

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. P.U. KOLÉA**



**Mesure et pilotage de la responsabilité sociétale des organisations : cas  
d'une entreprise du secteur agroalimentaire algérien**

**THÈSE**

Pour l'obtention du titre de  
**DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**  
Présentée et soutenue publiquement par  
**Youcef MERIANE**

**DIRECTEUR DE THÈSE**

**Sadek BAKOUCHE**

Professeur des Universités à l'École  
Nationale Supérieure des Travaux Publics  
ENSTP

**DIRECTEUR DE THÈSE**

**Denis TRAVAILLÉ**

Professeur des Universités à l'Université  
Jean Moulin Lyon 3

**JURY DE THÈSE**

**Sidi Mohamed SAHEL**, Professeur de l'enseignement supérieur à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) – Président de jury.

**Sadek BAKOUCHE**, Professeur de l'enseignement supérieur à l'École Nationale Supérieure des Travaux Publics (ENSTP) – Directeur de thèse.

**Denis TRAVAILLÉ**, Professeur des Universités à l'Université Jean Moulin Lyon 3, France – Co-Directeur de thèse.

**Amine FERROUKHI**, Professeur de l'enseignement supérieur à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) – Examineur.

**Amel BOUZID**, Maître de recherches au Centre de Recherche « A » en Économie Appliquée pour le Développement (CREAD) – Examinatrice.

**Mustapha AMOKRANE**, Professeur des Universités à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) – Examineur.

**Mohamed Abderraouf ZEBOUCHI**, Maître de conférences à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC) – Examineur.

**Juillet 2022**



## Résumé

Face à une croissance économique effrénée dans un monde à ressources limitées, la Responsabilité Sociétale des Entreprises « RSE » est un thème qui prend une grande ampleur dans la recherche en sciences de gestion. Bien qu'elle soit souvent décrite comme l'application du développement durable au niveau des organisations, la RSE demeure sujette à controverse. Les organisations peinent, malgré leurs volontés, à l'intégrer dans leurs stratégies et à assurer une performance globale (sociale, environnementale et économique). À l'instar des entreprises des pays en voie de développement, l'entreprise algérienne adopte un mode de croissance effréné pour prétendre à une croissance économique (éphémère) au détriment d'un développement durable et soutenable. En effet, une démarche de responsabilité sociétale implique une approche globale de la performance avec ses diverses dimensions, comme elle suppose une interaction avec plusieurs parties prenantes. Face à cette performance pluridimensionnelle et à la diversité des parties prenantes, l'organisation peine à opérationnaliser sa RSE. C'est pourquoi, nous tentons par ce travail de recherche à remédier à cette difficulté, mais aussi à produire des connaissances scientifiques, dans le domaine des sciences de gestion et de la RSE, utiles et applicables par les entreprises. Notre thèse se situe entre une problématique d'intégration de la RSE dans les organisations et celle de sa mesure et pilotage. Ainsi, suite à l'étude analytique de la revue de littérature et comme prolongement à cette dernière, nous avons mené une étude quasi expérimentale afin de comprendre et décrire le contexte d'adoption de la RSE en Algérie, mais aussi pour appréhender l'intégration de la RSE sous un autre angle que celui de l'isomorphisme en introduisant une hypothèse de comportement concurrentiel dans son adoption. Par ailleurs, peu de recherches qui se sont intéressées simultanément à la RSE et aux systèmes de contrôle, ce qui nous a mené à une recherche par étude de cas en intervenant dans une entreprise agroalimentaire algérienne en mobilisant une méthodologie de recherche qualitative de type recherche-intervention. Les principaux résultats obtenus mettent en exergue l'existence de tendances concurrentielles en matière de RSE et l'engagement managérial comme une condition nécessaire, mais non suffisante pour l'opérationnalisation de la mesure et du pilotage de la RSE. En outre, nous retenons l'importance cruciale que revêt l'approche du contrôle interactif dans le processus d'opérationnalisation de la mesure et du pilotage de la RSE.

**Mots clés :** RSE, leviers de contrôle, diagnostic socio-économique, performance globale.

## **Abstract**

In a world with limited resources and frenetic growth, Corporate Social Responsibility (CSR) is a topic which takes a great importance in management researches. Although often described as the application of sustainable development at the organizational level, CSR remains controversial. Organizations are struggling, despite their willingness, to integrate it into their strategies and ensure a global performance (social, environmental and economic). In the same way as companies in developing countries, Algerian companies adopt a frenetic growth mode to claim an (ephemeral) economic growth to the detriment of sustainable and development. Indeed, a social responsibility approach involves a global performance approach with its various dimensions, as well as interaction with several stakeholders. Confronted to this multidimensional performance and the diversity of stakeholders, the organization is struggling to operationalize its CSR. Therefore, we try through this research work to remedy this difficulty and also to generate scientific knowledge in the field of management sciences and CSR, which could be useful and applicable by companies. Our thesis is situated between the problematic of the integration of CSR in organizations and the one of its measurement and control. Thus, after the analytical study of the literature review and as an extension of it, we conducted a quasi-experimental survey in order to understand and describe the context of CSR adoption in Algeria, and also in order to apprehend the integration of CSR from another angle than isomorphism by introducing a hypothesis of competitive behavior and positional concerns in its adoption. Otherwise, few researches have simultaneously focused on CSR and control systems. Hence, we have conducted a case study research by intervening in an Algerian agri-food company by mobilizing a qualitative research methodology called research-intervention. The main results obtained highlight the existence of competitive trends in CSR and the managerial commitment as a necessary, but not sufficient condition for the CSR measurement and control operationalization. In addition, we note the crucial importance of the interactive control approach in a CSR measurement and control operationalization process.

**Key words:** CSR, levers of control, socio-economic diagnosis, global performance.

## ملخص

في ظل عالم ذي موارد محدودة ونمو محموم، تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات أو (CSR) Corporate Social Responsibility موضوعاً ذات أهمية بالغة في علوم الإدارة و التسيير. على الرغم من وصفها غالباً بتطبيق التنمية المستدامة على المستوى المنظمات، إلا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تزال موضوعاً مثير للجدل. تواجه المنظمة، على الرغم من ارادتها، صعوبة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها و ضمان أداء عام (اجتماعي، بيئي واقتصادي).

بنفس الطريقة التي تتبعها الشركات في البلدان النامية، تتبنى الشركات الجزائرية أسلوب نمو محموم لتتوصل الى نمو اقتصادي (سريع الزوال) على حساب التنمية المستدامة.

في الواقع، تستلزم المسؤولية الاجتماعية أداء عام بأبعاده المختلفة كما انها تستلزم التفاعل مع العديد من أصحاب المصلحة. في ظل هذا الأداء المتعدد الأبعاد وتنوع أصحاب المصلحة، تجد المنظمة صعوبة لتفعيل مسؤوليتها الاجتماعية. لذي، نحاول من خلال هذا البحث معالجة هذه الصعوبة وأيضاً إدلاء معلومات علمية قابلة للتطبيق في مجال علوم الإدارة والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

تتوسط أطروحتنا إشكالية دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنظمات وإشكالية قياسها وقيادتها. هكذا، بعد الدراسة التحليلية للمراجع وامتدادها لها، أجرينا دراسة شبه تجريبية من أجل فهم ووصف سياق تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر، وكذلك من أجل فهم طريقة اعتمادها في المنظمات من زاوية أخرى مخالفة للتمائل وذلك من خلال طرح فرضية السلوك التنافسي في اعتمادها.

ركز عدد قليل من الأبحاث في وقت واحد على المسؤولية الاجتماعية للشركات وأنظمة القيادة. ومن ثم، فقد أجرينا دراسة حالة مؤسسة ناشطة في قطاع صناعة الزراعات الغذائية و انتهجنا منهجية البحث النوعية المستوحاة من التحليل الاجتماعي – الاقتصادي الذي يمكن إدراجه ضمن منهج البحث – التدخل.

تبرز النتائج المتحصل عليها وجود ميول تنافسية في المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما أنها تبرز الإرادة أو الالتزام الإداري كشرط ضروري ولكن غير كاف لتفعيل قياس وإدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات. علاوة على ذلك، نلاحظ الأهمية الحاسمة للأسلوب التفاعلي في عملية قياس وإدارة المسؤولية الاجتماعية.

**الكلمات المفتاح:** المسؤولية الاجتماعية للشركات، أدوات التحكم، التشخيص الاجتماعي والاقتصادي، الأداء العام.

## Remerciements

Souvent, une thèse est perçue comme le produit d'un effort intellectuel individuel, mais elle est aussi le fruit de rencontres, d'échanges et d'expériences. Elle est, ainsi, un effort individuel qu'alimente une contribution collective.

C'est avec beaucoup de reconnaissance que je viens écrire ces quelques lignes de remerciements pour celles et ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail de recherche en espérant que cette thèse constitue un point de départ tout autant qu'un aboutissement.

Je tiens, tout d'abord, à remercier mes directeurs de thèse pour avoir accepté de m'accompagner tout au long de cette expérience intellectuelle enrichissante. Je les remercie pour leur temps, leur soutien et leur bienveillance.

Je témoigne également ma gratitude aux membres du jury pour avoir accepté d'examiner cette thèse et pour avoir donné de leurs temps pour sa lecture et son évaluation.

Au-delà de ce manuscrit, ces années de recherche, passées entre le Centre de Recherche Magellan de l'IAE Lyon et l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) ainsi que l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), ont constitué une expérience exceptionnelle dont ce manuscrit ne saurait restituer toute la richesse. Je tiens donc à remercier Mme. Amina Messied ex-directrice de l'ENSM et Mr. Sidi Mohamed Sahel directeur de l'ENSM ainsi que tout le staff administratif pour leur encouragement et accompagnement tout au long de ce processus de recherche et d'apprentissage. Je remercie également l'ensemble des enseignants-chercheurs et en particulier M. Mohamed Benguerna et M. Jean-Baptiste Meyer qui ont animé le cycle doctoral organisé par l'ENSM, l'Institut de Recherche et de Développement (IRD) - France et l'Institut d'ethnologie méditerranéenne, européenne et comparative (IDME) – France.

Ma reconnaissance va également à l'ensemble du staff administratif et de recherche du Centre de Recherche Magellan de l'IAE Lyon-Université de Lyon 3 à son directeur M. Jean-François Gajewski ainsi qu'à Mme. Catherine Vulcain, M. Éric Thivant et Mme. Valéry Thalamas pour l'accueil qu'ils m'ont réservé.

D'un point de vue intellectuel et humain, l'ISEOR constitue un collectif d'exception à plus d'un titre où j'ai eu à développer mes compétences de recherche. Je tiens à remercier M. Henri Savall et Mme. Véronique Zardet ainsi que M. Marc Bonnet et M. Alexis Roche pour

leurs conseils et les échanges que nous avons eu lors des séminaires de recherche et des colloques. Je les remercie également de m'avoir accordé l'opportunité d'assister aux ateliers doctoraux et aux réunions des chercheurs de l'ISEOR qui ont boosté mon inspiration à maintes reprises.

Je remercie également l'ensemble des responsables et collaborateurs des entreprises et organisations qui n'ont pas hésité à ouvrir leurs portes et à donner de leur temps pour la réalisation des entretiens et le recueil des données. Ainsi, je remercie vivement M. Yves Garenne, expert en RSE, et M. Djamal Hales, directeur général de l'IANOR, pour m'avoir permis d'intégrer le projet d'implémentation de la norme NA.ISO 26000, organisé dans le cadre du programme SPRING avec le P3A et l'Institut Algérien de normalisation IANOR.

J'adresse mes sincères remerciements à M. Yassine Foudad, grâce à qui j'ai développé un intérêt de recherche pour la RSE, ainsi qu'à M. Réda Gourine pour son soutien moral et ses précieuses orientations pour la réalisation de cette thèse. En outre, je remercie vivement M. Gilles Grolleau pour m'avoir initié à la rédaction et à la publication d'articles scientifiques.

L'aboutissement de ce travail renvient également au soutien que j'ai eu pour surmonter les moments de doute et les entraves. Je témoigne toute ma gratitude à Mme. Catherine Mercier-Suissa et M. Daniel Suissa grace à qui j'ai pu beaucoup apprendre sur le plan professionnel et humain.

Je ne terminerai pas sans témoigner toute ma reconnaissance à mes proches et amis qui, par leurs encouragements et leurs soutiens, m'ont permis d'accomplir ce parcours. Mes remerciements vont particulièrement à mes parents et mes grands-parents que je ne pourrais jamais assez remercier pour tout ce qu'ils m'ont apporté, non pas uniquement pour la réalisation de ce travail, mais pour tous les accomplissements que j'ai réalisés. J'adresse toute ma reconnaissance à mon père et ma mère pour leur amour, leurs sacrifices et pour avoir toujours cru en moi quand moi-même je n'y croyais plus.

En fin, je tiens à remercier mes amis proches qui ont contribué à rendre cette expérience meilleure en particulier Meriem, Manal, Laura, Lauria, Yacine et Ismaél, un grand merci à vous et à toutes les personnes que m'a plume n'a pas citées, mais à qui mon cœur sera éternellement reconnaissant.

*« Not everything that can be counted counts and  
not everything that counts can be counted »*  
[Albert Einstein]

## Sommaire

<b>Résumé</b> .....	i
<b>Abstract</b> .....	ii
<b>ملخص</b> .....	iii
<b>Remerciements</b> .....	iv
<b>Sommaire</b> .....	vii
<b>Introduction générale</b> .....	1
Intérêts académique et managérial et objectifs de la recherche .....	4
Problématique et méthodologie de la recherche.....	6
Architecture de la thèse .....	11
<b>Première Partie : Cadre théorique et conceptuel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)</b> .....	13
<b>Chapitre I : Du développement durable à la RSE</b> .....	15
Section 1 : La genèse du développement durable .....	16
Section 2 : L'émergence et le développement de la RSE.....	27
Section 3 : Le cadre institutionnel et normatif de la RSE .....	48
<b>Chapitre II : Les fondements théoriques de la RSE</b> .....	66
Section 1 : La théorie des parties prenantes, une théorie prédominante de la RSE.....	67
Section 2 : La théorie néo institutionnelle comme théorie explicative de la RSE.....	81
Section 3 : La théorie socio-économique et la RSE .....	103
<b>Chapitre III : La performance globale, un changement de valeur pour des valeurs qui changent</b> .....	108
Section 1 : La RSE comme prisme de la performance.....	109
Section 2 : RSE et performance financière, un lien ambigu.....	118
Section 3 : Le contrôle de gestion face au défi de la RSE.....	127
Synthèse de la première partie .....	158
<b>Deuxième Partie : Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE</b> .....	160
<b>Chapitre I : L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie</b> .....	162
Section 1 : Les engagements internationaux relatifs à la RSE et au développement durable ....	163
Section 2 : Les engagements nationaux relatifs au développement durable .....	165
Section 3 : Les pratiques socialement responsables en Algérie .....	168
<b>Chapitre II : Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale</b>	171
Section 1 : Les fondements théoriques des motivations d'engagement dans la RSE.....	172

Section 2 : La RSE, une réponse isomorphe ou une quête de statut ?.....	188
Une enquête quasi expérimentale en Algérie .....	188
Synthèse de la deuxième partie .....	207
<b>Troisième Partie : Terrains d’observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d’opérationnalisation de la RSE.....</b>	<b>208</b>
<b>Chapitre I : Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché.....</b>	<b>210</b>
Section 1 : Couplage et découplage du pilotage de la performance globale comme extension de la dichotomie idéologique et théorique du concept RSE .....	212
Section 2 : Couplage ou découplage de la performance globale, un débat nourri par les limites des outils de contrôle.....	214
<b>Chapitre II : Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche.....</b>	<b>228</b>
Section 1 : Pourquoi une méthode qui s’appuie sur l’approche socio-économique ? .....	230
Section 2 : Présentation du terrain d’observation scientifique .....	231
Section 3 : Méthodologie de recherche et modes de recueil et de traitement des données .....	238
<b>Chapitre III : Résultats et discussions.....</b>	<b>264</b>
Section 1 : Présentation des données collectées.....	267
Section 2 : Traitement et analyse des données qualitatives.....	272
Section 3 : Présentation et discussion des résultats .....	278
Section 4 : Proposition d’une démarche d’opérationnalisation de la RSE .....	318
Synthèse de la troisième partie.....	344
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>346</b>
Les contributions théoriques .....	367
Les contributions managériales.....	368
Les limites et perspectives futures de la recherche .....	368
<b>Bibliographie .....</b>	<b>371</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>409</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>412</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>415</b>
Annexe I : La loi NRE.....	416
Annexe II : questionnaire de l’enquête quasi expérimentale.....	420
Annexe III : Evaluation de l’engagement des entreprises en matière de RSE par le label CGEM .....	422
<b>Table des matières.....</b>	<b>424</b>



# **Introduction générale**

À l'heure où nous rédigeons cette introduction, l'accélération de la globalisation qu'induit la formidable avancée technologique dans le domaine de l'information et de la télécommunication ainsi que le brassage ethnique généré par l'exode massif des populations dû aux guerres et à la famine participent à métamorphoser le monde et ses diverses organisations. Ces dernières sont soumises dans leurs quêtes de performances à une contrainte majeure d'épuisement de ressources non renouvelables, mais aussi aux revendications accrues des diverses parties prenantes (Arvidsson 2010<sup>1</sup> ; Basu et Palazzo 2008<sup>2</sup>).

