

Pilotage des Performances RSE dans les Organisations

Management of CSR Performances in Organizations

JEBBOUR Nouzha

Doctorante

Ecole Supérieure des Technologies

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès Maroc

Laboratoire de Matériaux, Procédés, Catalyse et Environnement

BELMIR Fouzi

Professeur

Ecole Supérieure des Technologies

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès Maroc

Laboratoire de Matériaux, Procédés, Catalyse et Environnement

Date de soumission : 27/09/2021

Date d'acceptation : 03/11/2021

Pour citer cet article :

JEBBOUR.N et BELMIR.F. (2021) «Pilotage des Performances RSE dans les Organisations », Revue Française d'Economie et de Gestion«Volume 2 : Numéro 11» pp :154-172 ;

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les thématiques de la RSE (Responsabilité Sociale des entreprises) ont connu récemment des développements considérables tant sur le point de vue pratique, que académique. Pourtant, très peu de recherches se sont intéressées aux systèmes de contrôle visant un pilotage intégré des dimensions de la RSE.

La Responsabilité sociétale (RSE) n'est pas réservée aux grandes entreprises. Les TPE-PME ont tout à gagner à inscrire leur action dans cette dynamique porteuse, synonyme de compétitivité, d'innovation et de performance économique. Plusieurs études récentes montrent en effet que la RSE offre aux entreprises une opportunité de création de valeur.

Mots clés : Responsabilité Sociale ; Performance ; Contrôle ; Pilotage ; Indicateurs.

Abstract

The themes of CSR (corporate social responsibility) have recently undergone considerable development, both from a practical and an academic point of view. However, very little research has focused on control systems aimed at integrated management of CSR dimensions. Corporate Social Responsibility (CSR) is not just for large companies. VSEs and SMEs have everything to gain by making their actions part of this buoyant dynamic, synonymous with competitiveness, innovation and economic performance. Several recent studies show that CSR offers companies an opportunity to create value.

Keywords: Social Responsibility; Performance; Control; Steering; Indicators.

Introduction

Phénomène de mode, de mimétisme, ou réel sentiment de responsabilité, il n'en est pas moins que la plupart des entreprises consacrent de plus en plus d'efforts à la gestion interne des aspects environnementaux et sociaux de leur activité.

La nécessité d'une orientation stratégique vers la RSE s'est déclinée au sein des organisations en des actions internes managériales concrètes et structurées. En particulier, certaines entreprises se sont attachées à mettre en œuvre des systèmes de contrôle leur permettant de suivre et de mesurer les performances des différentes dimensions de la RSE.

L'objectif visé par la présente contribution est de répondre aux questions suivantes : quel paradigme à utiliser pour l'instrumentalisation de la démarche RSE en mettant en évidence, l'ensemble des concepts clés liés à la notion de la performance et plus particulièrement celle qui est globale? Quels sont les dimensions à caractère social, environnemental et économique à prendre en considération ? Quels sont les différents apports en matière de mécanismes de contrôle permettant de décliner la démarche RSE et plus précisément les indicateurs RSE? Comment mesurer leur contribution dans le pilotage de la performance globale ?

Partant d'une analyse du paradigme de l'instrumentalisation de la démarche RSE en mettant le point sur les concepts clés liés à la notion de la performance globale et la RSE qui renferme plusieurs dimensions à caractère social, environnemental et économique, et d'autre part, de mettre en exergue les différents apports en matière d'intégration du développement durable qui permettent de décliner la démarche RSE, plus précisément les indicateurs RSE, dont la finalité est de mesurer leur contribution dans le pilotage de la performance globale.

