

Etude de causalité entre les déterminants des indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises et le pilotage de la performance globale : proposition d'un modèle explicatif

Causality study between the determinants of Corporate Social Responsibility indicators and global performance management: proposal for an explanatory model

ILMEN FAISAL

Docteur en Sciences de Gestion

ilmenfaisal@gmail.com

Date de soumission : 03/09/2020

Date d'acceptation : 12/10/2020

Pour citer cet article :

ILMEN. F. (2020) «Etude de causalité entre les déterminants des indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises et le pilotage de la performance globale : proposition d'un modèle explicatif », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 4» pp : 273- 291

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans le cadre de notre article, 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 : « **Existe –il un lien de causalité entre les déterminants organisationnels et le pilotage de la performance globale ?** ».

L'objectif méthodologique de cet article est de fournir une explication théorique du modèle explicatif que nous proposons, basée sur une analyse approfondie de la revue de la littérature existante.

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

Abstract

In the context of our article, the ultimate objective is to cross-reference two themes in organisational science, namely: performance indicators in monitoring and corporate social responsibility (CSR). To do so, we focused on the organisational factors that influence the variety of CSR indicators on the one hand, and on the other hand, on the impact of these determinants on the steering of overall performance through their diversity ;

In addition, particular interest is given to the steering of the two specific dimensions of CSR by using specific data and measures, in this case non-financial indicators (CSR). Within this framework, our problematic is formulated as follows: "Is there a causal link between organisational determinants and the steering of overall performance? »

The methodological objective of this article is to provide a theoretical explanation of the explanatory model we propose, based on an in-depth analysis of the existing literature review.

Keywords: CSR Indicators; Corporate Social Responsibility; Overall Performance; Organizational Factors; Diversity of CSR indicators.

Introduction

Dans un contexte caractérisé par de profonds changements dans les mécanismes de production et les exigences croissantes des parties prenantes internes et externes, les entreprises se sentent obligées de se conformer aux normes et standards internationaux. De même, les nouvelles exigences ont un impact majeur sur les pratiques de gestion et remettent en cause les stratégies mises en œuvre, en particulier la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et ses dérivés. C'est ainsi qu'est né le concept de développement durable, qui est un concept macroéconomique dans la mesure où il concerne essentiellement la stratégie gouvernementale et les politiques de l'État et des collectivités locales, dont l'objectif est de préserver toutes les ressources naturelles disponibles. Cependant, la majorité des gouvernements ont réalisé que cette évolution ne sera pas possible sans la participation effective des principaux consommateurs de ressources humaines et naturelles, en l'occurrence les entreprises. De ce point de vue, la RSE se caractérise par sa transversalité dans les sciences de la gestion. En ce sens, elle bouleverse un certain nombre d'apports et de dogmes de gestion qui n'ont probablement pas autant changé depuis les années 1980 avec l'émergence de la question de la qualité totale. Elle consiste à intégrer la question du développement durable dans l'entreprise au niveau microéconomique, en tenant compte des différentes caractéristiques et dimensions économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. L'objectif est donc à la fois stratégique et opérationnel, ce dernier étant d'intégrer la question du développement durable au niveau de l'entreprise.

Il est clair que la maîtrise de la stratégie RSE est une nécessité absolue pour les entreprises marocaines, car elle permet, d'une part, de démontrer la légitimité des actions entreprises vis-à-vis des différentes parties prenantes et, d'autre part, de contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, par le suivi et le contrôle des facteurs en utilisant des indicateurs de gestion, non seulement pour communiquer des informations au monde extérieur, mais aussi pour ancrer et adopter les mesures au niveau de la stratégie de l'entreprise.

A cet effet, nous pouvons formuler notre problématique de recherche comme suit :

« Existe – il un lien de causalité entre les déterminants organisationnels et le pilotage de la performance globale ? »

De ce fait, ce travail cherche, d'une part, à identifier d'une manière théorique les différents concepts liés au pilotage de la performance globale notamment : les indicateurs de la RSE, les déterminants organisationnels (issus de la théorie de contingence et la théorie néo-

institutionnelle) et, d'autre part, à mettre en exergue les liens entre eux par le biais d'un modèle explicatif.

