax : 05 22 65 93 00 Email : m.taghlabi@spie.com	2/5/2012
SALAM GAZ	Importation, Logistique et embouteillage des GPL (butane & propane) conditionnées pour le compte de sociétés de distribution	Mme Manal CHALLAKH Coordinatrice SME	Fax : 05 37 57 80 06 Mail : m.challakh@salamgaz.ma	27/11/2012

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
SOCIETE DES BRASSERIES DU MAROC	Production et mise en bouteille de boissons	M. Mustapha MHANI Directeur des Ressources Humaines	Tél : 05 22 75 46 46 Fax : 05 22 74 07 64 Mail : mmhani@gbm.ma	27/11/2012
HPS MAROC	Edition des solutions de paiement électronique multicanal	M. Rachid BAKKAR Directeur des Ressources Humaines	Tél : 05 29 04 50 26 Fax : 05 29 01 40 96 Email : rachid.bakkar@hps-worldwide.com	17/1/2013
GHARB PAPIER ET CARTON – GPC	Conception et fabrication de solutions d'emballage en papier et carton.	Mme Meriem LATTAOUI Directrice des Ressources Humaines	Tel : 05 23 32 77 50 Fax : 05 23 32 60 51 Mail : m.lattaoui@gpcarton.com	17/1/2013
Call Insurance Morocco Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Karima GHAZI Directeur Adjoint Formation et Qualité	Tel : 05 22 34 54 81 Fax : 05 22 77 84 78 Email : karima.ghazi@phone-group.ma	17/1/2013 Renouvelé le 25/5/2016
Phone Académie Phone Group	Centre de formation de Phone Group.	Mme Karima GHAZI Directeur Adjoint Formation et Qualité	Tel : 05 22 34 54 81 Fax : 05 22 77 84 78 Email : karima.ghazi@phone-group.ma	17/1/2013 Renouvelé le 25/5/2016
SODIPRESS	Veille et conseil sur les appels d'offres publics et privés.	A préciser	Tel : 0522 27 10 16 Fax : 0522 26 72 31 Email : organisation@sodipress.com	17/1/2013
MAROCLEAR	Dépositaire central des valeurs mobilières au Maroc	M. Adil YOUSSEFI Responsable Département Administratif et Financier	Tel: +212 522 983 131 Fax: +212 522 993 954 Email : youssefi@maroclear.com	20/3/2013
Sanofi-aventis Maroc Groupe Sanofi	Industrie pharmaceutique	M. Aziz YOUSSEFI MALKI Directeur de la Communication et de la RSE	Tel : 05 22 67 88 41 Fax : 05 22 66 90 51 Email: Aziz.YoussefiMalki@sanofi.com	2/4/2013

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
MANAGEM S.A Groupe Managem	Mines Siège social du Groupe Managem	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	8 Mai 2013
REMINEX Groupe Managem	Reminex Centre de recherche, R&D & Reminex Ingénierie	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	8 Mai 2013
Akka Gold Mining Groupe Managem	Exploitation minière d'or et de cuivre	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	8 Mai 2013
Société Métallurgique d'Imiter - SMI Groupe Managem	Exploitation minière et valorisation de l'argent	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	8 Mai 2013
Bourse de Casablanca	Finance – Assure le fonctionnement, le développement et la promotion du marché boursier marocain	Sanâ JAMAI Directeur Capital Humain et Support	Tél : 05 22 45 26 26 Fax : 05 22 45 26 43 Email : jamai@casablanca-bourse.com	15 Mai 2013
A3 Communication	Agence de communication	Mme Ikram BELYAZID Responsable Administratif et Financier	Email : ikram@a3communication.net	27 Mai 2013
Rezo Events	Agence événementielle	M. Ali HAJJI Directeur général	Tél : 05 22 27 26 03/04 Email : ahajji@rezoevents.com	27 Mai 2013
Ainsi Maroc SARL Groupe Ainsi Maroc	Gardiennage et Nettoyage	M. Said IBENYAHIA Directeur Administratif et Financier	Tél : 05 22 54 01 54 Email : said@ainsimaroc.com	2 Décembre 2013

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
La Marocaine des Jeux et des Sports MDJS	Pari sportif	Mme Halima RADOUANI Chef de projet performance et amélioration continue	Tél : 05 22 48 86 20 Fax : 05 22 48 14 36 Email : h.radouani@mdjs.ma	14 Janvier 2014
SAMAC Groupe Téléperformance	Centre de contact en délocalisation	Mariem CHARAF Directrice qualité	Tél : 05 37 61 55 50 Email : Mariem.charaf@ma.teleperformance.com	14 Janvier 2014
Delassus Distribution Groupe Delassus	Distribution des produits du groupe Delassus	M. Karim ESSALHI Responsable des Ressources Humaines	Tél : 05 22 35 39 06 Fax : 05 22 35 56 36 Email : k.essalhi@delassus.com	14 Janvier 2014
Exprom Facilities Groupe CDG	Facility Management Prestation de maintenance multite-chnique et multi-services	Mme Samira LAANAYA Responsable Ressources Humaines	Tél : 05 37 57 87 84 Fax : 05 37 56 48 84 Email : s.laanaya@expromfm.com	14 Janvier 2014
SAMINE Groupe Managem	Secteur minier Exploitation et traitement du minerai de la fluorine	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	19 Février 2014
TECHSUB Groupe Managem	Services au profit des projets miniers. Travaux de sondages et soutènement, travaux souterrains et d'exploitation à ciel ouvert	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	19 Février 2014
CTT Bouazzer Groupe Managem	Extraction minière et valorisation du Cobalt	M. Abdellatif KISSAMI Directeur RSE du Groupe Managem	Tél : 05 22 95 65 40 Fax : 05 22 95 64 10 Email : a.kissami@managemgroup.com	19 Février 2014