1. La Performance Globale et la RSE

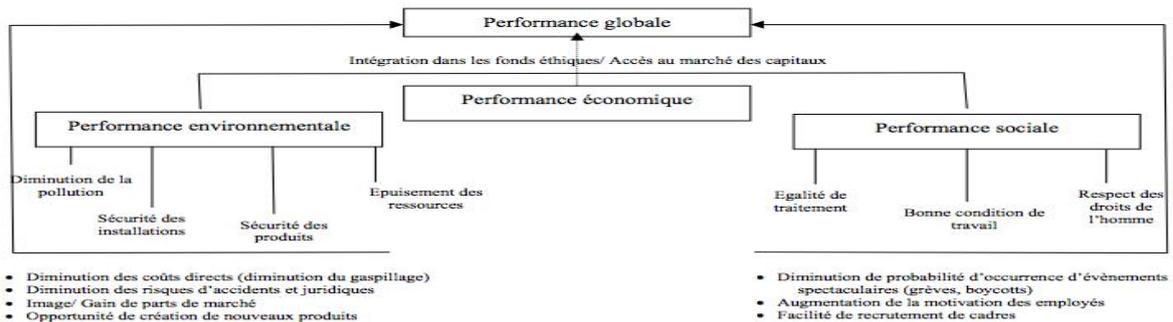
1.1. Le Concept de la Performance Globale

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise.

Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale avec l'apparition d'autres acteurs (appelés parties prenantes) et la notion de performance a connu un regain d'usage. [10]

A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.[4]

Figure N°1 : La performance globale



Source : Reynaud 2003

1.2. Le Concept de la RSE

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, elle qualifie la RSE comme : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec différentes parties concernées (stakeholders) ». Tandis que 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 avant 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. En effet, on ne peut admettre que les relations entre entreprises et sociétés, comme objet de questionnement et de crise, ne se soient développées que dans le contexte américain. Par exemple, en France, le rapport du 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, une rupture par rapport à l'ordre productif issu du 19^{ème} siècle, et sur la manière d'appréciation des performances sociales de l'entreprise. [1]

Figure N°2 : Les Composantes de la RSE

Source : La norme ISO 26000

2. Les Stratégies d'Intégration de Développement Durable

L'adoption de pratiques qui sont à la fois viables sur le plan économique et responsables sur le plan social et environnemental contribue au développement social et à la prospérité. Pour une entreprise, s'engager dans une démarche de développement durable vise à améliorer sa performance économique, mais également sociale et environnementale. Elle implique généralement d'intégrer les bonnes pratiques de gouvernance et d'éthique, en plus d'impliquer les communautés et partenaires, et ce, dans une vision de développement à long terme.

La démarche de développement durable se réalisera dans le contexte et en considérant les enjeux de chaque entreprise, de chaque secteur d'activité. Pour cette raison, chaque démarche sera distincte et adaptée, bien qu'elle puisse suivre des principes reconnus. Elle demande des changements profonds, comparée à l'implantation de pratiques éco responsables, mais offre le potentiel de bénéfices supplémentaires. [2]

2.1. L'Analyse de Cycle de vie (AVC) ou Ecoconception

Cette approche consiste à intégrer les problématiques environnementales dès la phase de conception de produits, de services ou de processus industriels, et ce, dans l'objectif d'en diminuer l'impact environnemental

Le critère environnemental devient ainsi un aspect essentiel à considérer lors de projets industriels, au même titre que les critères économique, design, qualité, etc...

Dans une démarche d'éco-conception, une première étape consiste à évaluer les impacts environnementaux du produit actuel avant de mettre en oeuvre des alternatives d'amélioration, des actions de communication, voire une stratégie d'entreprise.

Pour réaliser cette évaluation, plusieurs expertises sont à disposition, dont l'Analyse du Cycle de Vie. Une méthode à la fois normalisée ISO 14040-44, et encouragée par la Commission

Européenne dans son programme de promotion de la consommation et de la production durable.

L'ACV repose sur deux principes essentiels :

Premièrement, a prise en compte de toutes les étapes du cycle de vie du produit : de l'extraction des matériaux jusqu'à sa fin de vie (aussi bien sa réutilisation, son recyclage, sa valorisation énergétique, ou son élimination). On parle souvent de vision du « berceau à la tombe » ou du « berceau au berceau ».

Deuxièmement, l'approche multicritère permettant de quantifier les potentiels impacts environnementaux du produit selon différentes catégories : Changement climatique, Impacts sur les écosystèmes, Impacts sur les ressources, Impacts sur la santé humaine.

L'Analyse du Cycle de Vie est l'un des outils les plus reconnus scientifiquement pour l'évaluation quantitative, complète, des impacts environnementaux potentiels d'un produit, service ou procédé industriel.