Pour répondre à notre objet de recherche, la revue de littérature montre que le concept de la performance globale est influencé par différentes variables et contextes. Nous aborderons, ainsi, en premier lieu les postulats théoriques des concepts de base tels que : la RSE, la performance globale, puis on va expliciter les notions liées à l'instrumentalisation de la RSE, les facteurs organisationnels, et, les liens théorique entre eux avant de traiter, dans un dernier point, les hypothèses tirées et le modèle explicatif proposé.

1. Le lien entre les déterminants organisationnels et la performance globale : Revue de littérature

1.1 La RSE

La RSE ne représente pas un style ou une mode, mais un véritable changement de paradigme, car elle permet à l'entreprise de repenser sa légitimité et sa relation avec les autres composantes de la société (Igalens, 2003). En d'autres termes, la RSE représente un nouveau dogme qui a émergé et permet de changer la façon de penser au sein de l'organisation.

La responsabilité sociale des entreprises n'est pas une question qui n'a émergé que récemment, mais plutôt la réémergence d'un problème aussi vieux que la discipline de la science de la gestion, sous une forme actualisée. En fait, les problèmes éthiques ou sociaux soulevés par les activités des entreprises ont toujours existé dans le domaine de la gestion. Si ces questions ont souvent été négligées dans le passé (Lépineux, 2003), elles prennent aujourd'hui une forme spécifique et une importance particulière dans le contexte des changements socio-économiques actuels.

Néanmoins, selon Dejean (2004), la nature multidimensionnelle de l'analyse et les catégories conceptuelles rendent difficile l'élaboration d'une définition théorique unique de la RSE. Pasquero (2005a) note également que le concept était souvent multidimensionnel et oscillait entre pragmatisme et idéologie.

1.2 La performance globale : définition et compositions

1.2.1 Définition

Dans l'ensemble, la performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs du développement durable. Elle s'inscrit dans le cadre du contrôle de la RSE et implique une multiplication des domaines de contrôle et une extension de leur portée. Elle implique théoriquement l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques,

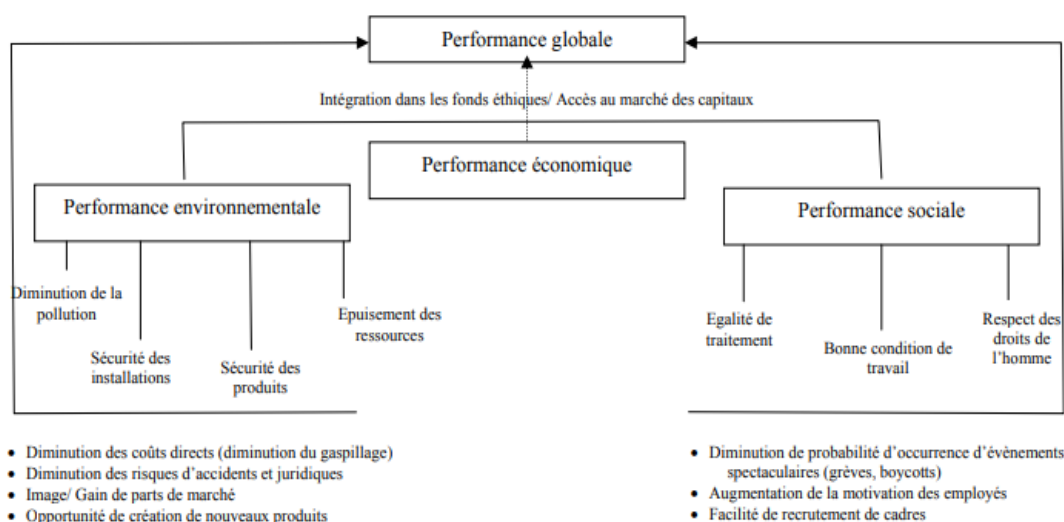
environnementaux et sociaux. L'évaluation de cette performance va donc au-delà de la vision classique de l'entreprise (vision de l'actionnaire), qui est seule responsable de sa performance financière devant les actionnaires, pour adopter une vision de l'entreprise qui s'inscrit dans la société et qui est responsable devant un grand nombre de parties prenantes de son comportement sur les questions sociales et environnementales (vision des parties prenantes) (Capron, Quairel, 2004).