Il faut reconnaître aux entreprises les progrès auxquels nous assistons et desquels nous tirons un avantage commun. Toutefois, l'image de ces agents économiques est quelque peu entachée par scandales et malversations. En effet, l'activité des entreprises n'est pas sans impacts négatifs sur l'environnement social et écologique dans lesquels elle évolue. Face ces externalité négatives, la responsabilité des entreprises ou des organisations semble être le maître mot.

Ainsi, une économie mondialisée conjuguée à une prise de conscience croissante des dangers environnementaux et des préoccupations sociales poussent à s'interroger sur le rôle des entreprises et sur leur responsabilité.

Être responsable en ces temps, où l'opinion publique joue un rôle prépondérant, s'avère être un caractère éminent dont doit être doté tout acteur économique en quête de légitimité sur le plan économique, social et politique. En particulier depuis les scandales environnementaux, économiques et sociaux qui ont ébranlé la légitimité des grandes entreprises. Dans ce contexte, l'expression de Sainsaulieu prend tout son sens, l'entreprise est bien plus que jamais « une affaire de société » (Sainsaulieu, 1986<sup>3</sup>).

Si toutes les entreprises sont concernées par ces débats, c'est bien l'entreprise qui œuvre dans le secteur de l'industrie, et particulièrement dans l'agroalimentaire, qui suscite ces dernières années le plus d'interrogations. Son interaction avec plusieurs parties prenantes,

---

<sup>1</sup>Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.

<sup>2</sup>Basu, K., et Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136.

<sup>3</sup>Sainsaulieu, R. (1986). *L'entreprise, une affaire de société*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

son impact sur les consommateurs, mais aussi sur l'environnement au sens large la pose au cœur des débats sociétaux.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est aujourd'hui l'orientation de toute entreprise repentie de sa course égoïste au profit ; en tout cas, c'est le message que les entreprises laissent transparaître, car dans certains cas il ne s'agit que d'un effet « make-up » pour redorer leurs blasons et améliorer leurs images.

Entre l'adoption effective de la RSE et l'adoption de façade « greenwashing » il existe un écart qui peut avoir plusieurs explications dont celle de la difficulté de mettre en œuvre un dispositif d'opérationnalisation de la RSE.

Dans le milieu académique et universitaire, les recherches sur la Responsabilité Sociale des Entreprises sont multiples. Leur nombre important n'a pas toujours été en faveur d'un consensus ou d'une définition unanime de la RSE ce qui, par conséquent, fait de la RSE un concept flou et multidimensionnel.

Les problématiques de recherche les plus récurrentes portent sur l'étendue et le périmètre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise vis-à-vis de la responsabilité de l'État, un débat qui prend racine dans deux visions antagonistes portées par Friedman (1970) et Freeman (1984), ou portent sur le lien existant entre la RSE et la performance financière. Mais peu de recherches se sont intéressées à la problématique de l'opérationnalisation de la RSE, notamment à sa mesure et pilotage.

Ainsi, nous orientons donc notre travail de recherche dans un objectif de comprendre comment mesurer et piloter la RSE pour inscrire la croissance de l'entreprise dans un développement durable et supportable.

### **Intérêts académique et managérial et objectifs de la recherche**

En partant de l'idée qu'« on ne peut pas gérer ce que on ne mesure pas » (Cooper et Edgett, 2008 ; Ehrenfeld, 2008), l'aboutissement à la mesure et au pilotage de la RSE demeure une condition primordiale pour assurer la gestion et la continuité des pratiques RSE.

De ce fait, on observe un lien entre le contrôle de gestion et la RSE, et malgré les nombreuses recherches, peu d'entre elles se sont intéressées au rôle que les systèmes de contrôle peuvent jouer dans la mise en œuvre des pratiques RSE (Perez et al., 2007<sup>4</sup> ; Essid, 2009 ; Henri et Journeaut, 2010 ; Gond et al., 2012).

La RSE fait référence à une citoyenneté responsable, économique, sociale et environnementale des entreprises qui se concrétise par l'intégration volontaire des préoccupations sociétales dans leurs stratégies et relations avec leurs parties prenantes. Ainsi, le rôle des systèmes de contrôle de gestion est de valoriser et d'appuyer l'engagement des entreprises dans leurs démarches sociétales, c'est-à-dire à intégrer les préoccupations économiques, sociales et environnementales dans leurs stratégies mais aussi à l'opérationnalisation de ces dernières.

En Algérie, aucun texte légal ou réglementaire n'oblige les entreprises à adopter une démarche RSE, ni à publier des informations sur la façon dont elles prennent en compte les considérations sociales et environnementales de leurs activités, à la différence des pays voisins notamment la France qui dispose de la loi relative aux Nouvelles Réglementations Économiques (dite la loi NRE) (Annexe I) et la loi Grenelle. Ces dernières contribuent considérablement à l'institutionnalisation de la RSE.

Si en France la réglementation est susceptible d'être derrière la création d'un environnement favorable à l'intégration volontaire de la RSE, la question est donc qu'est-ce qui inciterait les entreprises et les organisations à s'engager dans la RSE sans contraintes réglementaires ou légales tel qu'est le cas en Algérie ? Le sujet fait débat et suscite des points de vue divergents et fait appel à plusieurs théories pour comprendre les mécanismes et les raisons d'adoption de pratiques RSE.

---

<sup>4</sup> Albelda Pérez, E., Correa Ruiz, C., & Carrasco Fenech, F. (2007). Environmental management systems as an embedding mechanism: a research note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 403-422.

L'un des objectifs de cette thèse est de comprendre les comportements des organisations quant à l'adoption d'une démarche sociétale dans un environnement dépourvu d'obligations légales et réglementaires, notamment en Algérie. Pour ce faire, nous mobilisons la théorie néo institutionnelle sociologique et plus précisément les mécanismes d'isomorphisme institutionnel ainsi qu'une enquête quasi expérimentale pour cerner les comportements et les préférences organisationnels en matière de RSE en Algérie.

Par ailleurs, l'opérationnalisation de la RSE repose en grande partie sur les systèmes de contrôle de gestion. Ces derniers s'avèrent être pertinents pour une telle démarche en raison de leur implication directe dans la construction de la stratégie et de sa déclinaison.

Le lien et l'articulation entre la RSE et le contrôle de gestion est un thème émergent (Berry et al., 2009<sup>5</sup>). La majorité des études menées dans ce sens se sont focalisées sur la problématique de l'inadaptation des systèmes de contrôle de gestion traditionnels quant à l'intégration et la prise en compte de performances multidimensionnelles (économiques, sociales et environnementales) qu'induit la responsabilité sociale des entreprises (Norris et O'Dwyer, 2004<sup>6</sup> ; Bonacchi et Rinaldi, 2007; Durden, 2008<sup>7</sup> ; Burritt et Schaltegger, 2010).

D'autres recherches se sont intéressées au rôle que peuvent jouer les système de contrôle dans l'intégration et l'opérationnalisation de la RSE (Weaver et al., 1999 ; Brignall et Modell, 2000 ; McWilliams et Siegel, 2000 ; Margolis et Walsh, 2003; Orlitzky et al. 2003 ; Capron et Quairel, 2006 ; Mackey et al., 2007 ; Brammer et Millington, 2008 ; Essid, 2009 ; Essid et Berland, 2011 ; Gond et al., 2012 ; Maurel et Tensaout, 2014).

L'originalité de la présente recherche réside dans le fait de l'intérêt porté à une préoccupation managériale et académique qui est d'opérationnaliser la responsabilité sociétale dans l'entreprise et de cerner le rôle des systèmes de contrôle de gestion dans cette perspective.

Ainsi, dans le cadre de cette thèse, nous nous concentrerons sur les leviers de contrôle de Simons (1995) qui peuvent contribuer à mettre en œuvre et en valeur le comportement socialement responsable de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., et Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.

<sup>6</sup> Norris, G., et O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173-196.

<sup>7</sup> Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 671-694.

Cette recherche trouve son intérêt, d'une part, dans l'ambition de répondre à la difficulté des entreprises quant à la complexité de la mise en œuvre et du contrôle de la RSE, et d'autre part, dans une volonté de contribuer à enrichir les connaissances de la discipline du contrôle de gestion et notamment son rôle dans la mise en œuvre et l'opérationnalisation des pratiques RSE.

Par ailleurs, notre thématique qui se situe entre une problématique d'intégration de la RSE dans les organisations et celle du contrôle de gestion, nous pousse à aborder les systèmes de contrôle sous un angle différent.

L'objectif de cette recherche est double. Bien que l'objectif principal soit de cerner et comprendre comment opérationnaliser la RSE, nous aspirons également à travers cette recherche à mettre en avant les préférences et motivations managériales quant à l'adoption d'une démarche socialement responsable.

La raison qui nous porte à étudier les motivations et préférences individuelles et organisationnelles en matière de pratiques RSE, est une volonté de mieux appréhender le contexte de notre recherche avant de se focaliser sur l'objectif central de mesure et de pilotage de la RSE.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons dû recourir à plusieurs cadres conceptuels. Ainsi, nous avons mobilisé la théorie néo institutionnelle sociologique, notamment l'isomorphisme organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983), comme une optique d'analyse des préférences managériales en matière des pratiques RSE en Algérie, mais aussi comme un cadre de description et de compréhension de ces mêmes pratiques. En outre, les leviers de contrôle de Simons (1995) représentent un cadre conceptuel pertinent pour notre recherche, principalement le contrôle diagnostique et interactif. Nous avons donc également mis à contribution ces derniers afin de parvenir à instituer des mécanismes permettant concrètement la mesure et le pilotage de la performance globale et multidimensionnelle, induite par la RSE, tout en permettant une cohérence et une articulation équilibrée de ses différentes dimensions (économiques, sociales et environnementales).

### **Problématique et méthodologie de la recherche**

La Responsabilité Sociale des Entreprises peut être appréhendée comme une stratégie eu égard à son lien avec le contrôle de gestion. Cependant, en partant des caractères du contrôle diagnostique (Simons, 1995), qui est le plus courant dans les entreprises, et de l'absence de

standards communs partagés de la RSE, comme le soulignent Allouche et Laroche (2005), il semble que ce lien en question entre contrôle diagnostic et stratégie RSE ne soit pas des plus évidents.

Dans un cadre théorique et empirique caractérisé par une absence de consensus sur le concept de RSE et de standards pour son intégration et opérationnalisation dans les organisations, comment peut-on mesurer et piloter la RSE ?

La question revient en dernier ressort à une mesure et à un pilotage de performance globale désarçonnés et mal maîtrisés que nous tentons modestement de cerner à travers les questions suivantes :

1. Quelles sont les méthodes et outils à mobiliser pour mesurer la RSE ou « PSE » Performance Sociale et Environnementale ?
2. Quelle est la démarche à adopter pour mettre en œuvre et piloter la RSE en tant qu'objet complexe et contingent ?
3. Est-ce que la stratégie doit être un point de départ pour obtenir une performance globale cohérente et soutenable ?
4. Comment une articulation entre contrôle diagnostic et contrôle interactif permettrait-elle au contrôle de gestion de formuler et de décliner une stratégie RSE ?

Afin d'atteindre les objectifs de notre recherche nous formulons dans ce qui suit l'hypothèse centrale et le corps d'hypothèse :

### **L'hypothèse centrale**

L'association d'un management socio-économique à un contrôle de gestion diagnostic et interactif équilibré contribue à l'opérationnalisation de la mesure et du pilotage de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

### Le corps d'hypothèses

#### *Les hypothèses descriptives*

HD1- La RSE s'introduit dans l'entreprise algérienne en tant que concept et reste confinée dans une perspective de communication externe sans qu'elle ne soit traduite en objectifs stratégiques et en actions concrètes.

HD2- Les entreprises sont principalement focalisées sur les questions de la RSE relatives à l'environnement.

#### *Les hypothèses explicatives*

HE1- L'absence d'un cadre normatif consensuel de la RSE représente un frein pour son pilotage.

HE2- Le manque et l'inefficacité des dispositifs d'apprentissage organisationnel entrave l'opérationnalisation de la RSE.

HE3- L'inadaptation des systèmes de contrôle est à l'origine de l'échec du pilotage de la RSE.

HE4- L'inadéquation des structures organisationnelles peu inhiber la capacité des organisations à mesurer et à piloter leurs RSE.

HE5- La RSE est adoptée par l'organisation dans un but de quête de statut.

HE6- L'opérationnalisation de la RSE s'avère être difficile car la RSE est intégrée dans l'entreprise dans une perspective instrumentaliste pour atteindre une performance économique et non pas comme une fin en soi.

#### *Les hypothèses prescriptives*

HP1- Face au concept protéiforme de la RSE, il est plus pertinent de doter l'entreprise de méthode de mesure et de pilotage de la RSE que de lui prescrire des outils.

HP2- La mise en œuvre d'un processus de communication, concertation et coordination permettrait des échanges transversaux propices à la co-construction de systèmes de contrôle, d'évaluation et de pilotage de la RSE.

HP3- Une approche fondée sur le diagnostic socioéconomique permettrait une opérationnalisation de la RSE.

HP4- La mise en œuvre d'une veille stratégique est une condition essentielle pour l'opérationnalisation de la RSE.

HP5- L'opérationnalisation de la RSE est réalisable au moyen d'une décentralisation synchronisée et de l'application de trois piliers conceptuels : l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique (Savall, Zardet, 1997, 2004).

### Méthodologie de la recherche

La RSE pose de nouveaux paradigmes au contrôle de gestion et l'engage dans une évolution face au changement des frontières qui dépassent celles de l'entreprise en incluant des parties prenantes diverses. Comme elle rend inappropriée toute approche qui se restreint à la mobilisation d'outils pour son contrôle et son pilotage en raison de la contingence et de la perpétuelle évolution des préoccupations sociétales des parties prenantes.

Par ailleurs, l'aspect particulier de la RSE et surtout la mobilisation du contrôle dans la perspective de son intégration et opérationnalisation dans les organisations, ont été très peu abordés par la littérature. Dans ce sens Quairel (2006) souligne que « *dans le domaine de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les dispositifs actuels d'évaluation de la performance globale sont relatifs aux attentes des parties prenantes et mesurés par des agents extérieurs à l'entreprise (notation extra-financière, classements et prix, enquêtes de réputation...)*. Ces dispositifs d'évaluation et de notation font l'objet de nombreuses publications, alors que les systèmes de mesure de performance, mis en œuvre en interne par l'entreprise pour accompagner le déploiement d'une stratégie de développement durable annoncée, dans le cadre d'un contrôle de gestion élargi, sont peu, voire pas, étudiés par la littérature académique ». C'est pourquoi nous optons dans cette thèse à développer une méthode plutôt qu'un outil pour prétendre à une mesure et pilotage de la RSE et des différentes dimensions de la performance globale qu'elle implique.

En raison du nombre réduit de recherches s'intéressant simultanément à la RSE et aux systèmes de contrôle ainsi qu'au rôle que peuvent jouer ces derniers dans l'intégration et l'opérationnalisation de la RSE (Weaver et al., 1999 ; Brignall et Modell, 2000 ; McWilliams et Siegel, 2000 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al. 2003 ; Capron et Quairel, 2006 ; Mackey et al., 2007 ; Brammer et Millington, 2008 ; Essid, 2009 ; Essid et Berland, 2011 ; Gond et al., 2012 ; Maurel et Tensaout, 2014), nous positionnons notre recherche dans un cadre épistémologique constructiviste basé sur une méthodologie de recherche qualitative de type recherche-intervention (Moisdon, 1984 ; Hatchuel et Molet, 1986 ; Savall et Zardet, 1996) qui favorise à travers l'interaction avec les acteurs de terrain de recherche un

changement de l'objet de la recherche et une création de nouvelles connaissances tel que le représente la figure 1. Nous adoptons cette méthodologie à travers une étude de cas monographique d'une entreprise du secteur agroalimentaire algérien.

Le choix de se focaliser sur une entreprise comme étude de cas revient à la nouveauté de notre sujet de recherche. En outre, l'étude de cas constructiviste semble être une des stratégies à privilégier « lorsque les questions du comment et du pourquoi se posent, lorsque que le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel » (Yin, 1989), ce qui correspond particulièrement contexte d'étude.