Pour mener une étude ACV complète et rigoureuse, il est indispensable de mobiliser toutes les parties prenantes de l'entreprise afin de s'assurer que les objectifs de l'étude sont partagés et que l'accès aux données (matériaux, procédés de fabrication, schéma logistique, scénarios d'usage du produit, etc.) sera facilité. A ce titre, l'implication des fournisseurs, sous-traitants et des départements achats et logistique s'avère généralement nécessaire.

Figure N°3 : Cadre de l'ACV selon la norme ISO 14040



Source : Norme ISO 14040

2.2. Le Commerce Équitable

Le Commerce Équitable est un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés. Les organisations du

Commerce Équitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener des campagnes en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel.

A cette définition de FINE, les organisations internationales de Commerce Equitable ont ajouté plusieurs objectifs du commerce équitable :

- > Améliorer les conditions de vie et le bien-être des producteurs en améliorant leur accès au marché, en renforçant les organisations de producteurs, en payant un meilleur prix et en ayant une continuité dans la relation commerciale.
- > Donner un exemple de partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence et le respect.
- > Protéger les droits humains en encourageant la justice sociale, des pratiques environnementales saines et la sécurité économique.
- > Encourager les possibilités de développement pour les producteurs défavorisés, en particulier les femmes et les populations autochtones et protéger les enfants de l'exploitation dans le processus de production.
- > Faire prendre conscience aux consommateurs de l'effet négatif du commerce international sur les producteurs de façon à ce qu'ils exercent leur pouvoir d'achat de façon positive.
- > Mener des campagnes pour faire changer les règles et les pratiques du commerce mondial.

2.3. Les Investissements Socialement Responsables ISR

Nombre de gérants se sont aujourd'hui convertis à l'ISR. Les fonds gérés selon ces principes et baptisés « fonds socialement responsables », « fonds développement durable » ou « fonds éthiques » tentent de concilier performance financière et extra- financière. Précisément, la performance financière se traduit par l'optimisation du couple rentabilité-risque, tandis que la performance extra-financière porte sur le respect de certaines exigences en matière de protection de l'environnement, d'actions sociales et de gouvernance d'entreprise (c'est que l'on appelle les critères ESG). Schématiquement, on distingue trois grandes approches, celles-ci ayant bien sûr tendance à se conjuguer en pratique :

- > Une approche de filtrage (screening). Le filtrage négatif est fondé sur l'exclusion de certains secteurs comme l'armement et le tabac ou de certaines entreprises, au motif qu'ils ne sont pas « éthiques ». A contrario, le filtrage positif consiste à privilégier des secteurs d'activités en raison de leur implication pionnière dans le développement durable (énergies renouvelables, transports propres, etc.).

> Une approche best-in-class, fondée sur la sélection d'entreprises qui réalisent les meilleures performances financières, environnementales et sociales sans qu'aucun secteur ne soit exclu ou privilégié a priori. Cette approche cherche à promouvoir la responsabilité sociale au sein de toutes les entreprises en privilégiant, dans chaque secteur, les entreprises les plus « vertueuses ». La pression sur les entreprises est ici indirecte.

> Une approche d'activisme actionnarial dans laquelle les investisseurs ont pour ambition de faire évoluer la politique des entreprises en s'impliquant davantage dans la conduite de celles-ci et, le cas échéant, en faisant pression sur les dirigeants en étant actionnaires, donc copropriétaires des entreprises, on est mieux à même d'orienter ces dernières dans la voie de la responsabilité sociale. L'engagement actionnarial va du simple dialogue avec les dirigeants, à l'exercice actif des droits de vote et à la proposition en assemblée générale d'actionnaires d'un certain nombre de résolutions relatives aux critères ESG. De manière générale, l'engagement actionnarial est beaucoup plus répandu dans les pays anglo-saxons qu'en Europe. Cette pratique s'est notamment structurée dans les années 1970 lors des luttes pour les droits civiques et la lutte anti-apartheid.