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
AXA Assistance Maroc	Assurances Intervention d'urgence et assistance au quotidien : santé, automobile, domicile et voyage	Mme Mélanie BENALI Directrice des Ressources Humaines	Tel: 05 22 46 46 62 Email : melanie.benalie@axa-assistance.ma	19 Février 2014
APM Terminals Tangier	Exploitation du Terminal Conteneurs du Port Tanger MED pour les activités de transbordement	Mme Loubna ZAGGAF Responsable Qualité	Tél : 05 31 061 141 Email: Loubna.Zaggaf@apmterminals.com	19 Février 2014
MAROC TELECOM	Télécommunications	Mme Mouna MELLAH Directrice de l'Information et du Développement Durable	Email : M.MELLAH@iam.ma	19 Février 2014
COOPER PHARMA	Laboratoire pharmaceutique	Mme Touria AMSAGUINE Directeur Ressources Humaines	Tél : 05 22 45 32 00 Fax : 05 22 30 48 53 Email : t.amsaguine@cooperpharma.ma	7 Mai 2014
INVOLYS	Nouvelles Technologies de l'Information	M. Mohammed EL GARTI Directeur Administratif et Financier	Tél : 05 22 23 48 95 Fax : 05 22 23 16 79 Email : m.elgarti@involys.com	5 Juin 2014
WAFASALAF	Crédit à la consommation	Mme Nadia AITOUHANNI Activités sociales et RSE	Tél : 05 22 54 51 89 Fax : 05 29 01 15 88 Email : n.aitouhani@wafasalaf.ma	5 Juin 2014
NOVEC Groupe CGD	Bureau d'études en Ingénierie	Mme Mouna ZOUAOUI Chef Service Organisation Certification et Audit	Tél : 05 37 57 62 00 Fax : 05 37 56 67 41 Email : mounaz@novec.ma	8 Octobre 2014

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
Autoroutes Du Maroc	Construction, entretien et exploitation des autoroutes et des biens et service ADM.	M. Jamal EL BLIDI Responsable Environnement et Développement Durable	Tél : 05 37 57 97 46 Fax : 05 37 56 58 51 Email : elblidi.jamal@adm.co.ma	8 Octobre 2014
Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie - BMCI Groupe BNP Paribas	Service bancaire et financier	Mme Mina JEBBARI Directrice de la Stratégie et de la Qualité	Tél : 05 22 46 11 02 Fax : 05 22 20 93 79 Email : mina.jebbari@bnpparibas.com	8 Octobre 2014
AL BARID BANK Filiale Barid Al Maghrib	Service Bancaire et financier	Mme Malika CHARRAT Responsable RSE	Tél : 212 5 22 77 58 76 Fax : 05 22 77 98 37 29 E.mail : m.charrat@albaridbank.ma	1 ^{er} Avril 2015
Maghreb Industries	Agro-alimentaire, Secteur de la Confiserie	M. Youssef DAHHA Directeur des Ressources Humaines	Tél : 05 22 35 05 96/97 Fax : 05 22 35 45 95 Email : ydahha@maghrebindustries.com	19 Novembre 2015
EMS Chronopost International Maroc Filiale Barid Al Maghrib	Transport et Logistique Secteur de la livraison des colis express	Mme Nezha JAÏ HOKIMI Responsable Qualité & RSE	Tél : 05 22 20 75 75 Fax : 05 22 20 40 20 Email : n-hokimi@chronopost.ma	19 Novembre 2015
SNEP- Société Nationale d'Electrolyse et de Pétrochimie Groupe Ynna Holding	Industrie Pétrochimique	M. Noureddine CHERKAOUI Responsable QSE	Tél : 05 23 32 43 28 Email : n.cherkaoui@snepe.ma	10 Février 2016
LYDEC	Services aux collectivités Distribution d'eau potable, d'électricité et d'assainissement liquide	Mme Caroline ORJEBIN-YOUSFAOUI Responsable développement durable	Tél : 05 22 54 94 52 Fax : 05 22 54 90 27 Email : caroline.orjebin@lydec.co.ma	10 Février 2016

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
TAQA MOROCCO	Production d'électricité	M. Youssef ANNACHACHIBI Directeur Q.H.S.E	Fax : 05 23 34 53 75 Email : youssef.annachachibi@taqamorocco.ma	10 Février 2016
Société d'aménagement de Zenata (SAZ)	Aménagement urbain	M. Mohammed AMELLAH Directeur support et ressources	Tél : 05 23 31 84 17 Email : amellah@saz.ma	25 Mai 2016
HP CDG IT Services Maroc	Services informatiques	M. Othman CHENNA Transition & Transformation Manager	Email : otmane.chenna@hpe.com	25 Mai 2016
Transdev Maroc	Transport urbain Exploitation du Tramway de Rabat - Salé	M. Saad HAMERY Directeur administratif et RH	Email : Saad.HAMERY@transdev.com	25 Mai 2016

Annexe 5: Résultats de l'ACP

- **La variable diversité des indicateurs RSE**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	97.8
	Exclus ^a	1	2.2
	Total	46	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
.958	.960	6

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
16.29	35.392	5.949	6

ANOVA avec test de Friedman

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	Khi-deux de Friedman	Sig.
Entre les personnes	259.541	44	5.899	18.389	.002
Entre éléments	4.863 ^a	5	.973		
Intra-population	54.637	220	.248		
Résidu	59.500	225	.264		
Total	319.041	269	1.186		

Moyenne générale = 2.71

a. Coefficient de concordance de Kendall W = .015.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DIVIND_1	1.000	.816
DIVIND_2	1.000	.845
DIVIND_3	1.000	.916
DIVIND_4	1.000	.813
DIVIND_5	1.000	.882
DIVIND_6	1.000	.727

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.846
Khi-deux approximé	342.407
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	15
Signification de Bartlett	.000

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	5.000	83.326	83.326	5.000	83.326	83.326
2	.509	8.476	91.802			
3	.229	3.817	95.619			
4	.148	2.462	98.081			
5	.079	1.323	99.404			
6	.036	.596	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DIVIND_1	.903
DIVIND_2	.919
DIVIND_3	.957
DIVIND_4	.901
DIVIND_5	.939
DIVIND_6	.852

Méthode d'extraction :

Analyse en composantes
principales.

a. 1 composantes extraites.