De même, les mécanismes actuels d'évaluation des performances globales en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont liés aux attentes des parties prenantes et sont contrôlés par des organismes externes (notations extra-financières, classements et récompenses, enquêtes de réputation, etc.) En outre, plusieurs publications ont été publiées en rapport avec les mécanismes d'évaluation et de publication (Quairel, 2005). En revanche, les mécanismes de mesure de la performance mis en évidence en interne par le cabinet, qui visent à suivre la mise en œuvre de la stratégie de développement durable annoncée dans le cadre d'un système de contrôle de gestion étendu, n'ont pas ou peu retenu l'attention de la littérature scientifique.

1.2.2 Composition de la performance globale

Afin de surmonter ces difficultés opérationnelles, Reynaud (2003) propose une division de la performance globale de l'entreprise en deux éléments : la performance économique et la performance socio-environnementale (ou sociale). Sur la base de cette décomposition, l'évaluation des performances de l'entreprise ne peut être faite sans tenir compte de paramètres sociaux et environnementaux et sans mesurer leurs performances respectives (figure 1).

Figure 1: Décomposition de la performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud, 2003

1.3 L'instrumentalisation de la RSE pour le pilotage de la performance globale

L'instrumentalisation de la RSE et son contrôle seront développés par l'introduction d'outils de gestion visant à assurer une gestion rigoureuse des objectifs stratégiques liés aux différentes dimensions sociales et environnementales. Malgré l'ambiguïté et la complexité des systèmes de mesure de la RSE, plusieurs auteurs ont tenté de délimiter le domaine en proposant des instruments de performance globale qui proposent l'intégration d'un ensemble d'indicateurs de développement durable.

À ce niveau, les indicateurs de performance sont considérés comme les principaux instruments des systèmes de contrôle de gestion, sinon ils sont au service du contrôle en ce sens qu'ils informent les gestionnaires sur les résultats obtenus par leurs responsables. En 2001, Lorino a défini le concept d'indicateurs de performance comme "des informations qui permettent d'orienter les agents, les individus ou de manière générale, vers des actions directes pour atteindre l'objectif fixé ou pour évaluer un résultat". Un indicateur est une valeur de données momentanées qui stagne dans le temps et l'espace. Un indicateur est une valeur de donnée momentanée, statique dans le temps et dans l'espace, qui représente une information historiquement quantifiée ou descriptive sur l'état d'une action, d'une performance et, plus généralement, sur une forme de performance de l'entreprise.

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 les objectifs stratégiques et les activités opérationnelles et sont destinés à orienter l'action vers la réalisation d'un objectif ou à permettre l'évaluation du résultat".

En résumé, les indicateurs de performance peuvent être compris comme toute donnée quantitative ou qualitative, financière ou autre, qui permet de mesurer et de suivre les résultats et/ou les objectifs préétablis. À cet égard, Voyer (1999) considère qu'un indicateur de performance est tout outil d'information, indice ou statistique représentatif significatif visant à mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.

Tableau 1: 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)

Concrètement, on peut dire que les indicateurs de RSE se composent essentiellement de trois types d'indicateurs. Chacun de ces types doit tenir compte de l'une des trois composantes essentielles du concept, tout en mettant l'accent sur le souci du long terme et des générations futures (Tyteca, 2002). Ces trois types d'indicateurs sont donc : les indicateurs financiers ou économiques, les indicateurs sociaux ou sociétaux et les indicateurs environnementaux (tableau 1).

Aujourd'hui, les entreprises sont obligées de repenser indirectement leurs méthodes de gestion. Ils sont confrontés à des défis en termes d'image de marque, de réputation et de risques juridiques et industriels (Wolff, 2010). Ces nouvelles exigences en matière de RSE se

sont accompagnées de nouveaux mécanismes de régulation, tels que des normes et des règlements, qui stigmatisent les méthodes de gestion et les types de gouvernance des entreprises.

1.4 Cadre théorique des déterminants organisationnels adapté à la mesure de la RSE

En général, le cadre contingent et néo-institutionnel est considéré comme le plus largement utilisé pour expliquer les facteurs et les pratiques de contrôle spécifiques (Sponem, 2006). La première est basée sur des variables dites d'environnement technique, tandis que la seconde se concentre sur d'autres variables liées à l'environnement institutionnel.