Une stratégie qui privilégie une gestion soucieuse des impacts environnementaux et sociaux peut être profitable, tant par la baisse des coûts que par l'augmentation des revenus engendrés. L'avantage en termes de coûts est double :

> Une meilleure prévention des coûts associés aux accidents et aux conflits (permet d'anticiper sur les contraintes réglementaires futures, de réduire le coût des assurances, les coûts juridiques liés aux procès éventuels, les coûts liés aux grèves du personnel, de bonnes relations de travail permettent d'améliorer la productivité des salariés, etc.) ;

> Une économie de matériel et d'énergie (le recyclage permet de réduire certains coûts, il est en outre probable que les technologies propres soient aussi les plus performantes, etc.).

2.4. L'Innovation

L'innovation est un facteur clé de la compétitivité. Elle aide les entreprises à développer de nouveaux produits et processus, en vue d'améliorer leurs impacts environnementaux et sociaux.

Les chercheurs identifient trois paliers d'innovation dans l'entreprise soit dans les procédés, au niveau organisationnel et au niveau des produits.

Innover au niveau des procédés par des initiatives environnementales : L'innovation durable au niveau des procédés a pour objectif de produire des biens et des services en utilisant moins

de ressources et à augmenter l'éco-efficacité des activités de production, notamment en réduisant la production de déchets ou la consommation d'énergie.

L'innovation organisationnelle durable passe avant tout par la collaboration : Au niveau organisationnel, le plus grand agent d'innovation est la collaboration avec des agents externes, qui permettent de réfléchir sur l'organisation interne, accéder à de nouvelles ressources ou des ressources complémentaires et améliorer la capacité de résolution de problèmes. Au niveau interne, l'intégration d'une vision durable dans l'entreprise, la formation des employés, l'élaboration d'un code de conduite, font partis des moyens d'inciter l'innovation durable.

Innover avec des produits durables : l'innovation des produits est un autre moyen d'innover de façon durable, par exemple en utilisant des matériaux responsables et en analysant le cycle de vie des produits. L'étiquetage éco est également une bonne façon pour les entreprises de tirer avantage de la différenciation de ses produits, tout en profitant de sa flexibilité et de sa capacité à répondre aux changements du marché. De plus, cela peut permettre de mieux atteindre les régulations environnementales présentes et futures.

Il est utile de planifier une **innovation durable** autant au niveau des procédés, organisationnel et des produits, car elle opère souvent simultanément aux trois niveaux. Également, établir sa stratégie d'entreprise en incluant le souci de l'environnement, la société et l'économie est un bon gage de rentabilité et de durabilité.

2.5. La Dématérialisation

La dématérialisation consiste à remplacer un produit matériel avec un substitut immatériel qui répond au même besoin. Par exemple, certaines entreprises génèrent des programmes qui optimisent la consommation de papier en remplaçant des documents papier par des documents électroniques. Les entreprises peuvent aussi réduire la quantité d'énergie qu'elles consomment et les gaz à effet de serre qu'elles produisent en réduisant les déplacements et en privilégiant les visioconférences. Elles peuvent aussi remplacer des produits par des services. Exemples : louer et entretenir des produits au cours d'une durée de vie prescrite au lieu de les vendre.

2.6. La GRH Responsable

Les professionnels en ressources humaines (RH) peuvent jouer un rôle prééminent dans l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ainsi que dans le soutien de la démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ou de développement durable (DD). Concrètement, les pratiques responsables de GRH se déclinent en des initiatives de formation, de programmes de conciliation travail/famille/vie privée, de prévention de santé et sécurité au

travail, de politiques de rémunération équitable et incitative ainsi qu'en gestion de la diversité et des talents.

Les entreprises adoptant de nouvelles pratiques et politiques de GRH intégrant les principes de RSE/DD peuvent mieux faire face à des enjeux tels que l'attraction et la rétention de la main-d'oeuvre qualifiée et des jeunes, la valorisation des compétences des employés et leur développement dans un contexte de forte concurrence internationale ainsi que la réduction des coûts socio-économiques liés à l'augmentation des problèmes de santé mentale.

Cette initiative est alors un moyen :

- > D'accroître le bien-être des employés ;
- > D'améliorer l'image citoyenne de l'entreprise ;
- > D'accroître sa capacité d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre;
- > De susciter l'engagement et la mobilisation des employés.