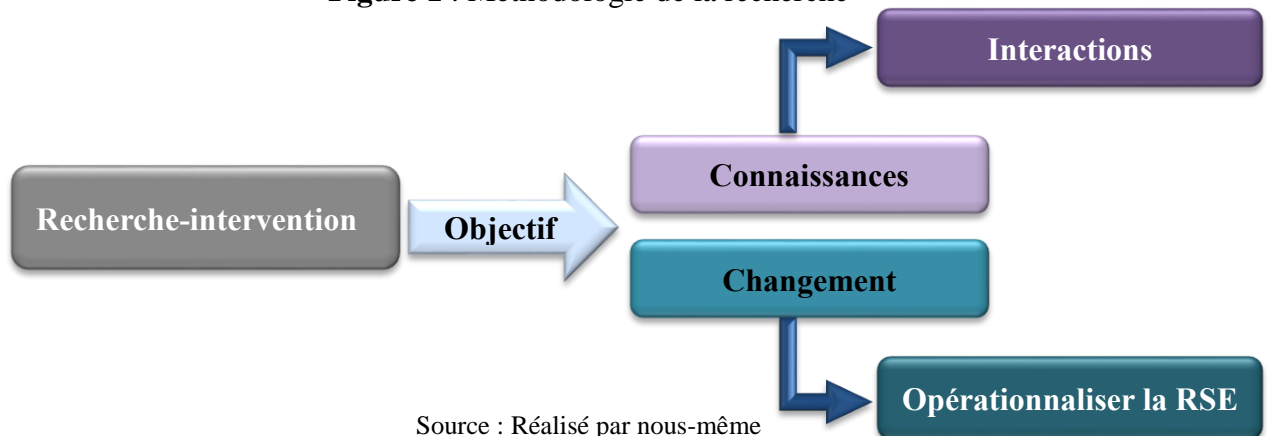
Nous nous inspirons de l'approche socio-économique élaborée par l'ISEOR pour identifier les dysfonctionnements existant dans l'entreprise, sans prétendre à un calcul des coûts cachés dans ce travail de recherche, mais dans une perspective de ressortir des indicateurs et des préconisations propices à l'opérationnalisation de la RSE.

Pour ce faire, nous avons procédé à des entretiens semi directifs individuels pour le recueil des données dans un objectif de compréhension approfondie des constructions cognitives individuelles relatives à l'adoption et le pilotage de pratiques sociétales.

Outre la méthodologie qualitative basée sur une étude de cas, nous avons procédé à une enquête quasi expérimentale auprès de 160 managers issues d'une trentaine d'organisations différentes (entreprises privées, entreprises publiques, administrations publiques et universités) engagées et non engagées dans une démarche RSE, dans un objectif d'observer les préférences et le mode de prise de décision en matière de RSO. L'enquête a consisté en un questionnaire en face-à-face administré sans qu'aucune contrepartie n'ait été proposée aux répondants afin de ne pas influencer leurs choix et comportements.

Cette enquête quasi expérimentale à un double objectif. D'une part nous l'avons mobilisée comme un moyen pour mieux comprendre et décrire le contexte d'adoption de la RSE en Algérie qui est caractérisée par une absence de toute forme d'obligation légale ou réglementaire pour l'adoption d'une démarche sociétale ou la publication de rapport de développement durable par les entreprises. D'autre part, cette enquête quasi expérimentale, nous a permis d'appréhender l'intégration de la RSE sous un autre angle que celui de l'isomorphisme en introduisant une hypothèse de comportement concurrentiel dans l'adoption de pratiques socialement responsables.

Figure 1 : Méthodologie de la recherche



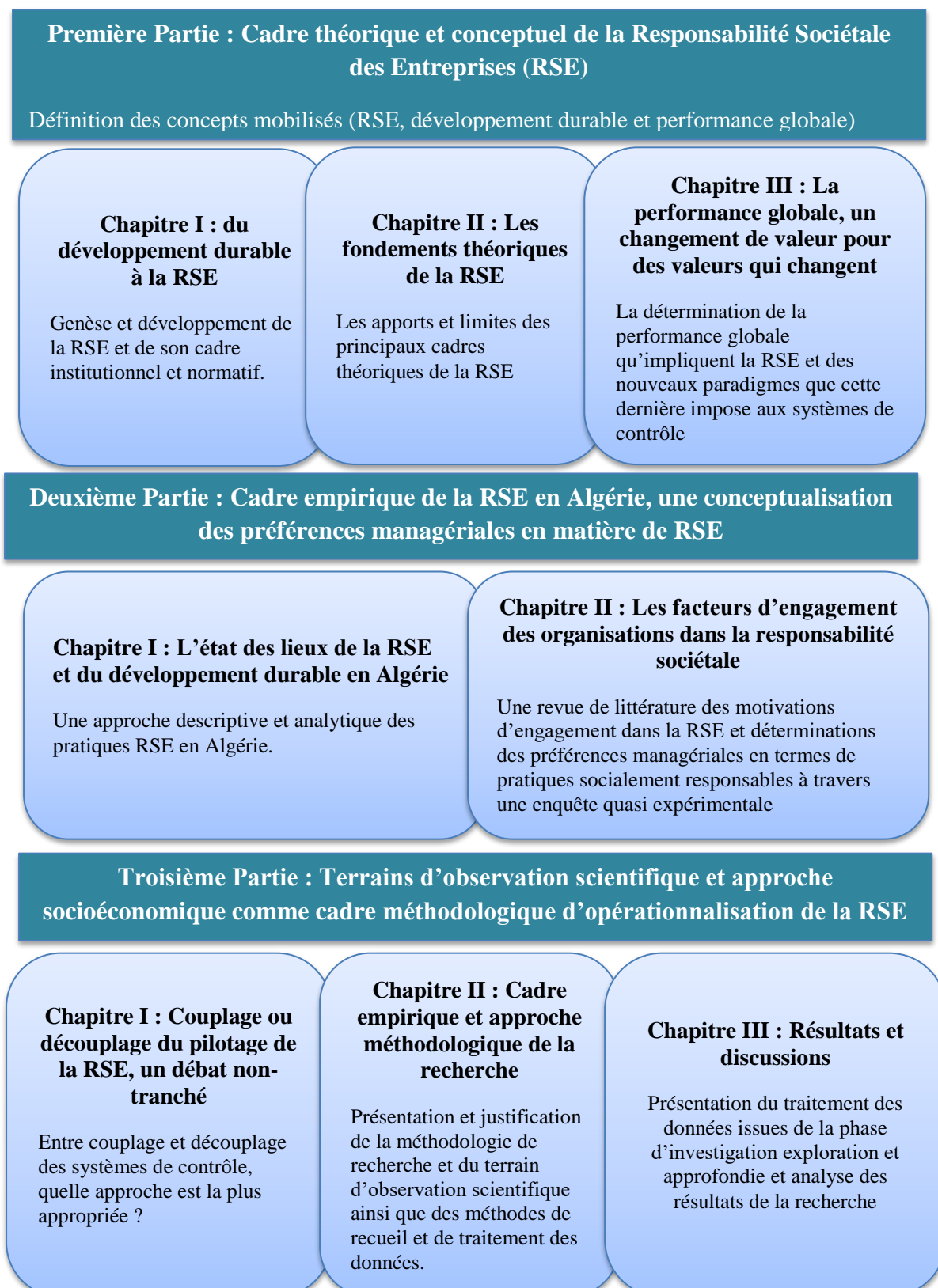
### Architecture de la thèse

Notre thèse s'articule autour de trois parties principales. D'abord, nous développons dans la première le cadre théorique et conceptuel de la RSE à travers 3 chapitres où nous abordons successivement et l'émergence et l'évolution de la RSE, les fondements théoriques de cette dernière et en fin le concept de la performance globale.

La deuxième partie de notre thèse consiste en un cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie que nous développons sur deux chapitres. Le premier chapitre représente un état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie, quant au deuxième chapitre, il est consacré à la revue de littérature relative aux facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale et à l'étude quasi expérimentale que nous avons menée pour cerner les préférences managériales en matière d'adoption de pratiques socialement responsables.

En fin la troisième partie, dans laquelle nous développons notre étude de cas sur la mesure et le pilotage de la RSE, est composé des trois chapitres. Dans le premier chapitre nous développons l'approche couplée et découplée de mesure et de pilotage de la RSE. Le deuxième chapitre est dédié à la présentation de notre terrain d'observation scientifique ainsi qu'à la méthodologie de recherche adoptée et aux techniques de recueil et de traitement des données. Le troisième chapitre consiste en la présentation et discussions des résultats obtenus. Nous présentons dans la figure 2 l'architecture globale de notre plan de thèse.

Figure 2 : Architecture générale de la thèse



Source : Réalisé par nous-même

**Première Partie : Cadre théorique et  
conceptuel de la Responsabilité Sociétale  
des Entreprises (RSE)**

Le nombre important de recherches qui se sont intéressées au concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne lui confèrent pas une définition consensuelle ni unanime.

Ainsi, nous proposons dans cette première partie un positionnement théorique de la RSE ainsi qu'une présentation des principaux concepts relatifs à la RSE (Chapitre I) afin de proposer une méthode d'aide à la mise en œuvre et de l'opérationnalisation de la RSE.

En outre, comme complément à cette première partie nous procéderons dans la deuxième partie à la présentation du cadre empirique de la RSE en Algérie en concluant avec une enquête quasi expérimentale sur les motivations et préférences d'intégration de la RSE que nous avons conduit au près d'organisations dans ce même pays.

Dans cette première partie, nous allons donc, comme annoncé précédemment, apporter un éclairage théorique de la RSE en abordant les différentes théories fondamentales de la RSE et les divers concepts s'y rapportant, notamment le développement durable et la

# **Chapitre I : Du développement durable à la RSE**

Avant d'aborder la RSE, nous nous intéresserons d'abord au développement durable dans le but de mettre en lumière le lien entre les deux concepts en allant d'un niveau macro vers un niveau micro.

Ainsi, nous traiterons d'abord, dans ce chapitre, la genèse du développement durable puis l'émergence et le développement de la RSE ainsi que son cadre institutionnel et normatif.

## **Section 1 : La genèse du développement durable**

Le développement durable est un concept nouveau pour des préoccupations qui remontent à des temps immémoriaux.

Les préoccupations actuelles du développement durable ont été également celles d'autrefois. Bien qu'elles fussent propres à leur contexte, il était souvent question de concilier entre le développement économique, le développement social et l'aspect écologique. Ainsi pourrait-on relever l'existence, depuis l'Antiquité, d'un lien paradoxal entre les activités économiques et la société humaine (Capron et Quairel, 2007)<sup>8</sup>.

D'anciens textes, d'essence sacrée, introduisaient déjà ces préoccupations que l'on pourrait apparenter, de nos jours, au développement durable. Le code Hammourabi, qui remonte à près de 1750 ans avant Jésus-Christ et qui été élaboré par le roi de Babylone (Hammourabi), représente l'un des plus anciens textes qui traite des règles et lois qui régissent et définissent les rapports sociaux dans le domaine commercial, familiale et religieux.

Bien que le code Hammourabi soit très ancien, il demeure néanmoins un élément important quant à la compréhension de la genèse du développement durable et comme une preuve, que nous évoquons dans notre recherche, de l'ancienneté de la problématique de conciliation entre sphères économiques et sociales.

Le volet écologique du développement durable est également une question ancestrale, mêmes si les préoccupations environnementales ont évolué (Martinet et Reynaud, 2004a<sup>9</sup> ; 2004b<sup>10</sup>)

---

<sup>8</sup> Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.

<sup>9</sup> Martinet, A.-C., et Reynaud, E. (2004a, septembre-octobre). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue Française de Gestion*.

<sup>10</sup> Martinet, A.-C., et Reynaud, E. (2004b). *Stratégies d'entreprise et écologie*. Paris: Economica.

D'un point de vue spirituel, on constate que le principe de rationalisation et du non-gaspillage des ressources naturelles est évoqué d'une façon unanime dans toutes les religions confondues.

L'être humain est ainsi amené à tirer de son environnement naturel des ressources qui lui sont nécessaires pour prospérer tout en étant investi de la mission de sauvegarder son environnement. On peut ainsi observer cette notion de préservation de la nature incarnée dans des pratiques religieuses, comme le jeûne et les mois d'abstinence de chasse, qui ont pour finalité de préserver l'environnement en permettant aux écosystèmes de se régénérer.

Bien que le lien entre la religion et le développement durable ne soit pas l'objet auquel prétend notre recherche, il nous semble toutefois important de mettre en exergue ce lien qui incarnant le paradoxe d'une croissance illimitée dans un environnement naturel aux ressources limitées, notion qui remonte au 19<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ et qui représente une préoccupation actuelle du développement durable.

Il est à présent clair que le développement durable est une notion récente qui définit des préoccupations anciennes et une problématique de conciliation entre trois domaines interdépendants, l'activité humaine, la vie sociale et l'environnement naturel.

Mais comment est-ce que le développement durable a pris la forme en tant que concept tel que nous le connaissons aujourd'hui ? Quelles sont les étapes de son fondement théorique ?

### **1.1. Les fondements théoriques du développement durable**

Si les préoccupations du développement durable remontent à l'Antiquité, ses fondements théoriques prennent forme à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle plus précisément dans les travaux de Malthus (1798)<sup>11</sup> sur la population. Bien qu'il soit Pasteur, Malthus s'oppose au postulat d'une croissance sans limite avec sa théorie de la surpopulation où il prône une paupérisation de la population en raison d'une croissance arithmétique des ressources incapable de répondre aux besoins d'une croissance exponentielle de la population. Pour Malthus, il est impératif de mettre en place des dispositifs de limitation de la croissance de la population (limitation de la taille des familles ou recul de l'âge minimum requis pour le mariage, suppression des aides aux pauvres) pour éviter une catastrophe démographique.

---

<sup>11</sup> Malthus, T. R. (1852). *Essai sur le principe de population*. Guillaumin et ce.

Bien que le modèle de Malthus ne se soit pas réalisé et critiqué pour la non-prise en compte de plusieurs paramètres dont le progrès technique, il représente néanmoins l'un des premiers fondements du concept de développement durable. Ainsi, nous retenons que le modèle Malthusien a concrètement su mettre en valeur les rapports de forces existant entre la croissance économique et l'évolution de la population ainsi que la rareté des ressources naturelles.

Influencé par les travaux de Malthus, Ricardo (1817)<sup>12</sup> développe dans le même sillage cette problématique de la rareté des ressources naturelles en avançant la loi des rendements décroissants. Selon lui, l'accroissement de la population engendre un besoin de terres agricoles supplémentaire pour nourrir la population en augmentation. Or, les terres agricoles sont limitées et progressivement moins productives. Les rendements seront donc progressivement décroissants face à une population en croissance exponentielle.

À travers les travaux de Malthus et de Ricardo nous constatons une amorce théorique de la problématique du développement durable, notamment par une mise en lumière des liens de causalité entre le développement de la population, le développement économique et la rareté des ressources.

En (1865) Jevons<sup>13</sup> approfondit cette problématique dans son ouvrage « *The Coal Question* » où il présente l'amélioration technologique comme un moyen qui a pour effet de rationaliser l'utilisation d'une ressource donnée, mais qui au même temps peut amener à une consommation globale plus élevée de cette ressource. Autrement dit, selon le « *Paradoxe de Jevons* », l'amélioration technologique peut accroître l'efficacité d'une ressource ce qui a pour effet une baisse du prix de la ressource et étant donnée l'élasticité négative de la demande par rapport au prix, la demande globale sur la ressource va augmenter.

Le paradoxe de Jevons nous amène à un autre concept économique qui est « l'effet rebond ». Ce concept proche du paradoxe de Jevons peut être défini comme « *l'augmentation de consommation liée à la réduction des limites à l'utilisation d'une technologie, ces limites*

---

<sup>12</sup> Ricardo D. (1817), *The Principles of Political Economy and Taxation*, in P.Sraffa (ed.) *The Works and Correspondence*, Vol 1, Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>13</sup> Jevons William Stanley, (1865). *The Coal Question*, New York: A.M. Kelley.

*pouvant être monétaires, temporelles, sociales, physiques, liées à l'effort, au danger, à l'organisation* » (Scheider, 2003)<sup>14</sup>.

L'effet rebond prend en compte les conséquences des améliorations technologiques d'une manière plus large. Ainsi, l'effet qu'induit la baisse du prix d'utilisation d'une ressource ne se traduit pas uniquement par une surconsommation de cette même ressource, mais peut également induire une augmentation de la consommation d'autres produits, eux-mêmes consommateurs de ressources, grâce aux économies réalisés sur d'autres produits.

Les améliorations technologiques qui, dans une première perspective permettent une économie de temps (Binswanger, 1999)<sup>15</sup>, d'argent et de ressources, finiront par avoir des conséquences négatives en favorisant une consommation plus coûteuse et plus polluante des ressources rationalisées par le concours de la technologie.

Sans avoir traité explicitement des problématiques du développement durable, les travaux de Malthus, Ricardo et Jevons, ont mis en avant des questions qui se trouvent actuellement au cœur des débats du développement durable. On peut donc considérer que leurs travaux représentent les premiers fondements théoriques qui avaient dès la fin de 18<sup>ème</sup> siècle amorcé la formation du concept de développement durable.