En effet, pour l'analyse des contributions des indicateurs de RSE dans la gestion des performances, deux approches théoriques semblent être transversales et adaptables, notamment avec les types de contrôle spécifiques (contrôle de la dimension sociale et environnementale). Cependant, les théoriciens de la contingence recherchent une solution satisfaisante pour une entreprise donnée (Claude Alazard et al., 2004), c'est-à-dire la représentation des caractéristiques spécifiques de l'entreprise et l'adaptation aux systèmes de contrôle. En se concentrant sur des variables telles que : taille, environnement, culture, etc., les théoriciens de la contingence sont capables d'identifier les caractéristiques spécifiques de l'entreprise et de l'adapter aux systèmes de contrôle. Dans le cadre de l'approche néo-institutionnelle, l'application des indicateurs de la RSE par rapport aux variables de l'environnement institutionnel est tentée sur la base de variables

1.4.1 Les indicateurs de la performance et l'approche de contingence

Un certain nombre d'études de recherche sur les instruments de suivi ont été réalisées en utilisant une approche contingente, bien qu'il faille noter que ces études ont davantage porté sur les instruments budgétaires que sur les indicateurs de performance. Néanmoins, la littérature contingente sur les systèmes de mesure des performances peut être considérée comme assez riche, surtout dans le contexte anglo-saxon. En effet, comme le rappelle Otley (1980), l'approche contingente du contrôle de gestion repose sur le principe qu'il n'existe pas de système de contrôle unique applicable à toutes les organisations en toutes circonstances. À cet égard, le principe de base de l'approche contingente des systèmes de mesure des performances est que ces systèmes et les indicateurs qu'ils contiennent doivent être adaptés, voire refléter le contexte dans lequel ils fonctionnent.

Il convient toutefois de noter que la variable la plus couramment utilisée dans cette recherche est la stratégie. En fait, plusieurs auteurs ont toujours défendu l'importance de la stratégie dans

les systèmes de contrôle. À ce niveau, Bouquin (2004a) a établi l'interaction nécessaire entre la stratégie et le contrôle en affirmant que le rôle du contrôle est de soutenir et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Chenhall (2003) ajoute que la stratégie, qui est pour lui l'une des variables indispensables de la théorie des contingences, influence largement le choix d'une catégorie particulière d'indicateurs de performance.

En outre, plusieurs études de contingence qui ont examiné le choix des indicateurs de performance ont utilisé des typologies de stratégies pour interpréter le choix des indicateurs. Par exemple, Abernethy et Lillis (1995) ont affirmé que les entreprises ayant une stratégie plus souple s'orientent vers la différenciation, en utilisant moins d'indicateurs financiers traditionnels et plus d'indicateurs de performance qualitatifs. Perera et al (1997) ont constaté qu'une stratégie de différenciation conduira généralement à mettre davantage l'accent sur l'utilisation de pratiques de gestion avancées.

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 recherches approfondies ont conduit à la formalisation de plusieurs variables contingentes, à savoir : la stratégie (Chandler, 1962), la technologie (Woodward, 1965 ; Perrow, 1967 ; Thompson, 1967) et l'environnement (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967). La taille, l'âge, la culture et d'autres variables peuvent en être déduites.

1.4.2 Les indicateurs de la performance et l'approche néo-institutionnelle

L'objectif de la théorie néo-institutionnelle est d'analyser les comportements et les pratiques identiques adoptés par les organisations. La plupart de ces comportements tendent vers une institutionnalisation du comportement, sinon les institutions établissent leurs propres règles et laissent les autres prendre le relais. Les croyances, les règles et les conventions culturelles de l'environnement déterminent les objectifs, le comportement et la gestion des organisations.

Cette théorie est largement utilisée dans plusieurs disciplines des sciences humaines (économie, sociologie, gestion, etc.). Cette pratique est liée à la contradiction avec les anciennes théories et à la vision des organisations qui diffère de cette théorie (par exemple, la théorie de la contingence).

Le travail néo-institutionnel sur les systèmes de contrôle de gestion est assez vaste. Il faut toutefois noter que c'est le budget qui absorbe la plus grande partie de ces recherches, probablement en raison de l'aspect structurel et institutionnel de cet instrument de contrôle.