En ce sens, les pratiques de GRH et de RSE/DD respectent les droits fondamentaux de l'être humain, encouragent le développement et l'utilisation optimale des compétences, favorisent l'accomplissement des employés, et ce, tout au long d'une relation d'emploi durable. La GRH mise en lien avec les principes de RSE/DD génère des bénéfices multiples d'ordre organisationnel, commercial et stratégique pour les entreprises. Elle concilie la performance financière et la performance sociale (à travers l'engagement mutuel à agir dans l'intérêt de l'autre partie) qui sont requises pour conserver et consolider l'avantage compétitif des entreprises et assurer leur pérennité à long terme.

2.7. Elaboration d'Un Système de Management Environnemental SME

Pour maîtriser les problèmes environnementaux, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer les préoccupations environnementales dans leur gestion quotidienne. Cette intégration amène le système de management classique des entreprises à évoluer pour faire apparaître de nouveaux types de management entre autres le management environnemental. Ce nouveau management s'exerce dans les entreprises par le biais d'un ensemble de dispositifs regroupés généralement sous l'appellation de « Système de Management Environnemental ». [11]

Apparu dans les années 1990, le Système de Management Environnemental désigne les méthodes de gestion et d'organisation environnementales d'une entreprise. C'est une démarche qui reste encore aujourd'hui innovante, car elle vise 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. En effet, le SME s'inscrit dans une perspective de développement durable

puisque'il implique une interdépendance entre développement économique et qualité de l'environnement.

Théoriquement, il existe deux références en matière de SME : la première est le système Européen Environnemental Management and Audit System(EMAS), la seconde est la norme internationale ISO 14001. Chacune de ces deux références encouragent les entreprises à suivre le chemin de l'amélioration continue de la performance environnementale. Cette dernière constitue un concept clé dans le système de management environnementale. [6]

3. L'instrumentalisation de la RSE comme garant d'une Performance pérenne

3.1. Les Systèmes de Pilotage interne de la Performance Globale

Le pilotage de la performance, mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.[3]

Figure N° 4 : Définition du pilotage de la performance



Source : VCM Conseil

Dorénavant, aux objectifs traditionnels de croissance s'ajoutent désormais des objectifs de création de valeur, d'alignement stratégique et d'agilité .La mesure de la performance va permettre aux entreprises les plus dynamiques de piloter leurs activités avec des indicateurs pertinents pour réussir la mise en œuvre de leur stratégie.

Quels leviers pour piloter la performance ?

La performance, elle, principalement axée sur les résultats, se mesure en degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis pour une organisation sur la base d'indicateurs mesurables. [8]

A partir de là, plusieurs leviers de pilotage, étroitement imbriqués, peuvent-être partiellement ou totalement actionnés et combinés en fonction du degré de changement recherché et du niveau de performance à atteindre :



Figure N° 5 : Leviers de Pilotage de la performance

Source : VCM Conseil

- **La structure :** les processus et les activités de l'organisation sont structurés grâce à un cadre de référence (modèle) auquel se rattache un ensemble de localisations, de ressources (humaines, financières, budgétaires, IT...) dans l'optique de produire des biens et services (catalogue).
- **Le management :** l'activité de pilotage permet d'atteindre les objectifs fixés et de contrôler l'organisation. Le manager pilote ses ressources et ses activités en cherchant à appréhender l'ensemble des données économiques, en anticipant les résultats tout en se prémunissant contre les risques opérationnels.
- **La culture de l'entreprise :** la culture fait référence à l'attachement aux valeurs professionnelles et au vécu de l'organisation et du management. Il est donc primordial d'agir sur les comportements et de se baser prioritairement sur les bonnes pratiques et retours d'expérience de cette organisation.

3.2. Le Total BalancedScorecard

Le « balancedscorecard » se présente comme une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre axes d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Selon Kaplan et Norton, une telle articulation permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » de ses activités.