- **La variable degré de l'informatisation technologique classique**

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	97.8
Observations Exclues ^a	1	2.2
Total	46	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
.968	.968	2

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
5.40	1.973	1.405	2

ANOVA avec test de Friedman

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	Khi-deux de Friedman	Sig.
Entre les personnes	43.400	44	.986	3.000	.083
Entre éléments	.100 ^a	1	.100		
Intra-population Résidu	1.400	44	.032		
Total	1.500	45	.033		
Total	44.900	89	.504		

Moyenne générale = 2.70

a. Coefficient de concordance de Kendall W = .002.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.500
Khi-deux approximé	89.824
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	1
Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DEGINFC_1	1.000	.969
DEGINFC_2	1.000	.969

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	1.938	96.882	96.882	1.938	96.882	96.882
2	.062	3.118	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DEGINFC_1	.984
DEGINFC_2	.984

Méthode d'extraction : Analyse
en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- **La variable degré de l'informatisation technologique moderne**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	97.8
	Exclus ^a	1	2.2
	Total	46	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
.820	.836	3

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
8.47	2.436	1.561	3

ANOVA avec test de Friedman

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	Khi-deux de Friedman	Sig.
Entre les personnes	35.733	44	.812	7.143	.028
Entre éléments	1.111 ^a	2	.556		
Intra-population	12.889	88	.146		
Résidu	14.000	90	.156		
Total	49.733	134	.371		

Moyenne générale = 2.82

a. Coefficient de concordance de Kendall W = .022.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.716
Khi-deux approximé	50.325
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	3
Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DEGINFM_1	1.000	.794
DEGINFM_2	1.000	.716
DEGINFM_3	1.000	.749

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	2.258	75.278	75.278	2.258	75.278	75.278
2	.428	14.269	89.547			
3	.314	10.453	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DEGINFM_1	.891
DEGINFM_2	.846
DEGINFM_3	.865

Méthode d'extraction : Analyse
en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- **La variable degré de pression externe (isomorphisme mimétique)**

Echelle : TOUTES LES VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Valide	45	97.8
Observations Exclues ^a	1	2.2
Total	46	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
.934	.940	4

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
10.64	8.871	2.978	4

ANOVA avec test de Friedman

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	Khi-deux de Friedman	Sig.
Entre les personnes	97.578	44	2.218	20.143	.000
Entre éléments	3.394 ^a	3	1.131		
Intra-population Résidu	19.356	132	.147		
Total	22.750	135	.169		
Total	120.328	179	.672		

Moyenne générale = 2.66

a. Coefficient de concordance de Kendall W = .028.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.694
Khi-deux approximé	202.580
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	6
Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DEGPREM_1	1.000	.840
DEGPREM_2	1.000	.770
DEGPREM_3	1.000	.824
DEGPREM_4	1.000	.965

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	3.399	84.983	84.983	3.399	84.983	84.983
2	.384	9.602	94.586			
3	.184	4.592	99.178			
4	.033	.822	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DEGPREM_1	.917
DEGPREM_2	.877
DEGPREM_3	.908
DEGPREM_4	.983

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- **La variable degré de la pression externe (isomorphisme coercitif et normatif)**

- VARIABLE DEGPRES ET N

-

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.500
Khi-deux approximé	27.096
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	1
Signification de Bartlett	.000

-

-

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DEGPRES_C	1.000	.843
DEGPRES_N	1.000	.843

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	1.687	84.330	84.330	1.687	84.330	84.330
2	.313	15.670	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

-

-

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DEGPRES_NC	.918
DEGPRES_N	.918

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- *La variable degré de la décentralisation verticale*

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	97.8
Observations Exclus ^a	1	2.2
Total	46	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
.911	.921	4

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
9.40	7.973	2.824	4

ANOVA avec test de Friedman

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	Khi-deux de Friedman	Sig.
Entre les personnes	87.700	44	1.993	18.578	.000
Entre éléments	3.750 ^a	3	1.250		
Intra-population Résidu	23.500	132	.178		
Total	27.250	135	.202		
Total	114.950	179	.642		

Moyenne générale = 2.35

a. Coefficient de concordance de Kendall W = .033.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.778
Khi-deux approximé	145.627
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	6
Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DEGDECV_1	1.000	.678
DEGDECV_2	1.000	.824
DEGDECV_3	1.000	.903
DEGDECV_4	1.000	.832

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	3.237	80.935	80.935	3.237	80.935	80.935
2	.435	10.870	91.805			
3	.235	5.866	97.671			
4	.093	2.329	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DEGDECV_1	.823
DEGDECV_2	.908
DEGDECV_3	.950
DEGDECV_4	.912

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- *La variable degré de la décentralisation horizontale*

Echelle: TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	97.8
Observations Exclues ^a	1	2.2
Total	46	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
.947	.955	5

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
11.82	13.968	3.737	5

ANOVA avec test de Friedman

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	Khi-deux de Friedman	Sig.
Entre les personnes	122.916	44	2.794	19.068	.001
Entre éléments	3.093 ^a	4	.773		
Intra-population Résidu	26.107	176	.148		
Total	29.200	180	.162		
Total	152.116	224	.679		

Moyenne générale = 2.36

a. Coefficient de concordance de Kendall W = .020.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.798
Khi-deux approximé	267.564
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	10
Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DEGDECH_1	1.000	.800
DEGDECH_2	1.000	.875
DEGDECH_3	1.000	.927
DEGDECH_4	1.000	.906
DEGDECH_5	1.000	.732