Outre les travaux en économie, la paternité du développement durable peut être également associée au domaine de la philosophie. Les réflexions que développe Hans Jonas sur le principe de la responsabilité, dans son livre « *Das Prinzip Verantwortung* » paru en 1979<sup>16</sup>, le poussent à s'interroger sur le rapport de l'Homme à la nature, sur les menaces que peuvent avoir les technologies sur la perpétuité de la vie et sur les responsabilités à définir en conséquence. C'est en réponse à ces questions que Jonas prône la « *prophétie du malheur* » et « *l'heuristique de la peur* » en incitant à l'abstention d'user de toute technologie pouvant menacer la vie Humaine, même si son effet est incertain. C'est de ce point de vue que verra le jour le principe de précaution qui est un des principes majeurs du développement durable.

---

<sup>14</sup> Schneider, F. (2003). L'effet rebond. *L'écologiste*, 4(3), 45-8.

<sup>15</sup> Binswanger, M. (1999). *Technological Progress and Sustainable Development : Different Perspectives on the Rebound Effect*. Soleur, Suisse.

<sup>16</sup> Jonas, H. (1979). *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*. Traduction française éd. du Cerf (1990).

En s'intéressant de plus près aux fondements théoriques du développement durable, on a pu relever un lien avec les lois de la physique, plus particulièrement avec la loi de l'entropie qui est la mesure du désordre d'un système. L'entropie, second principe de la thermodynamique, stipule l'irréversibilité des phénomènes physiques, notamment lors des échanges thermiques, et la tendance à la désorganisation d'un système isolé (Camerini, 2003)<sup>17</sup>.

L'introduction de la loi d'entropie dans la sphère économique fut réalisée par l'économiste Georgescu-Roegen<sup>18</sup> en 1971 où il remet en cause la pensée économique d'alors qui ignore complètement les grandes évolutions scientifiques. En mettant la loi de l'entropie dans une perspective économique, Georgescu-Roegen affirme qu'on considérant comme isolé notre système énergétique sur lequel repose notre économie industrielle, l'entropie ne peut qu'augmenter. Autrement dit, la croissance de l'économie étant tributaire de ressources énergétiques finies ne peut qu'être vouée à une décroissance. Ainsi, au-delà d'un développement durable, la survie de l'humanité nécessite la décroissance, ce qui rejoint la vision Malthusien citée précédemment. Dans cette même perspective, on peut considérer que « *l'économie de la civilisation industrielle est un processus entropique impliquant inévitablement, en raison du deuxième principe de thermodynamique, la dégradation de l'environnement, un épuisement des ressources (matières premières) ainsi qu'une augmentation des déchets et de la pollution* » (Grinewald, 1992)<sup>19</sup>.

L'objet n'est pas de traiter des liens épistémologiques du développement durable avec la physique et la philosophie mais d'identifier, sans prétention d'exhaustivité, des origines du concept de développement durable qui, comme nous avons pu constater, sont des fondements théoriques et philosophiques qui éprouvent du scepticisme à l'égard d'un développement durable et prônent la décroissance comme une condition essentielle pour la perpétuité de l'humanité.

---

<sup>17</sup> Camerini, C. (2003). *Les fondements épistémologiques du développement durable*. Paris: L'Harmattan.

<sup>18</sup> Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

<sup>19</sup> Grinewald, J. (1992). La révolution bioéconomique de Nicholas Georgescu-Roegen. Dans b.&. Stratégies énergétiques, *L'utilisation rationnelle de l'énergie* (pp. 21-34). Médecine et Hygiène

## 1.2. Le développement durable comme contre-mesure à la croissance effrénée

La croissance effrénée, attisée par la rivalité entre le courant libéral et marxiste, a également suscité des questions sur ses impacts environnementaux et sociaux. En réponse à ce mode d'économie basé sur la croissance, Perroux propose, en 1961, un mode économique qu'il qualifie d'« économie de l'Homme ». Perroux (1961) soulève la question de l'intégration de l'être-humain dans le calcul économique, notamment dans la comptabilité grâce au principe du « coût de l'Homme » qu'il décline en 3 types de couts :

- « *Ceux qui empêchent les êtres humains de mourir (lutte contre la mortalité dans le travail professionnel et hors des limites de ce travail) ;*
- *Ceux qui permettent à tous les êtres humains une vie physique et mentale minima (activités de préventions hygiéniques, de soins médicaux, de secours invalidité, vieillesse, chômage) ;*
- *Ceux qui permettent à tous les êtres humains une vie spécifiquement humaine, c'est-à-dire caractérisée par un minimum de connaissances et un minimum de loisirs (essentiellement : coûts d'instruction élémentaire, coûts de loisir minimum) »* (Perroux, 1961)<sup>20</sup>.

Cette conception de l'intégration de l'homme dans l'économie grâce au coût de l'homme, rejoint pleinement les objectifs du développement durable tel que nous les connaissons aujourd'hui.

Les travaux de Perroux ont été également soutenus par Passet en 1979<sup>21</sup> qui critique le système économique d'alors et souligne l'importance d'une prise en compte du facteur humain et de l'environnement en dénonçant le système économique qui ne « *s'intéresse aux conditions de reproduction du capital et privilégie ainsi la "logique des choses mortes" au détriment de la logique du vivant, que cela soit celle de l'Homme en société ou celle qui s'exprime dans la nature* » (Passet, 1971)<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Perroux, F. (1961). *L'Économie du XXe siècle*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

<sup>21</sup> Passet, R. (1979). *L'économie et le Vivant*. Petite Bibliothèque Payot, Paris, (1996). *Economica, Paris*.

<sup>22</sup> Passet, R. (1971). Une science tronquée. *Le Monde*, 12, 15.

La croissance indéfinie et exclusive de l'homme et de l'environnement a également été réfutée par l'économiste Sachs en 1972<sup>23</sup> qui formule les trois axes du développement durable en développant une approche fondée sur l'idée d'un développement économique tempéré par les préoccupations sociales et environnementales.

Lors de cette même année, Lattès soutient par son affirmation que « *Nous ne pouvons tout simplement plus accepter aveuglément une hypothèse de croissance, nous ne pouvons rester passifs en face de la spirale démographie-développement économique, laquelle ne cesse en outre de créer ou d'accroître des fossés nationaux et sociaux* » (Lattès, 1972)<sup>24</sup>, la mise en garde du Club de Rome à l'encontre de l'hypothèse de la croissance illimitée.

Nous avons pu à travers cette revue mettre en lumière les fondements théoriques, idéologiques et philosophiques, sans prétendre à l'exhaustivité, du concept de développement durable qui sont en même temps multiples et transversaux.

Une fois que la réponse aux questions sur les origines du développement durable soit apportée, nous nous intéressons à sa naissance en tant que concept. Nous préférons l'utilisation de l'expression de concept à celle de notion pour se référer au développement durable car, contrairement à la notion, le concept n'est pas intuitif et représente une idée abstraite que se fait l'esprit d'un objet concret ou abstrait.

### **1.3. Le développement durable, définition d'un concept polymorphe**

Le développement durable semble être un concept polymorphe, ce qui n'est pas étonnant au regard de sa genèse. Bien qu'il existe de nombreuses définitions, nous allons essayer de présenter quelques-unes dans une perspective de ressortir les points de divergences ainsi que les points de convergences et de complémentarités.

C'est dans un contexte caractérisé par une menace environnementale et des inégalités sociales accrues que les Nations Unies créent la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) en 1983. Cette dernière a pour mission de concilier croissance économique, égalités sociales et sauvegarde de l'environnement.

---

<sup>23</sup> Sachs, I. (1972). La logique du développement. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 14(1), 413-417.

<sup>24</sup> Lattès, R. (1972). *Pour une autre croissance*. Paris: Du Seuil.

En 1987 la CMED a rendu un rapport intitulé « *Our Common Future* » sous la présidence de Gro Harlem Brundtland. C'est grâce à ce rapport que l'expression « *sustainable development* » (développement durable) a connu un retentissement mondial.

Ce retentissement mondial du développement durable revient principalement à sa définition comme étant un « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Cette définition, a priori consensuelle, exprime une possibilité de concilier croissance économique, bien-être social et préservation de l'environnement dans une double perspective temporelle qui allie le présent et le futur.

Le rapport de la commission Brundtland se situe principalement comme une approche modérée entre deux visions extrêmes. D'un côté, celle du courant de l'écologie profonde qui appelle à la décroissance et de l'autre côté, celle des éco-centristes qui considèrent la nature comme un instrument pour la croissance (Bontems & Rotillon, 1998)<sup>25</sup>.

La commission Brundtland aspire au travers de la définition du développement durable et de ses objectifs à une croissance qui se rapproche de la « croissance harmonisée » selon Perroux. Mais cela ne suffit pas pour empêcher le concept de développement durable d'avoir un caractère protéiforme dont il est difficile de cerner les pourtours (Camerini, 2003).

Notre but n'est pas de présenter d'une façon exhaustive les différentes définitions du développement durable en raison de leur nombre important. Bontems et Rotillon soulignent en 1998 qu'une soixantaine de définitions ont été répertoriées par Pezzey en 1989. Neuf ans plus tard le Centre Universitaire d'Ecologie Humaine et des Sciences de l'Environnement (CUEH) en releva une centaine (Camerini, 2003).

Malgré le nombre important de définitions, le développement durable reste un concept flou du fait de sa constante évolution. Ainsi, « *chacun se réclame du développement durable, chacun le cherche sans trop savoir ce qu'il signifie, ni ce qu'il implique concrètement, à l'image d'une quête insaisissable et sans cesse renouvelée* » (Boiral et Croteau, 2004)<sup>26</sup>. Il est clair qu'on est face à un concept large qui en même temps rassemble et divise. Tout

---

<sup>25</sup> Bontems, P., & Rotillon, G. (1998). *Économie de l'environnement*. Paris : La découverte.

<sup>26</sup> Boiral, O., & Croteau, G. (2004). Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel. Dans L. Guay, & al.(dir), *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*. Québec: Presses de l'Université Laval.

d'abord, il semble que l'imprécision du concept permet à un grand nombre d'organisations d'inscrire leurs actions dans le cadre du développement durable. Par ailleurs, cette largeur peut être synonyme de creux du moment qu'elle facilite l'appropriation du concept en l'adoptant dans les discours sans qu'il ne soit concrétisé par des actions. Chose qui menace l'existence du développement durable selon par deux processus « *le premier en raison de la dynamique émotionnelle qui en prenant le dessus, vide la notion de sens jusqu'à provoquer sa mort par inanition ; le deuxième à cause de l'invasion du contenu technique qui rend la notion incompréhensible : elle meurt par le nombre d'ennemis que ce contenu technique lui apporte* » (Dommen, 1994)<sup>27</sup>.

Ce qui peut être constaté à partir des différentes définitions du développement durable, c'est que ce dernier conjugue croissance économique, bien-être social et sauvegarde de l'environnement. On retrouve aussi la notion de durabilité et de soutenabilité qui bien évidemment n'ont pas la même signification. La durabilité est souvent remise en cause en partant de l'impossibilité de faire durer un développement contenu sur la base de ressources finies selon la vision de (Grinewald, 1992). La soutenabilité quant à elle suscite moins de remise en cause étant donné qu'elle reflète une utilisation supportable le plus longtemps possible dans une conscience de la dimension finie des ressources. Ce qui peut également émerger comme point de concordance entre les différentes définitions c'est la solidarité intergénérationnelle qui prône un développement présent qui ne se fait pas au détriment du développement des générations futures.

Souvent accusé d'être à prédominance environnementale au détriment de l'aspect sociale qui est plus manifeste dans la RSE (Chauveau et Rose 2003)<sup>28</sup>, le concept du développement durable affiche un aspect plus équilibré grâce à ses 17 objectifs qui forment le noyau dur de l'agenda 2030. Ces derniers couvrent l'intégralité des enjeux du développement durable en environnementaux tels que le climat, la biodiversité, l'énergie, l'eau mais aussi sociaux comme la pauvreté, l'égalité des genres, la prospérité économique ou encore la paix, l'agriculture, l'éducation ainsi que économiques tels que les conditions de travail, la croissance économique, l'industrie, l'innovation et l'infrastructure.

---

<sup>27</sup> Dommen, E. (1994). Développement durable : mots déclics. *United Nations Conference on Trade and Development*.

<sup>28</sup> Chauveau, A., & Rosé, J.-J. (2003). *L'entreprise Responsable*. Paris: D'Organisation.

L'agenda 2030 reconnaît les liens intrinsèques entre les différentes thématiques ainsi que l'action collective de l'ensemble des acteurs, institutionnels comme ceux de la société civile.

Mais avant cela, force est de constater que l'histoire du développement durable a été jalonnée par plusieurs grands événements de prise de conscience.

Comme nous l'avons cité précédemment, le Club de Rome s'est penché sur les impacts négatifs de la croissance sur la planète en sollicitant en 1970 des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology pour mener une étude sur les dérèglements planétaires et les alternatives possibles pour l'avenir de l'humanité. À l'issue de cette étude, le rapport « *Limits of Growth* », connu en version française sous le nom de « *Halte à la croissance ?* » (Meadows, Meadows, Randers, Berhens, 1972)<sup>29</sup>, a été publié avec un objectif de démontrer les conséquences d'une croissance économique effrénée grâce à des simulations informatiques et de présenter les différentes alternatives possibles.

Le rapport « *Limits of Growth* » suscite un éveil de la conscience planétaire quant à la nécessité d'adopter un autre mode de développement, malgré les contestations émises à son égard.

Dans la même année de parution du rapport « *Limits of Growth* », le concept d'écodéveloppement a nettement émergé lors de la conférence des Nations Unies à Stockholm. Cette conférence, sans aboutir à un programme d'actions concrètes, « *reflète l'éveil de la prise de conscience au niveau planétaire* » (Reynaud, 2004)<sup>30</sup>.

En 1987 le rapport Brundtland fut adopté par le (CMED) pour l'amorce d'un nouveau mode de croissance économique. Allant à l'encontre des prédictions du Club de Rome, le développement durable est abordé comme un lien fort entre le développement humain, la croissance économique et le développement écologique sur le court et le long terme.

L'équité intergénérationnelle, la responsabilité et la solidarité inter-gouvernementale et l'inclusion de l'environnement au sein de la démarche du développement, ont été le principal apport du sommet de Rio tenu en 1992 ainsi que l'« Agenda 21 ».

---

<sup>29</sup> Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., Berhens, W. (1972). *Halte à la Croissance ? Rapport sur les limites de la croissance*. Paris: Fayard.

<sup>30</sup> Reynaud, E. (2004). Le développement durable. *Revue française de gestion*, 30(152), 117.

Cinq ans plus tard, le protocole de Kyoto, marque une lutte contre le réchauffement de la planète par la réduction d'émission de Gaz à Effet de Serre (GES). Cet évènement a connu des constats décevants se résumant à un non tenu des engagements par certains pays, dont les Etats-Unis.

En 2002 lors du sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg, le bilan n'a pas été au rendez-vous des attentes fixées au sommet de RIO. Dans la même année, le protocole de Kyoto entra en vigueur lorsque l'Islande s'engagea à réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Il sera officiellement ratifié en 2005 lors de la COP11 (Conferences Of the Parties) à Montréal.

Les accords contractés dans le protocole de Kyoto, qui devaient prendre fin en 2010, ont été prolongés, lors de la COP18, jusqu'en 2020.

En 2015 s'est tenu à Paris la COP21 dans une perspective de remplacer le prolongement du protocole de Kyoto, et ce dès 2020. L'accord de Paris engage la communauté internationale à faire tout son possible pour contenir le réchauffement climatique bien en-dessous de +2°C, voire le limiter à +1,5°C. L'enjeu de l'après COP21 est donc d'engager pleinement les entreprises, collectivités et citoyens dans des actions de réduction du réchauffement climatique. D'autres actions ont été discutées au cours des COP 22 23 et 24, comme la mise en place d'un prix du carbone ou d'un fonds vert pour le climat.

Nous retenons de cette revue de la genèse, que le développement durable consiste en une conciliation de préoccupations économiques, sociales et environnementales qui ont évolué travers le temps. Le développement durable en tant que concept n'est pas le fruit du hasard mais découle des conséquences d'une croissance effrénée qui va à l'encontre des lois fondamentales de la physique et des réflexions philosophiques.

Le concept du développement durable a souvent suscité des critiques en étant qualifié d'oxymore avant même qu'il ne soit présenté comme polymorphe. Plusieurs étapes ont jalonné sa genèse théorique et historique, son évolution se fait sur la base de remise en cause et de nouveaux enjeux. Le développement durable exprime une réelle nécessité de conciliation entre des préoccupations tridimensionnelles, économique, sociale et environnementale, qui doit être conjuguée au présent et au futur commun et entreprise par un effort collectif et individuel.

Le développement durable nous amène au concept de la RSE auquel il est intimement lié. Bien que le lien soit fort, les deux concepts ne doivent pas être confondus. Ainsi, nous nous intéresserons dans ce qui suit au concept de RSE en présentant sa résurgence et son lien avec le développement durable.