Les idées de globalité et d'équilibre contenues dans le « balancedscorecard » résultent de l'hypothèse selon laquelle il existerait un modèle universel de performance reposant sur une série d'enchaînements. Initialement, on estime que c'est l'apprentissage qui permet l'amélioration des processus internes.[9]

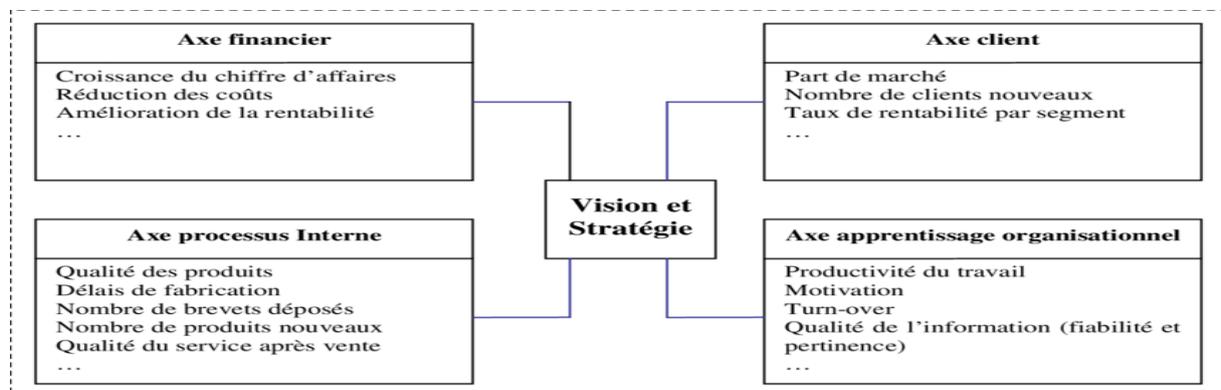
Celle-ci génère à son tour la satisfaction des clients, qui permettra à plus ou moins longue échéance d'atteindre les objectifs économiques et donc de satisfaire l'attente des actionnaires.

À peine ébauchée dans la version initiale du «balancedscorecard», la question de la performance sociétale est aujourd'hui mise en exergue par ses concepteurs, à l'instar d'autres auteurs cherchant à développer et à diffuser le concept de «sustainabilitybalancedscorecard».

C'est ainsi que Kaplan et Norton considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2001).En adoptant un raisonnement proche de celui de Kaplan et Norton, Hockerts (2001) propose un exemple de « sustainabilitybalancedscorecard » composé, pour partie, d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises[7].

De son côté, Bieker (2002) suggère d'ajouter une cinquième dimension au « balancedscorecard », à savoir la dimension sociétale. Il n'apporte pas toutefois de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance. Supizet (2002), quant à lui, part du principe que l'entreprise se doit de satisfaire sept clients :les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité. Ce préalable étant posé, il propose un « total balancedscorecard » dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes.

Figure N° 6 : Le BalancedScorcard



Source : Northonet Kaplan 1992

3.3. Le Navigateur de Skandia AFS

Puisant ses fondements conceptuels dans la notion de capital intellectuel (voir schéma 04), le navigateur, théorisé par Edvinsson et Malone (1997) et mis en œuvre chez Skandia AFS (Edvinsson et Malone, 1999), tient compte de l'un des aspects de la performance sociétale, plus précisément de celui ayant trait aux salariés et aux clients.

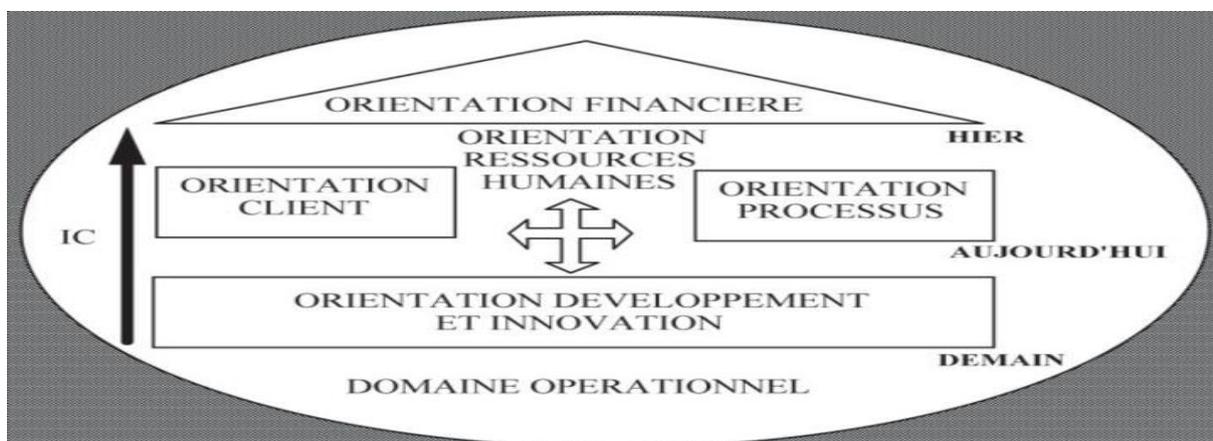
Figure N° 7 : l'arbre de valeur de Edvinsson 1993