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	4.238	84.767	84.767	4.238	84.767	84.767
2	.390	7.796	92.563			
3	.247	4.941	97.504			
4	.066	1.315	98.819			
5	.059	1.181	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DEGDECH_1	.894
DEGDECH_2	.935
DEGDECH_3	.963
DEGDECH_4	.952
DEGDECH_5	.855

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- *La variable degré d'incertitude de l'environnement*

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	97.8
	Exclus ^a	1	2.2
	Total	46	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
.948	.948	7

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
16.27	28.973	5.383	7

ANOVA avec test de Friedman

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	Khi-deux de Friedman	Sig.
Entre les personnes	182.114	44	4.139	25.745	.000
Entre éléments	5.994 ^a	6	.999		
Intra-population Résidu	56.863	264	.215		
Total	62.857	270	.233		
Total	244.971	314	.780		

Moyenne générale = 2.32

a. Coefficient de concordance de Kendall W = .024.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.686
Khi-deux approximé	391.611
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	21
Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DEGINCE_1	1.000	.797
DEGINC_2	1.000	.768
DEGINC_3	1.000	.872
DEGINC_4	1.000	.807
DEGINC_5	1.000	.711
DEGINC_6	1.000	.731
DEGINC_7	1.000	.662

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	5.347	76.383	76.383	5.347	76.383	76.383
2	.705	10.077	86.460			
3	.391	5.582	92.042			
4	.356	5.079	97.121			
5	.112	1.602	98.723			
6	.074	1.051	99.774			
7	.016	.226	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DEGINCE_1	.893
DEGINC_2	.876
DEGINC_3	.934
DEGINC_4	.898
DEGINC_5	.843
DEGINC_6	.855
DEGINC_7	.814

Méthode d'extraction : Analyse
en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- **La variable degré de la performance globale**

Echelle : TOUTES LES VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	97.8
	Exclus ^a	1	2.2
	Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés</i>	<i>Nombre d'éléments</i>
.948	.948	7

Statistiques d'échelle

<i>Moyenne</i>	<i>Variance</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>Nombre d'éléments</i>
16.27	28.973	5.383	7

ANOVA avec test de Friedman

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	Khi-deux de Friedman	Sig.
Entre les personnes	182.114	44	4.139	25.745	.000
Entre éléments	5.994 ^a	6	.999		
Intra-population	56.863	264	.215		
Résidu	62.857	270	.233		
Total	62.857	270	.233		
Total	244.971	314	.780		

Moyenne générale = 2.32

a. Coefficient de concordance de Kendall W = .024.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
DEGPERF_1	1.000	.687
DEGPERF_2	1.000	.817
DEGPERF_3	1.000	.807
DEGPERF_4	1.000	.815
DEGPERF_5	1.000	.942
DEGPERF_6	1.000	.843
DEGPERF_7	1.000	.679
DEGPERF_8	1.000	.667
DEGPERF_9	1.000	.801

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4.004	44.493	44.493	4.004	44.493	44.493	2.793	31.029	31.029
2	1.680	18.672	63.165	1.680	18.672	63.165	2.424	26.938	57.967
3	1.375	15.274	78.438	1.375	15.274	78.438	1.842	20.471	78.438
4	.701	7.789	86.227						
5	.624	6.933	93.159						
6	.316	3.516	96.676						
7	.179	1.994	98.670						
8	.072	.798	99.468						
9	.048	.532	100.000						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
DEGPERF_1	.507	-.478	.449
DEGPERF_2	.792	-.434	-.038
DEGPERF_3	.691	-.469	-.330
DEGPERF_4	.445	-.212	.756
DEGPERF_5	.746	.454	.423
DEGPERF_6	.515	.758	.056
DEGPERF_7	.700	.423	-.099
DEGPERF_8	.712	-.159	-.367
DEGPERF_9	.790	.117	-.405

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
DEGPERF_1	.318	-.048	.764
DEGPERF_2	.774	.092	.458
DEGPERF_3	.877	-.029	.191
DEGPERF_4	-.008	.171	.887
DEGPERF_5	.113	.844	.466
DEGPERF_6	.021	.916	-.052
DEGPERF_7	.381	.730	.029
DEGPERF_8	.782	.231	.045
DEGPERF_9	.743	.495	-.065

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3
1	.720	.567	.399
2	-.420	.815	-.399
3	-.552	.120	.825

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

- avant la rotation

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.534
Khi-deux approximé	238.291
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	28
Signification de Bartlett	.000

- après la rotation

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.761
Khi-deux approximé	38.150
Test de sphéricité de Bartlett Ddl	6
Signification de Bartlett	.000

Annexe 6: Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse des principales approches théoriques de la RSE.....	53
Tableau 2: Synthèse des principales approches théoriques de la RSE.....	54
Tableau 3: les modes de contrôle d'après Henri Bouquin.....	93
Tableau 4: Comparaison du paradigme du contrôle et du paradigme du pilotage.....	99
Tableau 5: Exemple d'indicateurs de développement durable.....	111
Tableau 6: Les utilisateurs et les rôles des indicateurs environnementaux.....	116
Tableau 7: Catégories des indicateurs sociaux	119
Tableau 8: La diversité des indicateurs de la RSE	181
Tableau 9: Le nombre d'items des variables de mesure des principaux facteurs d'ordre organisationnel.....	189
Tableau 10: la mesure de la variable à expliquer	194
Tableau 11: nombre des items des variables de contrôle	197
Tableau 12: Synthèse des indices de qualité pour les analyses factorielles en composantes principales.....	228
Tableau 13: Matrice des types pour la variable degré d'incertitude de l'environnement	229
Tableau 14: test de la fiabilité de la variable degré d'incertitude de l'environnement.....	230
Tableau 15: Matrice des types pour la variable informatisation et les technologies classiques	231
Tableau 16: test de la fiabilité de la variable informatisation et les technologies classiques	232
Tableau 17: Matrice des types pour la variable informatisation et technologie moderne	232
Tableau 18: test de la fiabilité de la variable informatisation et technologie moderne	233
Tableau 19: Matrice des types pour l'échelle « Pression externe : isomorphisme mimétique »	234
Tableau 20: : test de la fiabilité de la variable« Pression externe : isomorphisme mimétique »	234