## **Section 2 : L'émergence et le développement de la RSE**

La Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise<sup>31</sup> (RSE) est souvent présentée comme un nouveau concept, ce qui est une chose relativement vraie. D'une part, l'idée de la RSE est aussi ancienne que l'existence de l'entreprise, on retrouve ses fondements dans des pratiques philanthropiques d'entreprise outre-Atlantique à caractère religieux telle que la Société Religieuse des Amis « quakers » en 1650 ; d'autre part, l'avènement de la RSE en tant que concept dans le domaine académique est, quant à lui, plus récent. C'est l'économiste John Morice Clark qui proposa dans un article paru en 1916 « *The Changing Basis of Economic Responsibility* »<sup>32</sup> d'intégrer la dimension sociale à la responsabilité économique de l'entreprise, mais c'est à Howard R. Bowen que revient le titre de « père fondateur » grâce à son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* »<sup>33</sup> paru en 1953. Cette ouvrage constitue l'un des premiers efforts d'analyse des discours et des comportements liés à la responsabilité sociale qui a permis son entrée dans le champ académique.

L'objectif étant de mieux comprendre la RSE, nous nous attardons sur son émergence et son évolution, sans nulle prétention à une revue exhaustive de son histoire.

---

<sup>31</sup> L'expression sociétale est utilisée dans la littérature francophone relative à la RSE pour signifier un cadre de responsabilité plus large qui englobe le volet sociale interne, qui fait référence à l'environnement interne de l'entreprise (employés, actionnaires, clients), et le volet sociale externe relatif à la société avec les différentes parties prenantes directe et indirecte. Sachant que dans la littérature anglophone on ne trouve pas de différenciation et la seule expression et « *social* » qui fait référence simultanément à l'environnement social interne et externe et écologique. De ce fait, nous utilisons l'expression responsabilité sociale ou sociétale comme synonyme dans notre présente recherche en faisant référence à la responsabilité de l'entreprise envers son environnement globale.

<sup>32</sup> Clark, J. M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of political economy*, 24(3), 209-229.

<sup>33</sup> Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York.

## **2.1. Une brève histoire d'un nouveau paradigme de responsabilité**

La responsabilité sociale a été introduite dans les discours et pratiques des hommes d'affaires américains durant la seconde révolution industrielle. Elle puise ses racines au Etats-Unis dans la philanthropie corporative et, en Europe, dans le management paternaliste, mais c'est la philanthropie d'inspiration religieuse protestante qui semble assimilable à l'état embryonnaire de la responsabilité sociale.

C'est aux Etats-Unis durant la période de 1900 -1920 et dans un climat conflictuel et de réforme sociale que la relation entre l'entreprise et la société fut reconnue comme une condition essentielle pour entamer un autre niveau de développement.

Durant cette période les lois antitrust entrent en vigueur et instaurent la nécessaire pour les entreprises de maintenir de bonnes « relations publiques ». C'est ce qui fera évoluer en conséquence les politiques de grandes entreprises telles que la Standard Oil où J. D. Rockefeller a été amené à développer sa structure organisationnelle en y incluant les premiers départements chargés de la gestion des relations publiques. Dès lors, il devient claire que la responsabilité sociale répond à des enjeux de légitimation dans une société où l'opinion publique constitue une force coercitive.

Progressivement, les entreprises sont menées à rendre compte à la société qui est un ensemble « *de groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble* » (Heald, 1961<sup>34</sup> cité par Acquier et Gond, 2005<sup>35</sup>).

C'est d'ailleurs, lors d'un procès<sup>36</sup> où comparut Ford accusé par les frères Dodge de non-versement de dividendes au profit d'un réinvestissement dans la Ford T, que Ford a avancé pour sa défense qu'il est inapproprié de privilégier le profit d'une minorité au détriment de l'accès de la communauté à l'automobile. Bien que ça ne fut pas suffisant pour permettre à Ford d'avoir gain de cause, nous retenons que « *l'homme qui précipita l'avènement de la*

---

<sup>34</sup> Heald, M. (1961). Business thought in the twenties: Social responsibility. *American Quarterly*, 13(2), 126-139.

<sup>35</sup> Acquier, A., & Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la Responsabilité Sociale del'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). *XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Angers.

<sup>36</sup> Dodge v. Ford Moto Co., 170, N.W., 668, 684 (Mich. 1919).

*société de consommation fût ainsi l'un des pionniers d'une forme de RSE encore aujourd'hui considérée comme révolutionnaire»* (Turcotte et Salmon, 2005)<sup>37</sup>.

La progression du concept de responsabilité sociale fut interrompue par la crise de 1929 où il semblait que le monde des affaires se gardait de se prévaloir de responsabilité sociale au vu des conséquences de la crise.

C'est après la deuxième guerre mondiale et plus précisément dans les années 50 que la responsabilité sociale a connu un nouvel élan. C'est dans cette période d'après-guerre que la responsabilité sociale fut mobilisée par les entreprises dans une motivation de légitimation mais aussi pour une articulation entre le domaine privé et public dans le but d'éviter toute régulation contraignante.

Les années 50 marquent également une période importante dans l'évolution de la RSE par son passage du milieu des affaires au milieu académique, notamment par l'ouvrage fondateur d'Howard Bowen qui introduit les bases de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

## **2.2. L'émergence de la RSE à travers les travaux académiques.**

Notre objectif n'est pas ici de recenser l'ensemble des travaux académiques ayant contribué à la formation conceptuelle et théorique de la RSE, mais uniquement d'en revenir aux travaux reconnus comme fondateurs.

Si de nombreux auteurs accordent la paternité du concept moderne de RSE à Howard Bowen en grande partie pour la publication de son livre « *Social Responsibilities of the Businessman* » en 1953, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la responsabilité sociale bien avant lui.

L'économiste John Maurice Clark avait soulevé un glissement progressif des responsabilités des dirigeants de la sphère économique vers la sphère sociale dans un article de 1916 du *Journal of Political Economy*. Il publia par la suite des travaux sur la responsabilité sociale et l'éthique organisationnelle (1926)<sup>38</sup> dans la continuité des travaux de son père J.B. Clark, qui s'intéressait dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle à la philosophie et à la distribution des richesses en prônant une éthique du commerce.

---

<sup>37</sup> Turcotte, M.-F. et Salmon, A. (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Québec: Presses Universitaires de Québec.

<sup>38</sup> Clark, J. (1926). *Social Control Of Business, Chicago*. Chicago: University of Chicago.

Les travaux des auteurs du courant institutionnaliste Merrick Dodd et principalement Adolfe Berle et Gardiner Means (1932)<sup>39</sup>, relatifs à la séparation entre propriété et contrôle, ont été d'une grande influence sur les réflexions de Bowen.

En 1932, Berle et Means énoncent une responsabilité étendue d'entreprise qui va au-delà de la marxisation du profit pour les actionnaires (Pasquero, 2005)<sup>40</sup>.

Ces travaux ont introduit les problématiques de la responsabilité sociale dans la sphère académique aux Etats-Unis. Bien évidemment, l'ouvrage de Bowen a posé les bases théoriques de la RSE et reste ainsi la pierre angulaire de sa théorisation et de sa conceptualisation.

Selon la conception de Bowen la responsabilité sociale se positionne à un niveau macroéconomique comme une démarche globale qui allie l'éthique des affaires et l'aspect religieux de la société.

L'émergence de la RSE s'est faite aux Etats-Unis dans un contexte de réformes socio-économiques et culturelles et dans un milieu managérial caractérisé par des valeurs éthiques et religieuses.

### **2.3. La RSE, un concept non-consensuel par essence**

La RSE a soulevé bon nombre de questions et débats managériaux et scientifiques (Allouche, Huault, & Schmidt, 2004)<sup>41</sup>. Sans être un effet de mode, la RSE semble, à travers son histoire, être un phénomène profond qui capte l'intérêt de plusieurs chercheurs, dans divers disciplines. Elle suscite également une nouvelle conception du modèle organisationnel dans sa quasi-totalité en incluant les entreprises publiques et privées, les organisations non gouvernementales, les administrations publiques et les universités.

Cet engouement pour la RSE est à l'origine de plusieurs mutations telles que la multiplication d'outils et de normes mais aussi de fonctions relatives à la RSE (Acquier et

---

<sup>39</sup> Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* Macmillan. *New York*, 2(3), 45-53.

<sup>40</sup> Pasquero, J. (2005). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des Sciences de Gestion. Un regard historique. Dans M.-F. Turcotte, & A. Salmon, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Québec : Presses Universitaires de Québec.

<sup>41</sup> Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? *15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH*. 2390-410. Montréal.

Aggeri, 2015)<sup>42</sup>. La RSE semble susciter autant d'engouement que de critiques et de polémiques à son égard (Combes, 2005)<sup>43</sup>.

Dès sa naissance, le berceau de la RSE a été bordé de débats qui opposent l'idée d'une entreprise aux responsabilités élargies vis-à-vis de la société à l'idée d'une entreprise ayant pour objectif de maximiser son profit. Cette confrontation idéologique s'inscrit dans un contexte de guerre froide qui marqua fortement la période s'étendant entre 1950-1960.

L'article de Theodore Levitt, « *The Dangers of Corporate Social Responsibility I* » paru dans la Harvard Business Review en 1958, est une première critique qui souligne les débordements politiques que peut engendrer la RSE que l'auteur qualifie de « nouvelle orthodoxie ». En effet, Levitt voit la RSE comme une brèche qui brise les frontières entre le monde des affaires et celui de la politique, une ingérence qui menace le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste au profit d'une société monolithique semblable à l'Église médiévale, un nouveau féodalisme, un Léviathan ou plus simplement du fascisme. L'auteur proscrit toute diffusion de la RSE dans le monde des affaires et exhorte les hommes d'affaires à se focaliser sur la recherche du profit en écartant toute introduction de celle-ci dans les fonctions de régulation sociale. Toutefois, il ne rejette pas le fait que les entreprises puissent contribuer à la résolution de certains problèmes sociaux pour répondre aux reproches qui peuvent leur être adressés.

Il est clair que Levitt défend ardemment l'idée d'une entreprise focalisée sur la recherche du profit « *Au lieu de lutter pour sa survie en se déguisant en industrie de service public, le monde des affaires devrait lutter comme s'il était en guerre. Et comme dans toute bonne guerre, il doit lutter galamment et audacieusement, mais surtout pas moralement* <sup>44</sup> »

Par la suite, la doctrine de la RSE subit une critique de la part de Milton Friedman, qui reste la plus connue des critiques bien qu'elle ne soit pas la plus innovante. Dans l'article : « *The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* », paru en 1970 au New York Times Magazine, l'auteur annonce clairement, à l'instar de Levitt, que la seule préoccupation de

---

<sup>42</sup> Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.

<sup>43</sup> Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)? *Management Avenir*, (4), 131-145.

<sup>44</sup> Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, 36(5), 41-50.

l'entreprise doit être d'accroître son profit. Par ailleurs son argumentaire s'avère être plus large que celui de Levitt en l'inscrivant dans un cadre économique régit par une relation d'agence entre le manager (l'agent) et ses actionnaires (le principal). En excluant toute action de responsabilité sociale qui, pour lui, reste une démarche hypocrite induite par la recherche exclusive de profit ; il démontre également qu'un manager qui emploie le capital de ses actionnaires dans des actions de RSE, va à l'encontre de ses engagements fiduciaires en minimisant le profit. Ce qui amènera à faire supporter ces coûts d'actions sociales et environnementales par les employés ou par les consommateurs. Friedman parle dans ce cas de figure d'une substitution du manager au gouvernement en faisant subir arbitrairement ce coût comme un impôt à certains individus pour remédier à un problème sociale et environnementale. Pour Friedman un comportement socialement responsable des entreprises est préférable d'être instauré par la voie démocratique en élisant un gouvernement qui légifèrera dans ce sens. Ainsi, la responsabilité de l'État est de gérer les biens publics, quant au monde des affaires « *il n'existe qu'une seule et une seule responsabilité sociale de l'entreprise, celle d'utiliser ses ressources et de s'engager dans les activités qui vont accroître ses profits dans le respect des règles du jeu, à savoir une compétition libre et ouverte, sans tromperie ni fraude* » (Friedman, 1970)<sup>45</sup>. En contrepartie, plusieurs autres auteurs défendent la pertinence d'une responsabilité sociale qui va au-delà de l'approche minimaliste présentée par Friedman.

Des débats entre détracteurs et partisans de la doctrine RSE sur ses limites et frontières ont structuré son développement théorique ce qui mène l'ambiguïté à être dès lors un trait de caractère de la notion de responsabilité sociale. La difficulté à saisir l'objet scientifique et pratique de la RSE dans sa complexité pousse à s'interroger sur les causes de ce flou. Ce manque de consensus sur le sens profond de la RSE peut être également constaté dans les différentes approches et définitions des auteurs partisans de la RSE. Ce constat est le même que celui que nous avons soulevé pour le concept de développement durable, il apparaît que la RSE peut aussi être qualifiée de concept ample. Cette ampleur d'interprétation et de compréhension est à notre sens, un potentiel de développement et d'adaptabilité

---

<sup>45</sup> Friedman, M., (1970). « The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *New York Times Magazine*, vol. 33, p. 122-126.

considérable, l'absence de consensus peut ainsi amener chacun à en approfondir le sens (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). D'autre part, l'ampleur de la RSE peut amener à compliquer sa traduction empirique et théorique dans le monde académique mais aussi opérationnelle et stratégique dans le monde des affaires. *De facto*, que peuvent donc être les raisons d'une conception multiple de la RSE ?

À travers la littérature, le facteur culturel apparaît comme piste explicative de l'ambiguïté de la RSE. Émergeant dans un contexte américain, la définition de la RSE véhicule une vision plutôt anglo-saxonne portée sur le volontarisme. Le facteur culturel a été mobilisé par plusieurs auteurs dans la conception du développement durable et de la RSE (Bardelli et Bello, 2003)<sup>46</sup> (Pasquero, 2005). Outre la traduction de l'expression *Corporate Social Responsibility*, qui engendre souvent des biais de compréhension notamment par rapport à la notion de *social*, il semble, selon Combes (2005), que la difficulté majeure de saisir le RSE réside dans « l'affrontement de deux paradigmes : un paradigme dominant « libéral » (dans lequel s'inscrit notamment le courant de l'éthique des affaires) et un paradigme émergent (développement durable) dans lequel s'inscrit la RSE ».

Le « paradigme dominant » selon Combes, axé sur l'éthique des affaires, correspond davantage au courant moraliste. Ce paradigme dominant conçoit la RSE comme une affaire de responsabilité individuelle portée par le dirigeant. On retrouve ici les caractéristiques culturelles et sociales de l'émergence de la RSE aux États-Unis. Le second paradigme « émergent » voit la RSE liée aux enjeux du développement durable en intégrant les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise dans une démarche collective spatio-temporelle et de prise en compte étendue des parties intéressées (Combes, 2005).

#### **2.4. L'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise**

Outre, les nombreux travaux fondateurs qui ont contribué à la formation théorique de la notion de RSE, le développement non négligeable de cette dernière a été également structuré via l'intérêt que lui ont porté les institutions.

L'intervention des institutions internationales ou supranationales est principalement survenue au début du 21<sup>ème</sup> siècle. Ce parti pris s'explique notamment par un contexte

---

<sup>46</sup> Bardelli, P., & Bello, P. (2003). Le développement durable : enjeux et ambiguïtés. *Colloque développement durable de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Angers.

mondial secoué par l'avènement de problèmes majeurs tels le réchauffement climatique, les accidents écologiques ou encore les scandales financiers, notamment ceux ayant eu lieu aux Etats-Unis au début des années 2000 représentant 0,34% du PIB du pays, comme l'atteste le Brookings Institute (Caby, Chousa, 2006)<sup>47</sup>, Ces scandales étaient dès lors annonciateurs de la crise de 2007. Ces événements ont poussé l'opinion publique à s'interroger sur la finalité des activités économiques et sur ses conséquences et impacts actuelles et futures sur la planète (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007), ces préoccupations sont toujours partagées et approuvées de nos jours.

C'est dans ces conditions que des organismes internationaux s'appliquent à orienter les pratiques de RSE au travers de principes et de travaux tels que le Pacte Mondial où, selon Gond et Igalens (2010), le secrétaire général de l'ONU, Koffi Annan, a donné au forum de Davos, en 1999, une forte empreinte de RSE en appelant les dirigeants d'entreprises à adhérer au pacte mondial qui comporte 10 principes.

Ces principes consistent, selon le site officiel du global compact<sup>48</sup> :

- À promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme, à veiller à ne pas se rendre complices de violations des Droits de l'Homme,
- À respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective,
- À contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire,
- À contribuer à l'abolition effective du travail des enfants,
- À contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession,
- À appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement,
- À prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement,
- À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement et en fin, à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

---

<sup>47</sup> Caby, J., Chousa, J. P., & Allouche, J. (2006). Voluntary disclosure of non-financial information and CSR. *Corporate Social Responsibility*, 205-218.