Source : Edvinsson 1993

La réelle nouveauté contenue dans le navigateur réside dans l'attention particulière portée aux ressources humaines. Celles-ci sont positionnées au cœur du dispositif de création de valeur et bénéficient d'un nombre d'indicateurs identique aux autres dimensions de la performance. Une partie de la performance sociale, liée aux salariés de l'entreprise, est bien prise en compte dans le navigateur. L'axe humain correspond aux compétences des salariés et à l'engagement pris par l'entreprise d'en pérenniser le niveau.

Figure N°8 : le navigateur de Skandia AFS



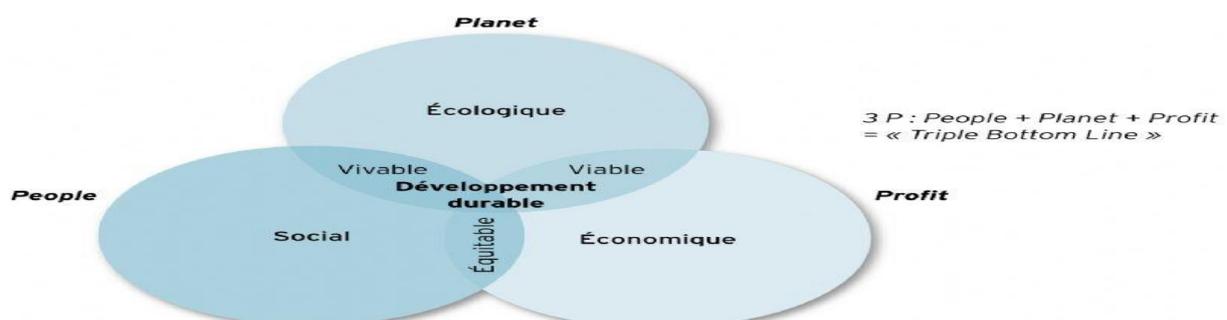
Source : Edvinsson et Malone (1997)

Tous les systèmes décrits ci-dessus indiquent que l'aspect sociétal de la performance est bel et bien présent dans les problématiques théoriques de pilotage. Mieux, sa prise en compte constitue pour certains systèmes, tels que le « balancedscorecard » par exemple, une source d'évolution majeure. Et pourtant, force est de constater que ces tentatives, pour louables qu'elles fussent, restent encore insuffisantes.[5]

3.4. Le Triple Bottom Line reporting (TBL)

La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public). Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigeon (2002) car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.

Figure N°9 : Triple Bottom Line



Source : Dubigeon (2002)

La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. [9]

Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur.

Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'Homme, etc.

4. Les Indicateurs RSE pour piloter la performance globale

Sur le plan technique, les indicateurs de la RSE regroupent essentiellement les indicateurs environnementaux et sociaux (santé, sécurité, accidents de travail, formation, etc.). Ils consistent à la fois en des données monétaires ou financières, en des mesures non financières ou encore en des données qualitatives (Tyteca, 1999).

Le rôle de ces indicateurs est de renseigner les managers et les dirigeants sur les impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise d'une part, et sur la qualité des relations entre la firme et ses parties prenantes d'autre part. Ils s'intéressent à une nouvelle forme de performance, environnementale ou sociale, pouvant avoir in fine des impacts importants sur la performance financière de l'entreprise (Preston et O'Bannon, 1997).