Tableau 21: Matrice des types pour la variable pression normative et coercitif	235
Tableau 22: test de la fiabilité de la pression externe « isomorphisme normatif et coercitif »	235
Tableau 23: Matrice des types pour la variable décentralisation Verticale.....	237
Tableau 24: test de la fiabilité de la variable décentralisation Verticale.....	237
Tableau 25: Matrice des types pour la variable décentralisation Horizontale	238
Tableau 26: test de la fiabilité de la variable décentralisation Horizontale	239
Tableau 27: Matrice des types pour la variable diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE	240
Tableau 28: test de la fiabilité de la variable diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE	241
Tableau 29: Matrice des types pour la variable utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale sur la diversité des indicateurs de la RSE	242
Tableau 30: Matrice des types pour la variable utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale (après la suppression d'items problématiques).....	243
Tableau 31: test de la fiabilité de la variable utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale (après la suppression d'items problématiques	243
Tableau 32: Une vision synthétique des conclusions de la phase exploratoire de validation des échelles de mesure	244
Tableau 33: Les propriétés du modèle de mesure.....	250
Tableau 34: Corrélations entre construits et racine carrée de la variance moyenne extraite	253
Tableau 35: Les valeurs des contributions factorielles externes finales des variables retenues	254
Tableau 36: Les valeurs de corrélation des variables formative.....	255
Tableau 37: Les valeurs du facteur d'inflation de la variance VIF de construit formative..	256
Tableau 38: Les valeurs de R^2	257
Tableau 39: les valeurs de Q^2	257

<i>Tableau 40: les chemines de H1</i>	<i>261</i>
<i>Tableau 41 :les chemines de H2</i>	<i>263</i>
<i>Tableau 42: les chemines de H3</i>	<i>265</i>
<i>Tableau 43: les chemines de H4</i>	<i>268</i>
<i>Tableau 44: les chemines de H5</i>	<i>270</i>
<i>Tableau 45: les chemines de H6</i>	<i>273</i>
<i>Tableau 46: les chemines de H7</i>	<i>276</i>
<i>Tableau 47: les chemines de H8</i>	<i>278</i>
<i>Tableau 48: résumé des résultats du test d'hypothèses</i>	<i>279</i>

Annexe 7: Liste des figures

<i>Figure 1: La structure de la thèse.....</i>	<i>10</i>
<i>Figure 2: Décomposition de la performance globale de l'entreprise.....</i>	<i>70</i>
<i>Figure 3: La carte stratégique du Balanced Scorecard d'après Norton et Kaplan (2004).....</i>	<i>87</i>
<i>Figure 4: Une chaine de causalité pour SBSC d'après Bieker et Gminder (2001)</i>	<i>88</i>
<i>Figure 5: les quatre pôles de questionnement des recherches sur les rôles du contrôle et la nature de son articulation avec la stratégie.....</i>	<i>95</i>
<i>Figure 6: les trois dimensions critiques d'un système de pilotage de la performance organisationnelle d'après J.P Denis (2000).</i>	<i>102</i>
<i>Figure 7: Les missions des indicateurs de développement durable.....</i>	<i>110</i>
<i>Figure 8: Une entreprise (« sous-système industriel ») envisagée dans le cadre des systèmes</i>	<i>112</i>
<i>Figure 9: Les indicateurs environnementaux.....</i>	<i>115</i>
<i>Figure 10: Les indicateurs environnementaux.....</i>	<i>123</i>
<i>Figure 11: modes de raisonnement et connaissance scientifique</i>	<i>154</i>
<i>Figure 12: le protocole de la recherche.....</i>	<i>156</i>
<i>Figure 13: La démarche de la recherche.....</i>	<i>156</i>
<i>Figure 14: Le design de complémentarité.....</i>	<i>159</i>
<i>Figure 15: Le design explicatif</i>	<i>159</i>
<i>Figure 16: Le design exploratoire</i>	<i>160</i>
<i>Figure 17: design initiation.....</i>	<i>160</i>
<i>Figure 18: design triangulaire.....</i>	<i>161</i>
<i>Figure 19: Développement de la RSE au Maroc</i>	<i>166</i>
<i>Figure 20: le modèle conceptuel.....</i>	<i>178</i>
<i>Figure 21: la mesure des indicateurs de la RSE</i>	<i>181</i>

<i>Figure 22: la mesure de la variable modératrice</i>	<i>181</i>
<i>Figure 23: la mesure des principaux facteurs organisationnels.....</i>	<i>189</i>
<i>Figure 24: Les mesures de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance</i>	<i>193</i>
<i>Figure 25: les étapes de construction du questionnaire</i>	<i>201</i>
<i>Figure 26: Identification des répondants à SOVAPEC</i>	<i>207</i>
<i>Figure 27: L'audit prés-certification à SOVAPEC.....</i>	<i>208</i>
<i>Figure 28: La typologie de l'audit à SOVAPEC.....</i>	<i>208</i>
<i>Figure 29: Les normes conventionnelles à SOVAPEC</i>	<i>209</i>
<i>Figure 30: Les objectifs de la demande d'un audit à SOVAPEC</i>	<i>209</i>
<i>Figure 31: la communication de l'audit à SOVAPEC</i>	<i>210</i>
<i>Figure 32: Les champs de certification à SOVAPEC</i>	<i>210</i>
<i>Figure 33: Les documents consultés par l'auditeur à SOVAPEC</i>	<i>210</i>
<i>Figure 34: L'impact de l'audit qualité, social et environnemental sur la performance de SOVAPEC.....</i>	<i>212</i>
<i>Figure 35: cadre d'analyse de l'étude exploratoire</i>	<i>216</i>
<i>Figure 36: Statistique descriptif de la forme juridique.....</i>	<i>223</i>
<i>Figure 37: Statistique descriptif de la qualité des répondants</i>	<i>224</i>
<i>Figure 38: Statistique descriptif Du territoire de commercialisation.....</i>	<i>224</i>
<i>Figure 39: Statistique descriptif de la taille des entreprises selon l'effectif.....</i>	<i>225</i>
<i>Figure 40: Statistique descriptif de la taille des entreprises selon l'effectif.....</i>	<i>225</i>
<i>Figure 41: Statistique descriptif du secteur d'activité</i>	<i>226</i>
<i>Figure 42: Statistique descriptif de la formation des dirigeants</i>	<i>226</i>
<i>Figure 43: Statistique descriptif de la taille des entreprises selon l'effectif.....</i>	<i>227</i>
<i>Figure 44: Statistique descriptif du nombre des indicateurs de la RSE</i>	<i>227</i>