<sup>48</sup> [www.globalcompact-france.org](http://www.globalcompact-france.org)

À l'encontre de la vision que véhiculaient Levitt et Freidman, qui prônaient une responsabilité d'entreprise exclusivement orientée vers la recherche et la maximisation du profit, on retrouve dans le pacte mondial et le rapport de John Ruggie (2008)<sup>49</sup> intitulé « Protect, Respect, Remedy » un appel au respect des droits de l'Homme qui relève de la responsabilité de l'entreprise.

La Banque Mondiale prend part également à cette institutionnalisation de la RSE via la Société Financière Internationale (SFI) qui est un groupe de banques internationales qui sont à l'origine des Principes d'Équateur. Ces derniers portent sur l'identification et l'évaluation, à priori, des risques sociaux et environnementaux relatifs au financement de projets.

Par ailleurs, l'avènement des ONG (Organisations Non Gouvernementales) et l'opinion publique qui prend de l'ampleur pèsent de tout leur poids pour véhiculer une vision alternative à la mondialisation libérale des échanges (Ryfman, 2004) et impose aux entreprises des pratiques socialement responsables. Sous ces nouvelles forces coercitives, les entreprises sont invitées, voire contraintes, à être plus transparentes sur leurs activités et à publier des rapports de développement durable selon le modèle que propose la Globale Reporting Initiative (GRI).

Les agences de notation se sont saisies de ces préoccupations sociales et environnementales prégnantes pour instaurer de nouveaux enjeux de concurrence vers la légitimation sans prétendre à une réglementation de la RSE. L'absence d'une RSE réglementée est en partie due à : « l'impossibilité de l'avènement d'un sens commun de la RSE » (Billaudot, 2010)<sup>50</sup>. Dans le même sillage, les instances internationale de réglementation et de normalisation tel que l'ISO (International Organization for Standardization) instaurent un cadre normatif et réglementaire qui au même temps se présente sous forme volontaire et coercitif. N'ayant pas comme finalité de présenter les normes et réglementations relatives à la RSE, nous évoquons ce point afin de souligner que les organismes de normalisation et de réglementation ont fortement contribués par une démarche à caractère volontaire non dénuée d'un substrat réglementaire coercitif.

---

<sup>49</sup> Ruggie, J. (2008). Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(2), 189-212.

<sup>50</sup> Billaudot, B. (2010). La diversité des représentations de la RSE : quelle origine ?. *L'Économie politique*, 45(1), 99-112.

Il ressort de ce qui précède que l'évolution de la RSE s'est effectuée à travers le temps dans plusieurs milieux, d'abord économique, puis académique et institutionnel. Le concept de RSE a pris forme au travers de critiques, souvent dans un environnement idéologique et pratique paradoxal qui concerne l'ensemble de la société. Entre autre il est différemment perçu par les divers acteurs de cette même société. Ainsi la RSE se présente comme un concept commun et contesté, soit un « commun diviseur ».

Dans le but d'approfondir et de cerner le concept de RSE nous nous appuyons dans ce qui suit à relever les définitions les plus pertinentes.

## **2.5. Définition de la RSE**

Le concept de responsabilité sociétale compte autant de définitions que d'auteurs. Sans évoquer l'ensemble des définitions émises à l'égard de la RSE, nous allons nous attarder sur celles données par des auteurs jugés comme les plus pertinents.

La RSE peut être définie comme une nouvelle ère du monde des affaires, c'est ainsi que l'économiste John Morice Clark la conçoit dans son article de 1916 « *The Changing Basis of Economic Responsibility* » comme une sorte de régulation et de contrôle par la société de l'économie qui se présente sous une forme élargie de la responsabilité de l'entreprise qui va au-delà des responsabilités économiques.

Bowen, le père fondateur de la RSE, définit en 1953 la RSE comme « *une obligation pour les chefs d'entreprises de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général* ». Dans la même année Fortune Magazine<sup>51</sup> relate que « *Les hommes d'affaires sont responsables des conséquences de leurs actes dans une sphère un peu plus large que celle couverte par la théorie des profits et des pertes* »<sup>52</sup>.

De ces définitions on comprend que la RSE est un changement de règles dans le monde des affaires qui tend à élargir la responsabilité des entreprises d'un raisonnement utilitariste versé dans l'unique recherche de profit vers une prise en compte des besoins et des valeurs de la

---

<sup>51</sup> Fortune Magazine: est un magazine publié par Times Inc connu pour « Fortune 500 » un classement d'entreprises selon leurs revenus dans le monde entier.

<sup>52</sup> Texte traduit par Meriane Youcef

société. Malgré ces définitions, les frontières de la notion de RSE restent quelque peu floues, dans la mesure où la question que pose Bowen « *Quelles responsabilités envers la société peut-on raisonnablement s'attendre à ce que les hommes d'affaires assument ?* » reste toujours en suspens.

Suite à la définition de Bowen, d'autres définitions ont été formulées à foison, nous citons Davis<sup>53</sup> qui en 1960 partage la même vision que Bowen et avance que « *la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise* ». Dans la même année Frederick<sup>54</sup>, qui partage la même vision d'une responsabilité d'entreprise élargie, vient en complément avec deux nouvelles dimensions : la manière de gérer les ressources et la gouvernance collective. Il avance que « *la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise* ». Cette définition se rapproche fortement de la phrase que formula Ford, pour sa défense contre les accusations des frères Doge en 1919, en clamant qu'il est inapproprié de privilégier le profit d'une minorité au détriment de l'accès de la communauté à un idéal, d'alors, que représente l'accès à l'automobile. On peut observer que la RSE véhicule l'idée d'une supériorité de l'intérêt de la communauté sur l'intérêt privé de personne ou d'entreprise.

La frontière inférieure de de la RSE s'emble être plus claire à travers « *l'idée de la responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités en vers la société qui vont au-delà de ces obligations* » (McGuire, 1963)<sup>55</sup>. Nous comprenons de cette définition que pour qui il soit question d'initiatives de RSE une formulation d'obligations sociétales en guise de

---

<sup>53</sup>Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.

<sup>54</sup> Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54-61.

<sup>55</sup> McGuire J.W. (1963). *Business and Society*, New –York, McGraw-Hill.

standards peut être nécessaire dans le sens de frontière inférieure, ce mixte entre obligation et volontarisme représente les prémisses de la *soft law* RSE.

La RSE jusqu'à ici s'adressant exclusivement aux dirigeants d'entreprise et hommes d'affaires se voit conquérir d'autres niveaux dans la structure organisationnelle de l'entreprise. De ce fait, « *le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leur propres buts* » (Walton, 1967)<sup>56</sup> en s'adressant de ce fait au top management mais aussi à l'ensemble des cadres managers de l'entreprise.

En opposition à une vision élargie de la responsabilité de l'entreprise envers la société, Carr (1968)<sup>57</sup> considère que le but ultime de l'entreprise est de faire du profit sans être guidée par l'éthique. Milton Friedman (1970), connu comme l'auteur de référence en matière de critique de la RSE, soutient que la seule responsabilité de l'entreprise se résume à accroître son profit et le bien-être social ne peut pas être assuré par le comportement éthique, mais plutôt par « *la main invisible* ». Il avance également la nécessité d'une dichotomie entre la responsabilité de l'entreprise et celle du gouvernement en prétendant que « *the only responsibility of firms was profit maximization and that public preferences combined with democratic empowerment implied that governments, and not firms, should manage externalities and provide public goods* ».

Au-delà des positions divergentes sur la RSE, Carroll contribue d'une façon remarquable à la définition de la RSE qui est « *l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société (en englobant) les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires* » (Carroll, 1979)<sup>58</sup>. La conception de la RSE par Carroll, que reprends la figure 3, est imprégnée de la logique que véhicule la pyramide de Maslow dans le sens où, au même titre que les individus, l'entreprise ne cherche à assumer un niveau de responsabilité supérieur que si ses responsabilités basiques, que représentent ici les responsabilités économiques, soient atteintes.

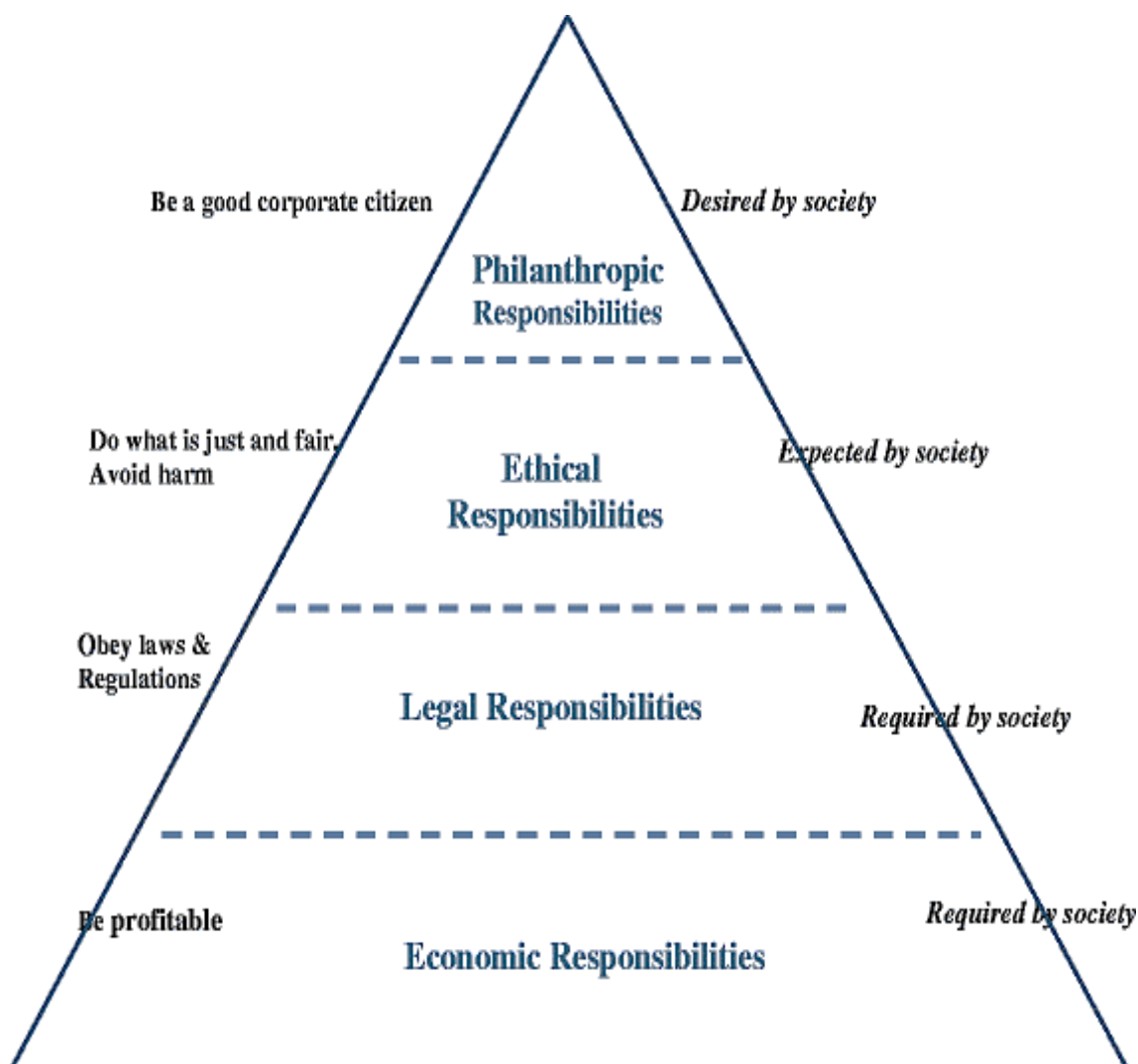
---

<sup>56</sup> Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.

<sup>57</sup> Carr A.Z. (1968). Is Business Bluffing Ethical? *Harvard Business Review*, vol.46, n°1, pp.146.

<sup>58</sup> Carroll A.B., (1979). Three dimensional concept model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

**Figure 3 :** La pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise selon Carroll



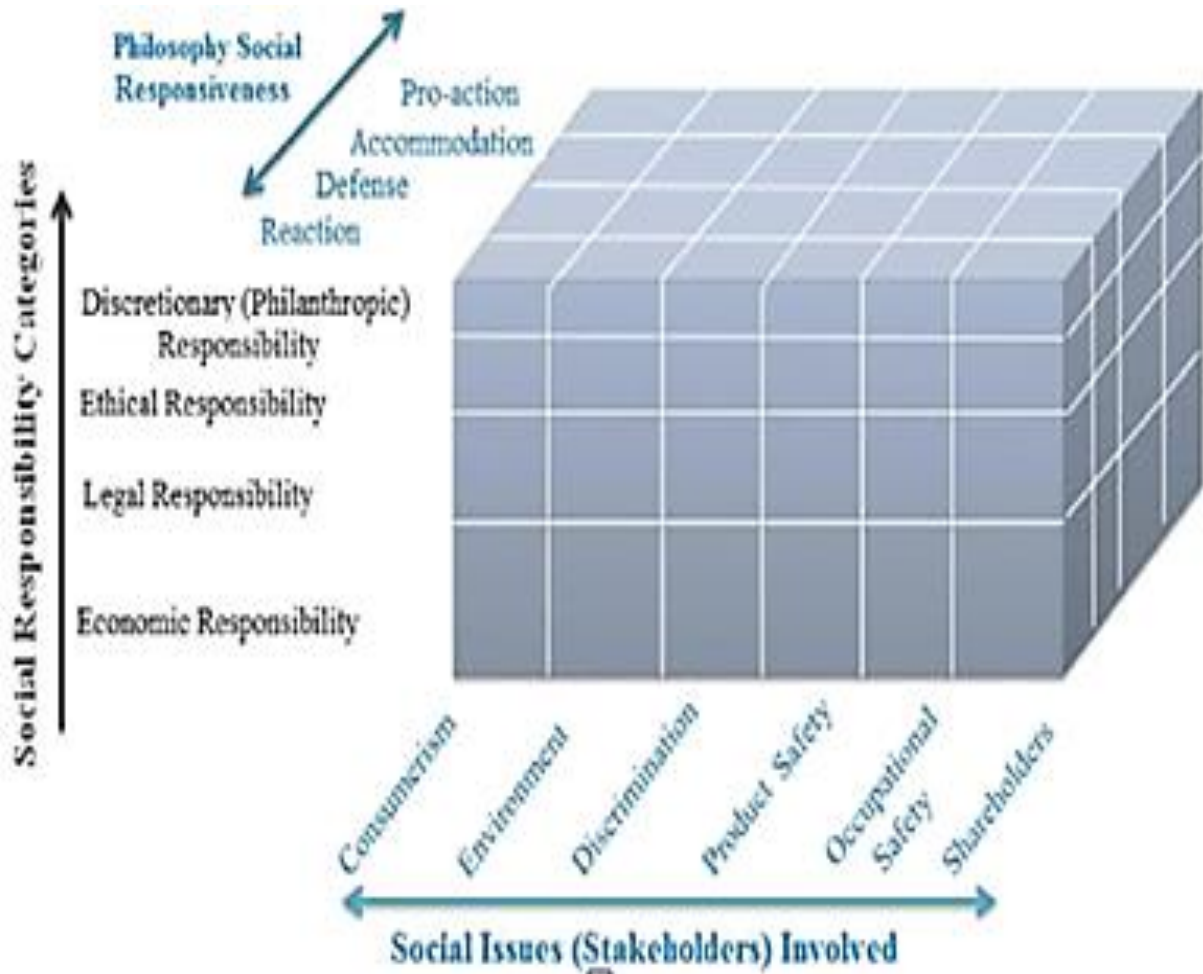
Source : Adapté de Carroll (2016)<sup>59</sup>

Selon Carroll, la RSE doit être appréhendée selon une approche tridimensionnelle, telle que le représente la figure 4, qui comporte la réactivité organisationnelle qui peut être décrite comme une stratégie (proactive, Accommodante, défensive, réactive) que l'entreprise adopte pour répondre de ses responsabilités (économiques, Légales, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques)) relatives à 6 dimension de préoccupations sociales (préoccupations des parties prenantes) (les consommateurs, la discrimination, l'environnement, la sécurité du produit, la sécurité au travail, les actionnaires).

---

<sup>59</sup> Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 3.

Figure 4 : Le modèle tridimensionnel de Carroll



Source : Adapté de Carroll (1979)

À la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, selon les auteurs Wood (1991)<sup>60</sup> et Carroll (1999)<sup>61</sup>, on compte une multitude de définitions de la RSE. Le motif de ce foisonnement est décrit par Lockett, Moon et Visser (2006)<sup>62</sup> comme l'influence plurielle qu'exercent les évolutions théoriques en plus des exigences politiques, sociales et managériales sur la RSE. De ce fait, il est difficile de trouver une définition qui fait consensus pour l'ensemble des parties prenant part à la

<sup>60</sup> Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

<sup>61</sup> Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

<sup>62</sup> Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of management studies*, 43(1), 115-136.

formulation de la RSE (Windsor, 2006)<sup>63</sup>. En outre, les définitions proposées de la RSE ont généré une confusion dans la conceptualisation de cette notion (Allouche, Huault et Schmidt, 2004).