Généralement, les études néo-institutionnelles sur les systèmes de mesure des performances concluent qu'ils sont soit le résultat de contraintes auxquelles les gestionnaires sont soumis dans le domaine organisationnel (Di Maggio et Powell, 1983), soit la représentation d'une structure de gestion qui est plus un mythe (Meyer et Rowan, 1977) qu'une évaluation réelle des performances. Ces entreprises distribuent des structures formelles ; chaque structure répond indépendamment des autres à un objectif assigné en fonction de la pression exercée par certains acteurs environnementaux (Quairel, 2006).

Dans la même veine, Townley (1997) examine dans son article la mise en place de systèmes de gestion des performances (PMS) dans 29 universités britanniques. Il décrit ces systèmes comme des "mythes institutionnels rationnels" qui visent à mesurer les efforts, les récompenses et l'efficacité des systèmes de gestion. Le document résume que l'accent mis sur les SPM dans les universités est le résultat d'un isomorphisme forcé, tandis que Townley montre que la mise en œuvre des SPM diffère d'une université à l'autre. Cette différence s'explique par la capacité de ces universités à remettre en question la légitimité de ces mesures.

Ainsi, dans la littérature néo-institutionnelle, les systèmes de mesure des performances sont décrits comme des instruments de contrôle au service des organisations en quête de légitimité, de conformité et de reconnaissance face aux pressions institutionnelles et internes.

Comme pour la théorie de la contingence, il existe un nombre croissant de documents sur l'utilité de l'approche sociologique néo-institutionnelle pour l'analyse et la compréhension des pratiques de gestion en général et des pratiques de contrôle en particulier. Ainsi, cette littérature identifie trois catégories de variables, chacune basée sur le modèle préconisé par Scott (2001), selon lequel les théories néo-institutionnelles s'organisent sur trois niveaux d'investigation : l'individu, l'organisation et l'environnement.

Les variables comprennent le niveau d'éducation, l'organisation syndicale, la description factuelle de l'individu (âge, sexe, etc.), l'expérience professionnelle, le niveau hiérarchique, les données géographiques et financières, etc. Chaque variable est basée sur le modèle préconisé par Scott (2001). Les variables organisationnelles comprennent la description de la structure humaine, la gestion de l'information, la réputation et la reconnaissance de l'organisation, la gestion des ressources humaines, etc. Enfin, les variables environnementales comprennent des données économiques sur l'industrie, les systèmes judiciaire, gouvernemental et politique de l'organisation, etc.

En outre, nous constatons qu'il existe un certain nombre de variables qui peuvent fournir des informations sur l'orientation des pratiques de contrôle. Les cadres de contingence et les cadres néo-institutionnels sont les plus utilisés dans la littérature. Ils ont fourni des explications appropriées sur l'utilisation des instruments de contrôle dans les organisations.

2. La méthodologie de recherche

L'objectif de notre article est de croiser deux sujets dans le domaine de la science des organisations : les indicateurs de performance pour le suivi et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Pour ce faire, nous nous concentrons sur les facteurs organisationnels qui influencent la variété des indicateurs de RSE d'une part, et d'autre part, sur l'impact de ces déterminants sur l'orientation de la performance globale par la L'intermédiaire de la diversité des indicateurs RSE.

En outre, une attention particulière est accordée à la gestion des deux dimensions spécifiques de la RSE par l'utilisation de données et de mesures concrètes, en l'occurrence des indicateurs non financiers (RSE).

La finalité méthodologique de cet article est de fournir une explication théorique du modèle explicatif que nous proposons, sur la base d'une revue de la riche littérature sur le sujet, en vue de l'aborder de manière empirique dans le cadre de travaux futurs.

3. Hypothèses de recherche et modèle explicatif

Après avoir clarifié plusieurs termes peu clairs dans la littérature, en particulier : gestion des performances globales, RSE, systèmes de contrôle de la RSE et diverses théories. Les déterminants de l'utilité des indicateurs de la RSE ont été tirés des facteurs suivants : L'informatisation, la structure organisationnelle, l'incertitude environnementale et les pressions extérieures qui jouent un rôle important dans le développement et le maintien de la relation.