<i>Figure 45: La représentation graphique du modèle structurel spécifié par le logiciel Smart</i>	248
<i>Figure 46: les chemines représentatifs de H1a</i>	261
<i>Figure 47: les chemines représentatifs de H1b</i>	262
<i>Figure 48: les chemines représentatifs de H1c</i>	262
<i>Figure 49: les chemines représentatifs de H2a</i>	264
<i>Figure 50: les chemines représentatifs de H2b</i>	264
<i>Figure 51: les chemines représentatifs de H2c</i>	265
<i>Figure 52: les chemines représentatifs de H3a</i>	266
<i>Figure 53: les chemines représentatifs de H3b</i>	267
<i>Figure 54: les chemines représentatifs de H3c</i>	267
<i>Figure 55: les chemines représentatifs de H4a</i>	269
<i>Figure 56: les chemines représentatifs de H4b</i>	269
<i>Figure 57: les chemines représentatifs de H4c</i>	270
<i>Figure 58: les chemines représentatifs de H5a</i>	271
<i>Figure 59: les chemines représentatifs de H5b</i>	272
<i>Figure 60: les chemines représentatifs de H5c</i>	272
<i>Figure 61: les chemines représentatifs de H6a</i>	274
<i>Figure 62: les chemines représentatifs de H6b</i>	274
<i>Figure 63: les chemines représentatifs de H6c</i>	275
<i>Figure 64: les chemines représentatifs de H7a</i>	277
<i>Figure 65: les chemines représentatifs de H7b</i>	277
<i>Figure 66: les chemines représentatifs de H7c</i>	278
<i>Figure 67: les chemines représentatifs de H8</i>	279

Table des matières

<i>Avant propos.....</i>	<i>3</i>
<i>Dédicaces</i>	<i>4</i>
<i>Remerciements.....</i>	<i>5</i>
<i>Liste des abriviations.....</i>	<i>8</i>
<i>Introduction générale</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 : Évolution théorique du pilotage de la performance globale</i>	<i>11</i>
Introduction chapitre 1.....	11
Section 1 : Ruptures et renouvellement des conceptions de la performance organisationnelle	13
I. La performance organisationnelle : conceptions et modèles de pilotage.....	13
1. Le concept de la performance	13
1.1 L'origine de la notion de la performance	13
1.2 La performance comme une notion insaisissable dans les sciences de gestion	15
2. L'analyse de l'évolution des approches de la performance organisationnelle et de son pilotage dans la littérature	17
2.1 L'approche taylorienne de la performance	17
2.2 La prise en compte de la dimension sociale dans les modèles de performance.....	18
2.3 Les avancées post tayloriennes : un modèle financier de la performance organisationnelle	19
2.3.1 La construction du modèle financier de la performance : Le ROI	20
2.3.2 Les critiques et dépassement du modèle financier	21
II. La crise de financiarisation de la performance organisationnelle	22
1. Les limites théoriques liées à la conception des rôles et des objectifs des entreprises	23
2. Les limites liées à la performance sociales des modèles de création de valeur	24
Section 2 : Les logiques d'adhésion des entreprises au concept de développement durable	26
I. Une lecture critique de la perspective des pressions externes.....	27
1. Convergence des contextes institutionnels	27
1.1. Le développement de l'investissement socialement responsable et la libéralisation des marchés financiers	28
1.2. L'internationalisation des entreprises et la globalisation des marchés	29
1.3. L'éclatement des cadres normatifs	30
2. les incitations réglementaires à la diffusion de l'information sociale et environnementale	31
3. Crise de légitimité et globalisation des stakeholders	32
4. Fondements et limites de la perspective des pressions externes.....	34
II. La RSE comme gage d'une performance globale : concepts et évolution théorique	37
1. Du paternalisme à l'émergence du débat sur la responsabilité sociale.....	38
1.1 L'émergence du débat sur la responsabilité sociale d'entreprise	39
2. L'approche normative et les premières formalisations du concept de RSE	40
2.1 Le courant moraliste éthique	41