Déjean et Gond (2004)<sup>64</sup> relèvent deux types de définitions de la RSE, institutionnelles et académiques. Les définitions institutionnelles s'accordent sur le fait que la RSE doit aller au-delà des obligations légales. Cependant, une hétérogénéité apparaît du fait que les définitions institutionnelles de la RSE soient imprégnées des préoccupations que proclament les parties prenantes les plus prégnantes qui peuvent être de nature et d'environnement différents.

À titre d'illustration, le ministère français de l'écologie définit la RSE comme « *la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes* ». On observe que venant d'un ministère d'écologie l'accent est mis sur la protection de l'environnement. En outre on relève une appréhension de la RSE comme une déclinaison du développement durable.

En matière académiques le concept de RSE est défini dans un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à une organisation donnée (Déjean et Gond, 2004 ; Gendre-Aegerter, 2008<sup>65</sup>). Cela peut être observé dans les définitions de Frederick (1960) pour qui la RSE « suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise ». Selon cette définition la RSE est une attitude visant le bien social au-delà des intérêts de l'entreprise. Il ressort également des définitions académiques l'interaction entre l'entreprise et la société dans une vision systémique.

---

<sup>63</sup> Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of management studies*, 43(1), 93-114.

<sup>64</sup> Déjean, F., & Gond, J. P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.

<sup>65</sup> Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*. Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).

Certaines définitions se positionnent entre la tendance académique et institutionnelle ce qui est le cas de la définition de la RSE donnée par Bouyoud (2010). Cette dernière s'inspire de la définition du développement durable de Brundtland pour qualifier la RSE comme l'« ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures ». Cette définition renvoie à l'aspect stratégique de la RSE dans une perspective de pérennité de la performance tridimensionnelle (économique, sociale et environnementale).

De ce fait, nous relevons que, paradoxalement, plus il y a de définitions pour tenter de cerner la RSE, plus elle devient éclectique et floue. La définition de la RSE est ambiguë au point que Bansal et Kandola (2004)<sup>66</sup> avancent qu'il est plus aisé de définir une entreprise irresponsable qu'une entreprise responsable.

De la majorité des définitions, nous relevons que la RSE est une relation entre l'entreprise et la société. Une relation qui reste paradoxale dans le sens où elle est appréhendée dans le cadre d'un volontarisme-obligatoire tel qu'on peut l'observer dans le tableau 1 qui représente l'appréhension Globale du concept RSE. Ces définitions s'accordent sur le fait que la RSE est un engagement de l'entreprise en vers la société dans laquelle elle évolue et consiste à intégrer et à prendre en charge les préoccupations sociétales.

---

<sup>66</sup> Bansal, P., & Kandola, S. (2004). Corporate social responsibility: Why good people behave badly in organizations. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-5.

**Tableau 1** : L’appréhension de la RSE sous une perspective obligatoire et volontaire

Auteurs	Définitions de la RSE	La RSE dans une perspective obligatoire	La RSE dans une perspective volontaire « engagement au-delà des obligations »
<b>Bowen (1953)</b>	« La CSR renvoie à l’ <b>obligation</b> pour les hommes d’affaires d’effectuer les politiques, de prendre des décisions et de suivre les lignes de conduite répondant <b>aux objectifs et aux valeurs</b> qui sont considérées comme <b>désirables</b> dans notre société ».	X	
<b>Davis (1960)</b>	« La responsabilité sociale de l’entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d’affaires pour des raisons qui vont, <b>en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l’entreprise</b> ».		X

<p><b>Frederick (1960)</b></p>	<p>« La responsabilité sociale suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, <b>et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise</b> ».</p>		<p align="center">X</p>
<p><b>Mc Guire (1963)</b></p>	<p>« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a des <b>responsabilités</b> envers la société qui vont <b>au-delà de ces obligations</b> ».</p>		<p align="center">X</p>
<p><b>Davis (1973)</b></p>	<p>« [...] [La CSR] renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui <b>vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites</b> ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...]. Cela signifie que la CSR débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par <b>la loi</b>, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de le faire ».</p>		<p align="center">X</p>
<p><b>Caroll (1979)</b></p>	<p>« La CSR intègre l'ensemble des <b>attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques</b> que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ».</p>	<p align="center">X</p>	

<b>Jones (1980)</b>	L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une <b>obligation</b> envers les acteurs sociétaux ».	X	
<b>Wood (1991)</b>	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de <b>trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale</b> . Ces principes résultent de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel ».		X
<b>Brahim 2001</b>	La responsabilité sociale de l'entreprise s'exprime à travers trois moyens d'action : les codes de bonne conduite, les labels sociaux et les pratiques éthiques d'investissement. Aucun de ces trois moyens n'est revêtu d'un quelconque caractère obligatoire. <b>L'engagement de l'entreprise est et demeure volontaire</b> . Il est vrai que certaines pressions d'ordre commercial ou social peuvent parfois constituer une contrainte difficilement contournable. Dans ce cas, l'entreprise se voit acculer à adopter l'une ou l'autre mesure sans qu'on puisse pour autant parler d'une obligation au sens juridique du terme.		X
<b>Triomphe CE., 2002</b>	La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre, <b>de manière volontaire</b> , des responsabilités qui vont au-delà de l'application de loi et de règlements.		X

**Source :** Élaboré par nous-même à partir des différentes définitions de la RSE

Le paradoxe consiste également au fait que la RSE représente en même temps une menace et un atout pour la démocratie (Capron, 2013)<sup>67</sup>. La RSE est considérée comme une menace dans le sens où, en incitant l'entreprise à élargir sa responsabilité, traditionnellement contenue dans l'activité économique, celle-ci risque de déborder au point de développer une « *entreprise-providence* » qui conduirait à diffuser le « *modèle d'une société à irresponsabilité illimitée* » (Baverez, 2010)<sup>68</sup>.

D'un autre côté, la RSE peut être considérée comme un atout pour la démocratie dans le sens où elle concrétise les préférences majoritaires de la société. Autrement dit, les initiatives socialement responsables ont souvent été adoptées par les entreprises sous la pression de la société ou dans le but de se prémunir d'une législation contraignante émanant des pouvoirs publics. Ainsi, la RSE peut être considérée comme un vecteur de la démocratie en se positionnant telle une *soft law* qui a pour mission un « *encadrement normatif de l'autorégulation des entreprises* » (Doucin, 2010)<sup>69</sup>.

Hormis la frontière inférieure, dont fait office la loi, les frontières de la RSE semblent être encore indéterminées, ce qui laisse planer la menace d'un débordement de la RSE sur le rôle des gouvernements. On sait maintenant que la RSE va au-delà de ce que la loi exige mais on ne connaît pas encore où elle doit s'arrêter afin qu'elle ne pose pas les entreprises en situation de concurrence avec les pouvoirs publics.

La question de délimitation de frontière se pose également entre la RSE et le développement durable. Entre assimilation, différenciation et complémentarité des deux concepts la question n'est pas encore claire. A cet effet, nous abordons dans ce qui suit le lien entre les deux concepts.

## **2.6. L'articulation entre RSE et développement durable**

La RSE est un concept dont l'évolution, managériale et académique, a été marquée par plusieurs questions la plus saillante étant celle qui se rapporte à son périmètre. Cette question

---

<sup>67</sup> Capron, M. (2013). 6-La RSE: un danger ou un atout pour la démocratie?. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 123-134). Armand Colin.

<sup>68</sup> Baverez, N. (2010). L'entreprise-providence. *Le Monde Économie*, 9 novembre.

<sup>69</sup> Doucin M. (2010). La responsabilité sociale des entreprises n'est pas tombée du ciel. Paris, Ministère des Affaires Étrangères et Européennes.

se pose également quand on fait référence au développement durable qui est, à l'instar de la RSE, un nouveau paradigme organisationnel (Combes, 2005).

Le rapprochement entre les deux concepts n'est pas faible sachant que l'axe social/sociétal de la RSE est fondé sur les droits de l'Homme qui sont un élément centrale dans le développement durable. Malgré ce fait qui institutionnalise l'interconnexion des deux concepts, le couplage RSE avec le développement durable n'est pas universellement partagé (Brégeon, 2004<sup>70</sup> ; Quairel et Capron, 2013<sup>71</sup>).

Depuis l'impulsion mise par l'ONU par le pacte mondial en 2000 et le sommet de Johannesburg de 2002, les entreprises se voit attribuer le rôle d'acteurs majeur dans la problématique du développement durable. Autrement dit, on constate que les entreprises sont appelées à prendre part et à contribuer, à ce que qualifie la commission mondiale sur l'environnement et le développement en 1987 dans le rapport Brundtland, à « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

La responsabilité sociale de l'entreprise a fait peau neuve par l'avènement de la norme ISO 26000. De ce fait la Responsabilité Sociale incombe à toutes les Organisations (RSO) et ne se restreint plus qu'à l'entreprise dans une perspective d'affirmer la contribution au développement durable.

Notons que le développement durable repose sur trois grands principes : le principe de précaution, la solidarité entre les générations et les territoires et la participation des populations aux décisions qui les affectent. Comme nous l'avons cité précédemment le développement durable à des fondements plus anciens que la RSE. Néanmoins, l'évolution des deux concepts finit par être interconnecter. Une interconnexion qui est le fruit de certains évènements et des pressions des parties prenantes (Lépineux et all, 2010<sup>72</sup> ; Wolff, 2010<sup>73</sup>).

---

<sup>70</sup> Brégeon, J. (2004). Développement durable versus responsabilité. In Igalens, J. (2004). Tous responsables. Éditions d'Organisation. Paris. p.75-91.

<sup>71</sup> Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage «responsabilité sociale des entreprises» et «développement durable»: mise en perspective, enjeux et limites. *Revue française de socio-économie*, (1), 125-144.

<sup>72</sup> Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2010). la RSE. *La responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Dunod.

<sup>73</sup> Wolff, D. (2010). *Le développement durable-2e éd.: Théories et applications au management*. Dunod.

Il est important de signaler qu'au-delà de la différence sémantique les deux concepts peuvent être rapprochés au point de se confondre d'un point de vue de fondements normatifs et dans leurs finalités (Laville, 2009<sup>74</sup>).

La norme ISO 26000 représente la confluence entre le développement durable et la RSE. Bien que généraliste, en se voulant plus comme une norme de gouvernance que de gestion, la norme ISO 26000 n'englobe pas toutes les organisations à proprement dit. En effet, elle n'est pas destinée à l'État et à ses ramifications comme le souligne Pesqueux (2010)<sup>75</sup>, « La responsabilité sociale de l'entreprise peut ainsi être considérée comme l'expression de la sphère privée économique à destination de la société civile non économique et plus accessoirement à la société politique ».

Les divergences liées à la définition de la RSE renvoient aux fondements théoriques que nous aborderons dans le Chapitre II de la première partie et aux facteurs et motivations d'intégration de la responsabilité sociale que nous aborderons dans le chapitre II de la deuxième partie. Dans la section suivante nous allons nous intéresser au cadre institutionnel et normatif de la RSE.

### **Section 3 : Le cadre institutionnel et normatif de la RSE**

#### **3.1. Une vulgarisation de la RSE via les organisations internationales et la normalisation**

Si le concept de RSE a connu une grande évolution grâce aux travaux académiques, les institutions qui se sont intéressés à la RSE ont permis également son développement en le portant au niveau international. L'aspect volontaire n'est que la partie émergente de la réalité de la RSE. Il est important de signaler que l'Algérie adhère à plusieurs conventions internationales et emboîte le pas, souvent, à la France en matière de législation en droit environnemental qui est en grande partie inspiré de la réglementation de l'union européenne en la matière.

C'est pour dire que les institutions internationales sont d'une contribution non négligeable en matière de promotion de la RSO. Dans un cadre de globalisation économique

---

<sup>74</sup> Laville, E. (2009). *L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Pearson Education France.

<sup>75</sup> Pesqueux, Y. (2010). Gouvernance, de quoi s'agit-il ?. Colloque GEQC juin.

environnementale et sociale, il n'est pas surprenant de faire référence aux institutions internationales comme une partie prégnante et incontournable en matière d'institutionnalisation de la RSO qui passe souvent dans un cadre de développement durable. L'objectif n'étant pas d'énumérer l'ensemble des institutions internationales, nous allons procéder à la présentation des plus pertinentes en matière d'institutionnalisation de la RSE.

Dans un monde d'échange commercial en continuelle évolution et à l'impact social et environnemental non-négligeable, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) nous apparaît comme importante de par le fait qu'elle fixe dans son préambule l'objectif d'un développement durable. Dans le sens où elle promeut les échanges commerciaux orientés vers le relèvement des niveaux de vie tout en utilisant les ressources mondiales d'une manière optimale dans une perspective de protéger et préserver l'environnement d'une manière qui s'accorde avec les différents niveaux de développement économique. L'OMC fait ainsi une déclaration qui reste à titre déclaratif mais ce n'est pas le cas de son Organe de Règlement des Différends (ORD) qui applique des sanctions contre toute infraction des termes de contact relatives au développement durable en revêtant ainsi une forme de *hard law* contraignant les entreprises à être socialement responsable dans un cadre de contribution au développement durable.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) n'est pas en reste étant donné qu'elle renforce la promotion des droits sociaux fondamentaux au travail et exerce une forte pression sur les entreprises tant nationales qu'internationales (Duplessis, 2004)<sup>76</sup> au travers des 8 conventions fondamentales. Ces dernières traitent de la liberté syndicale et de la reconnaissance effective du droit de négociation collective, de l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, de l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Il est à noter que l'OIT est à l'origine d'un instrument juridique universel en matière sociale qui s'adresse à toutes les entreprises.

Si l'OIT est à composition tripartite, de représentants des gouvernements, d'employeurs et des travailleurs, elle exerce aussi une triple fonction dont une fonction normative qu'elle exerce via la Conférence Internationale du Travail (CIT) ; une fonction de contrôle de

---

<sup>76</sup> Duplessis, I. (2004). La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail : Une nouvelle forme de régulation efficace?. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59(1), 52-72.

l'application des normes via plusieurs instances également tripartites ; une fonction d'expertise sociale qu'elle exerce à travers le Bureau International du Travail (BIT) qui produit des rapports sur les questions économiques et sociales relatives au travail.

Pour ce qui concerne l'environnement la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement de 1992 est très importante dans la mesure où elle est venue avec le principe.

De même en 1997 le protocole de Kyoto entré en vigueur en 2005 instaure des préconisations de réduction de Gaz à Effet de Serre (GES) qui sont la cause principale du réchauffement climatique. Le protocole de Kyoto est une mesure contraignante en matière environnementale mais qui jusqu'à présent ne compte pas l'engagement de l'ensemble des pays malgré l'urgence de la situation climatique.

Le Pacte Mondial ou Global Compact, composé de 10 principes que nous avons cités dans la section 2 ( L'émergence et le développement de la RSE), se distingue comme une action de l'ONU qui a révolutionné la démarche d'implication dans le développement durable en sollicitant directement les entreprises sans faire signer les Etats. En 2006 vingt leaders issus d'entreprises de syndicats et de la société civile sont nommés pour siéger au Conseil d'administration du Global Compact. Ce dernier ne dispose pas de contraintes juridiques, chose que plusieurs Organisation Non Gouvernementale critiquent (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) principalement pour le fait que les droits de l'Homme ne doivent pas être proposés mais imposés pour qu'ils soient respectés. Toutefois, même si il ne dispose pas de contraintes juridiques le Global Compact fait pression pour le respect de ses principes en imposant un contrôle de la conduite à tenir par les entreprises *via* la « Communication sur le Progrès ».

Cette dernière sert de moyen de pression de sorte que les entreprises qui ne font pas preuve d'amélioration de leurs pratiques finissent par être radiée définitivement du pacte mondial ce qui est loin d'être sans impact sur l'image de l'entreprise.

Le Global Compact ouvre un chemin de traverse vers le monde de l'entreprise. Cette démarche, promeut implicitement la RSE et suscite la responsabilité sociétale de l'entreprise dans l'objectif de contribuer au développement durable. Les principes de l'Équateurs, créés par des groupes bancaires en 2003, œuvrent également dans ce sens en demandant aux banques d'évaluer les risques sociaux et environnementaux lors du financement des grands projets qui dépassent les 10 million de dollars.

Des normes internationales sont élaborées en ciblant un élément de la RSE comme l'ISO 14000 concernant les systèmes de management environnemental, les référentielles EMAS (Eco Management and Audit Scheme) et EFQM (European Foundation for Quality Management), l'OHSAS 18001(Occupational Health and Safety Assessment Series) sur l'hygiène et la sécurité et la norme SA 8000, un standard de responsabilité sociétale qui défend des conditions de travail décentes. D'autres normes comme l'ISO 26000 englobe le volet sociétal et environnemental mais reste néanmoins plus focaliser sur le volet sociétal.