Dans le même temps, les entrepreneurs sont de plus en plus conscients de l'importance d'adopter et d'intégrer des indicateurs de RSE dans les stratégies et les politiques qui garantissent la durabilité de l'entreprise, dans le but de contrôler les déterminants organisationnels mentionnés ci-dessus. Cela s'applique non seulement aux grandes entreprises mais aussi aux petites et moyennes entreprises et concerne des domaines d'activité considérés à la fois comme "polluants" et "non polluants" (Wiseman, 1982 ; Deegan et Gordon, 1996 ; Cormier et Magnan, 1999).

3.1 Hypothèses de recherche

Au regard de la revue de littérature réalisée 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.

- **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 dimensions 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

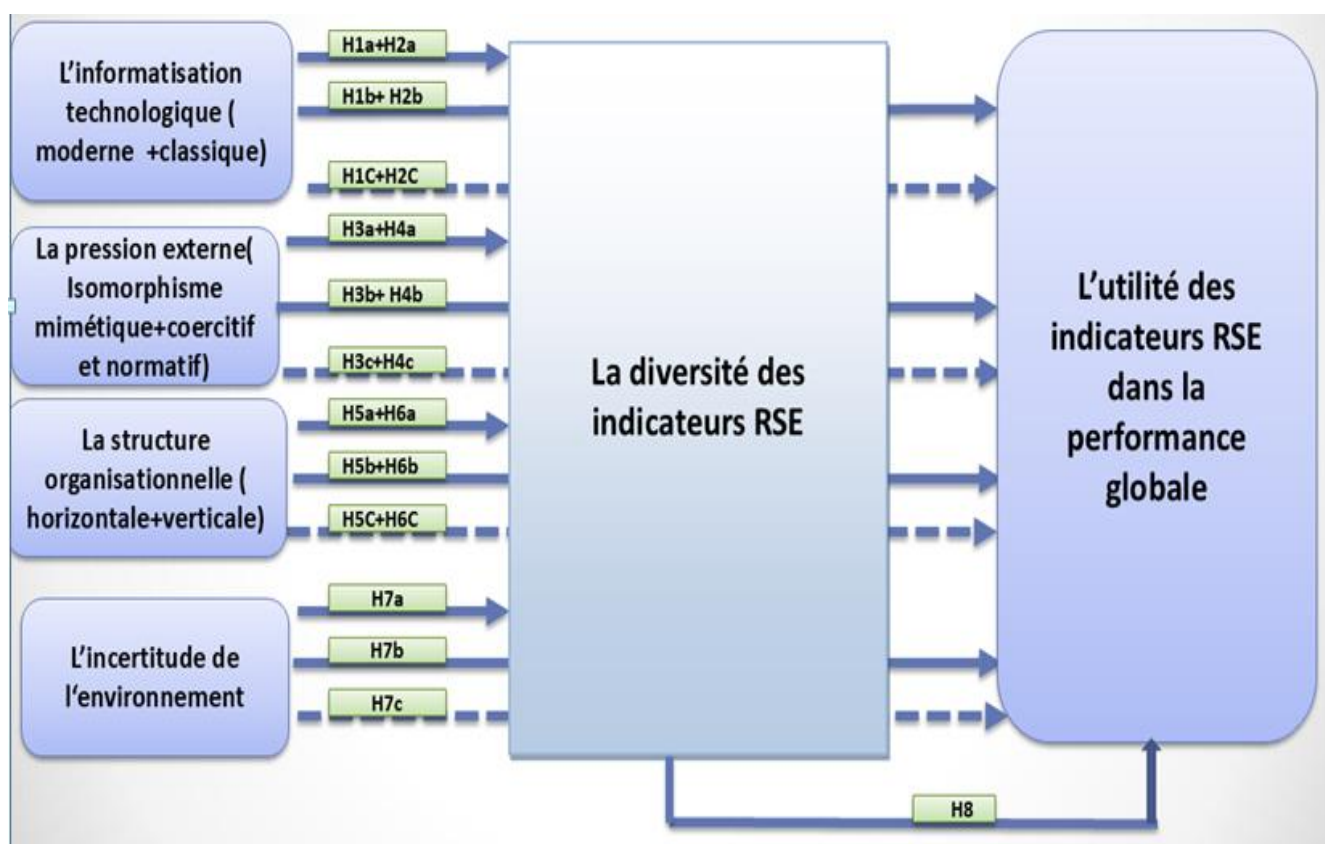
Variable 5 : la diversité de l'utilisation des indicateurs de la RSE

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.