2.2	Le courant contractuel sociétal	42
2.3	Le courant Social Issue Management	43
2.4	Quelques éléments du débat normatif sur la RSE	43
3.	Apports théoriques de la responsabilité sociale des entreprises	45
3.1	Approche classique de la RSE	46
3.1.1	La théorie des parties prenantes	47
3.1.2	La théorie contractualiste	48
3.1.3	La théorie néo-institutionnelle	50
3.2	Nouvelles approches de la RSE	52
Conclusion chapitre 1		56
<i>Chapitre 2 : l'instauration des systèmes de contrôle : un garant d'une performance globale pérenne</i>		<i>59</i>
Introduction chapitre 2		59
Section 1: la concrétisation du développement durable et l'enracinement de la performance globale		61
I.	De la performance sociétale à la performance globale	62
1.	L'approche théorique de la performance sociétale des entreprises (PSE)	62
2.	Vers la performance globale	64
II.	Les fondements théoriques de la performance globale	65
III.	Les limites de la notion de performance globale	71
Section 2: Les systèmes de contrôle classiques et modérés		73
I.	Le modèle de pilotage de la performance globale comme contrôle externe	74
1.	Guide, normes et référentiels	74
1.1	Normes internationales	75
1.2	Les référentiels	78
1.3	La notation extra-financière	81
2.	Les outils d'évaluation de la performance globale basés sur une approche monétaire ou comptable	83
2.1	L'évaluation de l'impact direct sur le résultat	84
2.2	Les évaluations monétaires « proactives »	84
II.	Les modèles de pilotage interne de la performance globale : les outils du management stratégique (systèmes de contrôle moderne)	86
1.	Evolution du Balanced scorecard (BSC) en faveur du développement durable	86
1.1	Le Sustainability Balanced Scorecard	87
1.2	Le Total Balanced Scorecard	88
2.	Le Navigateur de Skandia AFS	89
3.	Les modèles du Management par la qualité totale (TQM)	90
4.	Le Bilan sociétal du CJDES	90
5.	Le Triple Bottom Line reporting (TBL) et le Global Reporting Initiative (GRI)	91
III.	Formalisation d'un cadre d'analyse pour l'étude des systèmes de pilotage de la performance globale	92
1.	Le renouvellement de la pensée du contrôle stratégique	92
1.1	L'approche classique du contrôle stratégique	92
1.2	Renouvellement du contrôle et articulation avec la stratégie	94
1.2.1	Critique de l'approche classique du contrôle de stratégie	94
1.2.2	Développement d'une approche rénovée du contrôle de gestion	95
2.	Du contrôle au pilotage : synthèse et formalisation d'un cadre d'analyse	98

2.1 Les dimensions critiques d'un système de pilotage de la performance des systèmes de pilotage de la performance globale	100
2.1.1 La dimension « contexte et options stratégiques »	100
2.1.2 La dimension « structure et organisation »	100
2.1.3 La dimension « processus et procédures de gestion »	101
Conclusion chapitre 2	103
<i>Chapitre 3 : déterminants explicatifs et diversité des indicateurs RSE : garants pour le pilotage de la performance globale</i>	<i>106</i>
Introduction chapitre 3.....	106
Section 1 : Vers des indicateurs de la RSE pour mesurer la performance globale	107
I. Les indicateurs financiers de la mesure de la performance.....	107
1. Les indicateurs financiers.....	107
II. Les indicateurs de performance non financière : Formalisation d'une grille d'analyse....	109
1. Les indicateurs environnementaux	113
1.1 La conception des indicateurs de performance environnementale	113
1.2 Les rôles des indicateurs environnementaux	115
2. Les indicateurs sociaux	119
3. L'utilisation et limites des indicateurs de la RSE	120
3.1 Les raisons de l'utilisation.....	120
3.1.1 Les rôles des indicateurs de la RSE dans la communication extra financière.....	121
3.1.2 Les indicateurs comme outils de suivi des orientations stratégiques	121
3.1.3 Les indicateurs comme outils de motivation, d'adhésion et de conduite de changement ...	122
3.1.4 Les indicateurs comme fondement à des systèmes d'information dédiés	122
3.1.5 Les indicateurs comme outils d'aide à la prise de décisions	122
3.1.6 Synthèse : les mêmes indicateurs pour des finalités différentes.....	123
3.2 Les limites et critiques des indicateurs de la RSE	124
Section 2: Les facteurs déterminants de l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.....	126
I. La théorie de contingence : cadre théorique adapté à la mesure de la RSE	127
1. L'historique de l'approche de contingence	128
2. Les apports de la théorie de contingence.....	129
3. Les apports de l'approche contingente en contrôle	130
4. Les indicateurs de la performance et l'approche de contingence	131
5. Les variables de la théorie de contingence	132
5.1 L'environnement	133
5.2 La taille.....	133
5.3 La stratégie	134
5.4 La technologie	135
5.5 La structure organisationnelle	136
5.6 La culture	136
II. La théorie néo-institutionnelle : cadre théorique adapté au pilotage de la performance globale.....	137
1. La théorie néo-institutionnelle et contrôle de gestion	137
2. La théorie néo- institutionnalisme et la mesure de la performance	138
3. Les variables néo-institutionnelles	139
III. Les approches théoriques : les raisons de l'implication des indicateurs non financiers....	139

1. L'approche contractuelle	139
2. La vision cognitive	141
Conclusion chapitre 3	142
<i>Chapitre 4 : Formulation des hypothèses et méthodologie de recherche adoptées</i>	144
Introduction chapitre 4.....	144
Section 1 : Posture épistémologique et méthodologie de recherche	146
I. Les Paradigmes épistémologiques et positionnement de la recherche.....	147
1. Les différentes postures épistémologiques	147
1.1 Le paradigme Positiviste et le Post Positivisme	148
1.2 Le Paradigme Constructiviste	150
1.3 Le Paradigme Interprétatif.....	151
2. Les modes de raisonnement	152
2.1 Le raisonnement déductif	152
2.2 Le raisonnement inductif.....	153
2.3 Le raisonnement abductif	153
II. La méthodologie retenue pour la recherche	154
1. le choix de la posture épistémologique	155
2. Le choix de la démarche et le design de l'approche mixte.....	157
2.1 La typologie de design de l'approche mixte.....	157
2.2 Le choix du design triangulaire comme méthode de recherche.....	161
Section 2 : Conceptualisation de l'étude, formulation des hypothèses et opérationnalisation des variables	163
I. La Responsabilité sociétale des entreprises au Maroc	163
1. L'engagement du Maroc vis-à-vis la RSE et le DD	164
1.1 Emergence et développement de la RSE au Maroc.....	166
2. Des statistiques sur la pratique RSE au Maroc.....	168
3. CGEM comme champ d'investigation de l'étude	169
3.1 Les axes de la charte RSE/ CGEM.....	170
3.2 Le label RSE/CGEM	170
3.3 Les avantages octroyés aux entreprises ayant le label RSE/CGEM	171
II. L'échantillon et opérationnalisation des variables	172
1. L'échantillon étudié, formulation des hypothèses et modèle conceptuel	172
1.1 L'échantillon étudié.....	172
1.2 La formulation des hypothèses.....	173
1.2.1 Hypothèses issues de la littérature et de l'étude exploratoire.....	173
1.2.2 Construction du modèle conceptuel	178
2. L'opérationnalisation des variables de mesures	178
2.1 Opérationnalisation de la variable modératrice « la diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE »	179
2.2 Opérationnalisation des variables explicatives « les facteurs organisationnels »	182
2.2.1 L'informatisation (technologie)	182
2.2.2 La structure organisationnelle.....	183
2.2.3 L'incertitude de l'environnement.....	186
2.2.4 La pression externe	187
2.3 Opérationnalisation des variables à expliquer	192
2.4 Opérationnalisation des informations générales	195
2.4.1 La taille	195