Dohou et Berland (2007) présentent plusieurs outils qui permettent de mesurer la performance sociale de l'entreprise à travers la définition des dimensions du développement durable.

Figure N°10 : Récapitulatif des principaux outils à disposition des entreprises

Dimensions du développement durable	Outils	Description
<i>Environnementale</i>	Comptabilité Environnementale	La comptabilité environnementale est un système qui permet de répertorier, d'organiser, de gérer et de fournir des données et des informations sur l'environnement, en unités physiques ou monétaires.
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).
	Norme ISO 14000	L'ISO 14 000 traite en premier chef du « management environnemental », c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour minimiser les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, améliorer en permanence sa performance environnementale (cela contribue à la protection et à la stabilité de l'environnement).
<i>Sociale</i>	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique.
	Bilan social	données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
<i>Globale</i>	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003).
	Norme ISO 26000	L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Source : Stephany, D. (2003)

Conclusion

Dans un monde où le rôle strictement économique de l'entreprise est peu à peu remis en cause pour intégrer des aspects plus sociaux et environnementaux, cette contribution rappelle l'importance d'adapter les outils et les indicateurs de contrôle de gestion afin qu'ils prennent en compte les dimensions sociétales de la gestion de l'entreprise. Plus concrètement, ces dispositifs doivent donc être progressivement modifiés et adaptés à une nouvelle vision de la performance de l'entreprise, qui n'est plus uniquement économique mais globale.

Dans le but d'instrumentaliser la RSE et la contrôler de façon efficace, plusieurs outils de gestion ont été créés dans le but d'assurer un pilotage rigoureux des objectifs stratégiques liés aux différentes dimensions sociale et environnementale. Malgré l'ambiguïté qui règne en matière de systèmes de mesure 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 : ceux qui suggèrent l'intégration des autres indicateurs de développement durable.

De ce fait , l'objectif au niveau pratique est de comprendre la façon avec laquelle les indicateurs RSE ont été adaptés dans les entreprises marocaines en prenant en compte les variables de l'environnement technique et de l'environnement institutionnel et par la suite, cela nous orientera à penser à la façon avec laquelle les entreprises organisent, adaptent et contrôlent ces indicateurs RSE dans des systèmes de contrôle en mettant en exergue leurs particularités.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] A.Renaud, N.Berland. Mesure de la performance globale des entreprises. « Comptabilité et Environnement ». May 2007, France. pp.CD-Rom, 2007. (halshs – 00544875).
- [2] C.Germain, S.Tréphane. La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. Octobre 2004, France . Semaine Sociale Lamy, N°1186.
- [3] F.Belmir, I.Chramate, N.Jebbour (2017). Mise en œuvre d'une stratégie de développement durable dans les universités à l'aide du tableau de bord équilibré, USMBA. ICCMT2017, Warsaw, Poland.
- [4] F. Ilmen et B. Aiboudbenchkroun, "Réflexion théorique sur l'instrumentalisation de la performance globale", RIMEC [en ligne], 03 | 2019, mis en ligne le 10 mars 2019, consulté le 06 December 2020. URL: <http://www.revue-rimec.org/reflexion-theorique-sur-linstrumentalisation-de-la-performance-globale/>
- [5] F.Belmir, Livres édités «ISO 50001 pour une amélioration des performances énergétiques: cas du Maroc» (2016) .NOOR publié, ISBN: 978-3-330-80329-9
- [6] F. Belmir, " QSE management and sustainable développement ", thèse de doctorat, 2006). Université USMBA, Fès, Maroc.
- [7] 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.
- [8] I.Chramate, F.Belmir (2019), Economie d'énergie d'un audit énergétique au sein de l'industrie au Maroc, Laboratoire LCME, Ecole supérieure de technologie, USMBA Journal international des tendances avancées en informatique et en génie, Volume 8, No.1.5.
- [9] ISO 26000 Standard Management Responsabilité sociétale.
- [10] N.Berland, M.Essid.2009.RSE, Système de Contrôle et Pilotage de la Performance Globale .PP CD ROM.halshs-00460538.

[11]S.Masanovic. Le Pilotage de la Performance : essai de définition. www.finyear.com
(consulté le 05/10/2020).