3.2 Proposition d'un modèle explicatif

Après la soustraction des hypothèses, il est indispensable de construire un modèle théorique explicatif regroupent les concepts de bases dont la finalité de les tester empiriquement (figure 2).

Figure 1: Modèle explicatif



Source: élaboré par l'auteur

Notre modèle conceptuel de recherche, qui sera testé empiriquement, met en jeu les liens entre quatre variables déterminantes de la recherche : l'informatisation technologique (divisée en deux sous-variables), l'incertitude environnementale, la structure organisationnelle (divisée en deux sous-variables), la pression extérieure (composée de deux sous-variables) et la seule variable modératrice, à savoir : la diversité d'utilisation des indicateurs de RSE et son impact sur la gestion de la performance globale (figure 2).

Afin de mesurer ces construits sur le terrain marocain, nous allons utiliser des items tirés de la littérature et confirmer au niveau de l'étude exploratoire avec une adaptation à notre contexte empirique.

Conclusion

Du concept de la RSE en tant qu'innovation majeure en matière de gestion, plusieurs mécanismes de contrôle pour mesurer et gérer les performances des entreprises ont été dérivés. Cet instrument a pris la forme de mesures et de données qualitatives ou quantitatives, appelées indicateurs RSE ou indicateurs non financiers. Ces indicateurs sont utilisés pour mesurer, suivre et contrôler les différentes dimensions de la performance globale afin de fournir les informations nécessaires aux gestionnaires pour gérer les différents aspects et impacts environnementaux et sociaux des organisations. Comme les indicateurs de RSE sont également un outil de contrôle, leur utilisation à cette fin doit s'inscrire dans le cadre des systèmes de contrôle de gestion, qui sont un ensemble d'éléments ayant un objectif commun. Les indicateurs ne seraient alors qu'un mécanisme parmi d'autres, au sein d'un système plus complet, et l'étude des indicateurs de RSE doit se faire en analysant le système de contrôle dans son ensemble.

En résumé, afin d'instrumentaliser et de contrôler efficacement la RSE, plusieurs outils de gestion ont été créés pour assurer une gestion rigoureuse des objectifs stratégiques en relation avec les différentes dimensions sociales et environnementales. Malgré l'ambiguïté qui existe dans le domaine des systèmes de mesure de la RSE, plusieurs auteurs ont tenté de délimiter le domaine en proposant des instruments de mesure de la performance globale, notamment Le tableau de bord équilibré, initié par Kaplan et Norton, a été développé en 2001 par Hockerts, Bicker et Gminder qui, outre le Skandia Navigator, qui prend en compte un des facteurs clés de la performance sociale, ont proposé l'intégration d'autres indicateurs de développement durable : Le facteur humain (satisfaction des salariés), basé sur le concept de capital intellectuel, et le bilan social, développé par le Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie et sociale (CJDES), qui se concentre sur deux aspects : le dialogue avec les partenaires et le diagnostic des faits relatifs à la responsabilité sociale, ainsi que d'autres (GRI, etc.). Dans le même ordre d'idées, l'institution peut être suffisante pour assurer la légitimité vis-à-vis des parties prenantes, tandis que pour le suivi et l'amélioration des performances, il est essentiel de renouveler les outils de suivi et de les adapter au contexte de l'entreprise. Plusieurs tentatives ont été faites pour formuler des indicateurs de RSE, notamment l'initiative

GRI, qui a pu citer un large éventail d'indicateurs (indicateurs économiques, sociaux, environnementaux).