2.4.2	Le secteur d'activité	195
2.4.3	La formation du dirigeant	196
2.4.4	La stratégie de l'entreprise	196
3.	La mise en place de l'étude qualitative et l'étude quantitative	198
3.1	La méthode qualitative exploratoire	198
3.2	Les techniques et outils de collecte mobilisée qualitative	198
3.2.1	L'étude de cas	199
3.2.2	L'entretien semi-directif	199
3.3	La méthode de collecte des données quantitatives	200
3.3.1	La méthodologie d'échantillonnage et de recueil des données	200
3.3.2	Les étapes de construction du questionnaire	201

Conclusion chapitre 4 202

Chapitre 5 : La présentation des résultats de l'étude qualitative et de l'analyse factorielle exploratoire (ACP) 203

Introduction chapitre 5..... 203

Section 1 : La maîtrise des indicateurs de la RSE par l'audit certification qualité, social et environnemental, un gage d'un pilotage pérenne de la performance globale : Présentation des résultats d'une étude clinique préliminaire interventionniste 204

I.	Présentation de la firme d'accueil.....	205
II.	La pratique de l'audit qualité, social et environnement à SOVAPEC : Etude documentaire	205
1.	La Présentation de l'audit en général à SOVAPEC	205
2.	L'audit certification qualité, social et environnemental à SOVAPEC	206
III.	Analyse pratique et esquisse de développement	207
1.	Analyse pratique des résultats	207
1.1	Présentation de l'échantillon	207
1.2	Analyse des résultats	207
2.	L'impact concret des audits certification qualité, social et environnemental sur l'amélioration des indicateurs de la RSE	212
3.	Esquisses et stratégies de développement	213

Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'étude exploratoire, des résultats descriptifs et des tests exploratoires 216

I.	Présentation des résultats de l'étude exploratoire.....	216
1.	Pratiques/démarches RSE mise en place	217
1.1	Les pratiques sociales.....	217
1.2	Les pratiques environnementales	218
1.3	Au delà des pratiques sociales et environnementales	219
1.4	Les indicateurs de la RSE : états des lieux	220
1.5	Les facteurs organisationnels (déterminants)	221
1.6	L'impact des déterminants sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.....	221
2.	L'analyse de l'étude qualitative	222
II.	Présentation des résultats descriptifs et de l'ACP	223
1.	Présentation des résultats descriptifs	223
2.	La validation des échelles de mesure : les résultats de l'ACP.....	228
2.1	Le degré d'incertitude de l'environnement	229

2.2	Les outils informatiques (technologiques)	230
2.2.1	Les outils informatiques (technologiques) classiques	231
2.2.2	Les outils informatiques et technologies modernes	232
2.3	La pression externe.....	233
2.3.1	Le degré de la pression externe « isomorphisme mimétique »	233
2.3.2	Le degré de la pression externe « isomorphisme normatif et coercitif ».....	235
2.4	La décentralisation de l'entreprise.....	236
2.4.1	La décentralisation horizontale	236
2.4.2	Le degré de la décentralisation Horizontale.....	238
2.5	La diversité d'utilisation des indicateurs de la RSE	239
2.6	Le degré d'influence des déterminants sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale par l'intermédiaire de la diversité de l'utilisation des indicateurs	241
Conclusion chapitre 5		246
<i>Chapitre 6 : Test du modèle, synthèse et discussion des résultats de la recherche. 247</i>		
Introduction Chapitre 6		247
Section 1 : L'évaluation de la validité des hypothèses de recherche		249
I.	Validité et fiabilité des construits réflexifs	249
II.	Validité et fiabilité des construits formatifs	255
1.	Le test de pertinence des indicateurs	255
2.	Le test de multicolinéarité	256
III.	La validation du modèle structurel	256
1.	La qualité d'ajustement de modèle.....	256
2.	La pertinence prédictive de modèle.....	257
Section 2 : Les tests des hypothèses et discussions des résultats.....		258
I.	Les tests d'hypothèses.....	258
1.	Évaluation de l'impact d'outils informatiques classique dans l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.....	261
2.	L'évaluation de l'influence des outils informatiques modernes sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	263
3.	L'évaluation de l'impact du degré de la pression externe (isomorphisme mimétique) influence l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.	265
4.	L'évaluation de l'impact du degré de pression coercitive et normative sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	267
5.	L'évaluation de l'impact de la décentralisation verticale sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale.....	270
6.	L'évaluation de l'impact de la décentralisation horizontale sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	272
7.	L'évaluation de l'impact de l'incertitude de l'environnement sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	275
8.	L'évaluation de l'impact de la diversité des indicateurs de la RSE sur l'utilité des indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance globale	278
II.	Synthèse et discussion des résultats	282
Conclusion chapitre 6		288
<i>Conclusion Générale.....</i>		<i>289</i>
<i>Bibliographie</i>		<i>297</i>

<i>Webgraphie</i>	312
<i>Annexes</i>	313