Pour l'analyse des contributions des indicateurs de RSE à la gestion des performances, deux approches théoriques semblent être transversales et adaptables, notamment en ce qui concerne certains types de contrôle (contrôle de la dimension sociale et environnementale). Cependant, les théoriciens de la contingence recherchent une solution satisfaisante pour une entreprise donnée (Claude Alazard., 2004), c'est-à-dire la représentation des caractéristiques spécifiques de l'entreprise et l'adaptation avec des systèmes de contrôle. En se concentrant sur des variables telles que : la taille, l'environnement, la culture...etc., les ingénieurs de secours sont capables de trouver la solution la plus appropriée pour l'entreprise. Dans le cadre de l'approche néo-institutionnelle, l'application des indicateurs de RSE en relation avec les variables de l'environnement institutionnel est tentée sur la base de variables telles que : taille, environnement, culture...etc : la législation, les normes professionnelles, etc.

L'objectif à un niveau pratique est donc de comprendre l'impact de la prise en compte des déterminants organisationnels (les variables de l'environnement technique et institutionnel) sur la performance globale. Assurer la présence de ces déterminants dans les entreprises marocaines labellisées RSE-CGEM nous amènera par la suite à réfléchir sur la manière dont les entreprises prennent en compte ces déterminants dans leur stratégie de suivi afin d'assurer l'amélioration de plusieurs dimensions de la performance globale, tout en intégrant l'impact de l'utilisation multiple des indicateurs de RSE.

BIBLIOGRAPHIE

Bollecker, M. & Mathieu P. (2004). L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionnaliste .Congrès AGRH.

Bourguignon, A. (1995). « peut –on définir la performance ? ».Revue française de comptabilité. n°269, juillet –août, p.61-66.

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.

Brilman, J .L. (2003). Les meilleures pratiques de management. Edition d'Organisation.

Capron, M. & Quairel-Lanoizelee F. (2007). « La responsabilité sociale d'entrepris. Editions La Découverte. Collection Repères. Paris.

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 entreprise . 1962. Cambridge. the MIT Press.

Claude, A. & SEPARI, S. (2004).Contrôle de gestion. DECF épreuve n°7, édition DUNOD 5ème édition.

Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. (1996), «Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories », Journal of Management Accounting Research, vol. 8, n° 1-35.

Daniel, L & Emna, Gana-Oueslati. (2011). ANALYSE COMPARATIVE MAROC-TUNISIE DU CADRE INSTITUTIONNEL DE LA RSE DANS LES PME. Edition Management & Avenir.

DEJEAN, F. et GOND, J.-P. Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. Finance Contrôle Stratégie, 2004, 57(6), pp. 741-764.

Dimaggio, P. & Powell, W. (1983). « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». American Sociological Review, vol.48, April, pp.147-160.

Epstein, M.J. (1996). «Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy ». Burr Ridge, Illinois Institute for Management Accounting and Irwin Professional Publishing.

Epstein, M.J. & Manzoni, J.-F. (1997).The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action», Management Accounting (USA).vol.79, n°2, pp. 28–37.

Essid, M. (2009). les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. HAL Id.

Germain, Y. & Trébucq, S.(2003).L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématique et conjectures ».Actes de colloque de l'EFDM,16-17 octobre. Nantes.

Gond, J.-P. & B.Leca. (2004). La construction de la notation sociale des entreprises, ou l'histoire d'Arese. Sciences de la société 62 :189-207.

Igalens, J. (2012).La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques ». EYROLLES.

kaplan, R. &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.

Maymo, Vincent. (2013). Développement durable & RSE . Edition DUNOD.

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.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée », In Turcotte M-F.B.et Salmon A.(dir.), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Presses de l'université du Québec.

Pesqueux, Y. & Biefnot, Y. (2002). « L'éthique des affaires : Management par les valeurs et responsabilité sociale». Editions d'Organisation.

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

Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? .12e conférence de L'AIMS, Angers, journée du 15 mai.

Saulquin, J-Y. & Schier, G. (2005).La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance. Congrès GREFIGE .NANCY.

Simons, R. (1995). Levers of control: How managers innovate control systems to drive strategic renewal. *Strategic Management Journal*. Harvard business School Press, Boston Massachusetts.Vol. 15.

Sponem, S. (2002).L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente. Actes du 23ème Congrès de l'AFC.

Supizet, J. (2002). Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », *L'Informatique Professionnelle*, décembre, n° 209, pp.15-20.

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.

Voyer P. (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2e édition), Les Presses de l'Université du Québec.

Wolff, D. (2010).Le développement durable. Théories et applications au management. Dunod.