La responsabilité sociale s'invite également dans les entreprises dans une forme qui se veut proche de celle de la comptabilité et de la finance, notamment par le référentiel du GRI (Global Reporting Initiative). Le GRI a pour finalité la normalisation du reporting pour rendre compte des performances RSE et la série de normes AA 1000 (AA1000AP AccountAbility Principles / 2018 , AA1000 AA1000AS Assurance Standard / 2008 et la AA1000SES AccountAbility Stakeholder Engagement Standard / 2015 qui est une norme mondiale d'engagement des parties prenantes ayant pour finalité de doter les organisations de standards pour évaluer, concevoir, mettre en œuvre et communiquer une approche intégrée de la participation des parties prenantes)<sup>77</sup>.

On parle désormais de performance de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise au même titre que la performance financière. On va plutôt vers une évaluation d'une performance qui inclut le volet financier social et environnemental que représente la performance globale que nous aborderons dans le chapitre III de cette première partie. Par ailleurs, les agences de notation extra financières ne sont pas de moindre contribution en matière de promotion de la RSE. Les entreprises ont souvent tendance à vouloir créer une image favorable auprès de leurs publics, il est donc évident que toute information diffusée d'ordre social et environnemental puisse avoir un impact considérable sur l'entreprise au même titre que l'information financière. C'est pourquoi les entreprises soucieuses de leur évolution, pérennité et attractivité peuvent être amenées à une responsabilité sociale et environnementale du fait de l'activité des agences de notation extra-financier.

---

<sup>77</sup> <https://www.accountability.org/standards/>

### **3.2. La norme ISO 26000 : une norme emblématique de la responsabilité sociétale de l'entreprise**

Dans le tumulte normatif relatif à la RSE, l'ISO 26000 semble être la norme qui incarne le passage d'une perspective qui compte l'entreprise comme une affaire de la société (Sainsaulieu, 1992)<sup>78</sup> vers une perspective qui présente la société comme une affaire d'entreprise (Bébéar, 2006)<sup>79</sup>.

La norme ISO 26000, conçue par l'ISO (International Organization for Standardization) est parue en 2010 sous forme de lignes directrices. Elle définit la responsabilité sociétale comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en accord avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ». La finalité de cette norme est de remédier à l'empiétement des responsabilités de l'entreprise sur celles de l'Etat et de définir une terminologie commune que partageront l'ensemble des organisations avec leurs différentes caractéristiques en matière de taille de secteur d'activité. La norme ISO 26000 a été conçue dans une logique inclusive visant à instaurer un consensus international. Toutefois, la norme n'ayant pas un cadre de certification contractuel et réglementaire pouvant conduire à des représailles judiciaires ou à des sanctions pénalisantes, les lignes directrices ne constituent qu'une énumération de questions d'application et d'intégration de la responsabilité sociétale par les organisations qui relève du domaine vœux pieux (Picard, 2008)<sup>80</sup>. Outre l'absence de certification, il est difficile pour les organisations habituées aux guides normatifs portant sur les systèmes de management ou les processus de production de mettre en œuvre la norme ISO 26000.

Cette dernière peut être considérée comme une norme normalisante, c'est-à-dire une norme source qui donne lieu à d'autres normes qui ont pour vocation l'opérationnalisation de la

---

<sup>78</sup> Sainsaulieu, R. (1992). L'entreprise, une affaire de société. (ouvrage collectif). Paris: Presses de Sciences Politiques et Dalloz.

<sup>79</sup> Bébéar, P. (2006). La Société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises: enjeux, pratiques, perspectives, Paris : Eyrolles.

<sup>80</sup> Picard J. (2008). Les pieuses intentions de l'ISO 26000, Usine nouvelle.  
[www.usinenouvelle.com/article/les-pieuses-intentions-de-l-iso-26000.N63961](http://www.usinenouvelle.com/article/les-pieuses-intentions-de-l-iso-26000.N63961).

responsabilité sociétale. Ces normes peuvent, par le truchement d'une certification ou de labélisation créées par des agences de notation sociétale, venir faire obstacle aux échanges n'entrant pas de leur cadre.

Dépourvue d'un statut juridique, la norme ISO 26000 est souvent appréhendée comme un « outil de transition »<sup>81</sup> ou une « norme politique » (Igalens, 2009)<sup>82</sup>. Par ailleurs, malgré le fait qu'elle structure la responsabilité sociétale en 7 chapitres (Articles) et la traduit en 7 principes et 6 questions centrales, la norme ISO 26000 ne tranche pas entre ce qui relève de la morale et ce qui est du droit. Nous constatons également que la norme est clairement orientée vers une perspective de réponse à une question de définition et de clarification de la responsabilité sociétale en relevant, cependant, qu'elle est moins approfondie en ce qui concerne la méthodologie de déploiement de cette dernière étant donné que les lignes directrices donnent des orientations générales dans un souci d'universalité.

Nous présentons dans ce qui suit une description synthétique de la norme ISO 26000 en reprenant dans le tableau 2 l'architecture et dans la figure 5 une vue d'ensemble de cette dernière.

---

<sup>81</sup> AFNOR, DRS N 251, p.3

<sup>82</sup> Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000. *Management Avenir*, (3), 91-104.

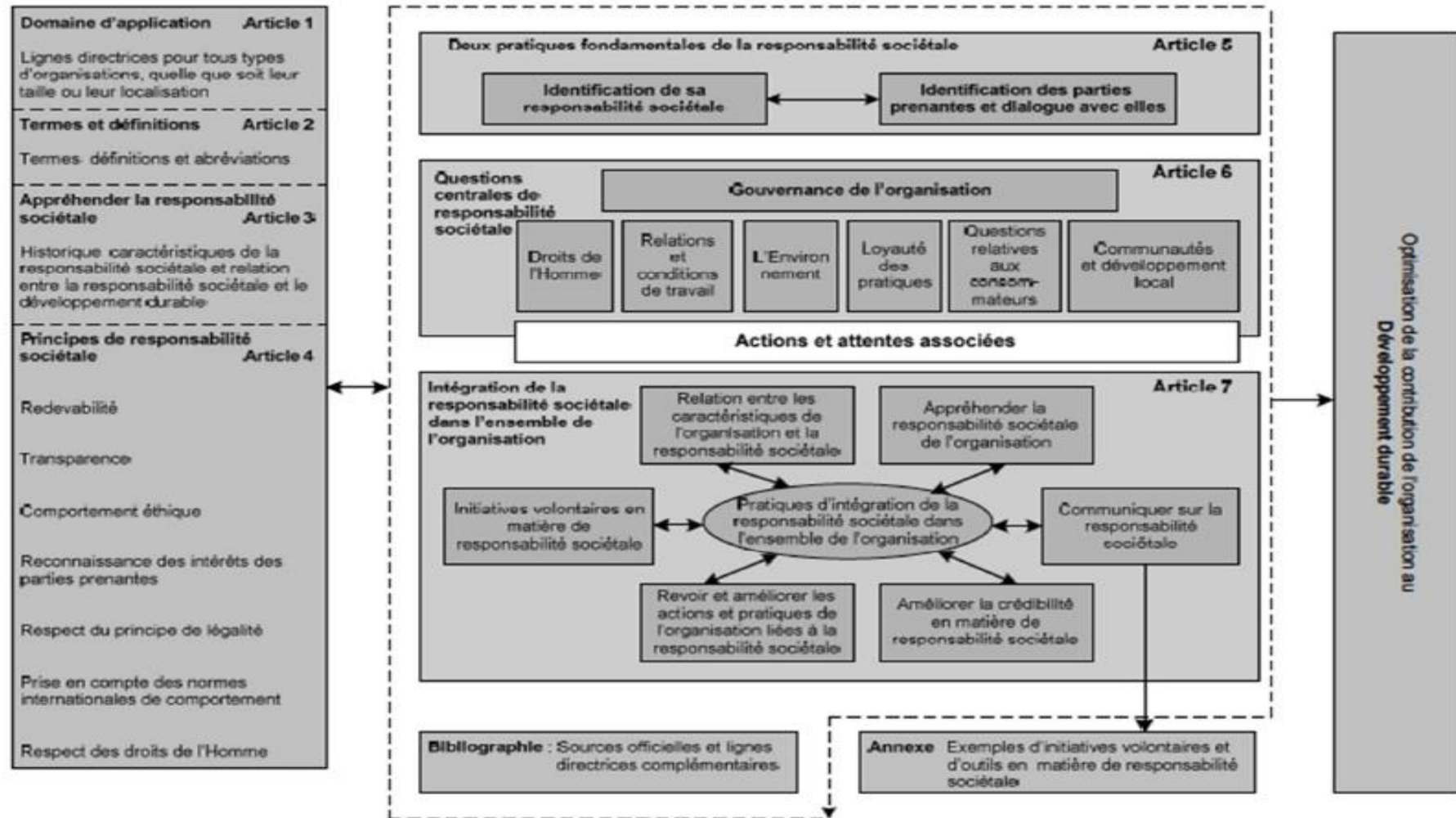
**Tableau 2** : Architecture de l'ISO 26000

<b>Titre de l'article</b>	<b>N° de l'article</b>	<b>Description du contenu de l'article</b>
<b>Domaine d'application</b>	Article 1	Il définit le domaine d'application de la présente Norme internationale et identifie certaines limites et exclusions
<b>Termes et définitions</b>	Article 2	Il identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser la présente Norme internationale.
<b>Appréhender la responsabilité sociétale</b>	Article 3	Il décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi – ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application de la présente Norme internationale, destinées aux petites/moyennes organisations.
<b>Principes de la responsabilité sociétale</b>	Article 4	Il introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale
<b>Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes</b>	Article 5	Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.

<p><b>Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale</b></p>	<p>Article 6</p>	<p>Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale (voir Tableau 2). Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les Actions et attentes associées.</p>
<p><b>Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation</b></p>	<p>Article 7</p>	<p>Il fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices concernant la compréhension de la responsabilité sociétale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale.</p>

Source : Adapté de l'AFNOR novembre 2010

Figure 5 : Vue d'ensemble de la Norme ISO 26000



Source : Adapté de la Norme ISO 26000 AFNOR (2010)

Il faut reconnaître qu'avec la norme ISO 26000, l'ISO a fait preuve d'une innovation normative sans précédent visant une institutionnalisation des liens entre la société et les organisations et en mettant sur un pied d'égalité les États et les organisations pour contribuer par une responsabilité collective au développement durable. La norme se veut donc globale (Helfrich, 2010)<sup>83</sup> dans le but d'inclure l'ensemble des parties prenantes et d'asseoir une responsabilité globale.

L'ISO 26000 au caractère holistique et inclusif n'est pas pour autant exempte de soulever des questionnements quant à son impact et application comme norme non contraignante au sens réglementaire et juridique ainsi que sur sa capacité à répondre aux enjeux des différentes organisations et de leurs secteurs d'activité. La question saillante qui se pose, par rapport à notre travail de recherche, est celle relative à l'absence d'indentification et de détermination des moyens pour parvenir à une responsabilité sociétale, une carence imposée par la recherche du compromis.

On constate que la norme ISO 26000, dans un objectif de dissipation du flou théorique et cognitif qui entoure le concept de responsabilité sociale, s'imprègne de l'ambiguïté du concept en aspirant à une globalité sans tenir compte des disparités de responsabilités dont peuvent faire preuve les organisations en faisant face à des contextes différents.

L'objectif de notre recherche n'est pas de traiter de la norme ISO 26000 mais nous avons jugé important de l'aborder dans la mesure où elle est la norme de référence en ce qui concerne la responsabilité sociale des organisations. Elle s'impose comme la norme des normes « norme normalisante » du moment où elle donne lieu, en raison de sa carence en matière d'opérationnalisation de la responsabilité sociale et environnementale, à des normes qui permettent la mise en œuvre et le contrôle de la responsabilité sociétale. Comme l'AFAQ 26000 ou des normes contractuelles comme la norme danoise DS 26001 élaborée sur la base du chapitre 6 de l'ISO 26000 ainsi que des normes adaptées comme c'est le cas de l'ISO/DTS 26030 qui est actuellement en élaboration pour une publication à la fin de l'année 2019, relatif à l'application de la responsabilité sociale et au développement durable dans le secteur de l'agroalimentaire.

---

<sup>83</sup> Helfrich, V. (2010). Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques?. *Revue de l'organisation responsable*, 5(1), 51-60.

De ce qui a précédé, il est clair que la responsabilité sociale des organisations n'est pas une affaire de convention (Persais, 2007). Un état de convention ne peut être que transitoire dans une perspective de légitimation. Il est à présent très probable que chaque chapitre de la norme ISO 26000 donne naissance à une norme certifiante comme nous l'avons déjà observé avec la norme DS 26001.

### **3.3. La Tétranormalisation, un environnement normatif de la RSE**

La prolifération des normes n'est pas propre à la norme ISO 26000, mais un phénomène de l'univers complexe des normes. Ce dernier est modélisé par Savall et Zardet (2005)<sup>84</sup> sous forme de 4 pôles de normalisation, dont l'OIT et la SAI (Social Accountability International), qui ont pour vocation de veiller au respect des droits de l'Homme et d'assurer un travail décent en élaborant des standards sociaux. L'OMC qui tend à promouvoir un commerce équitable. L'ISO à l'origine des standards et normes relatifs à la qualité et à l'environnement et enfin l'IASB/IFRS (International Accounting Standards Board / International Financial Reporting Standards), qui traite de la normalisation comptable et financière internationale (Savall et al., 2009<sup>85</sup>; Savall & Zardet, 2005; Zardet & Bonnet, 2010<sup>86</sup>).

La modélisation et l'analyse de l'environnement normatif se constituent en un courant théorique dénommé « Tétranormalisation » qui « se propose d'identifier les phénomènes qui transforment et perturbent les règles du jeu économique et social, d'en décrire les caractéristiques et les incidences sur les entreprises [...] » (Savall et Zardet, 2005). Nous présentons dans la figure 6 un schéma de la Tétranormalisations réalisé par Boje et Rosile en 2010.

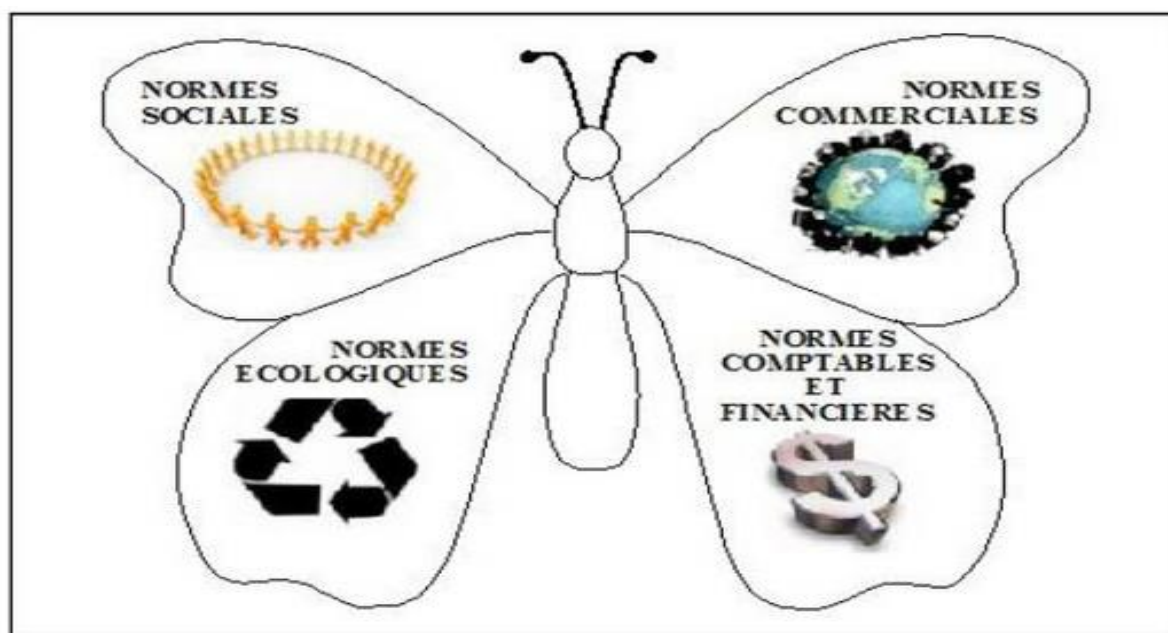
---

<sup>84</sup> Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation: défis et dynamiques*. Economica

<sup>85</sup> Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2009). La crise: produit de la tétranormalisation? Comment intégrer en management des normes multiples et contradictoires ?. Cahiers de recherche de l'ISEOR.

<sup>86</sup> Zardet, V., & Bonnet, M. (2010). Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes. In Bessire, D., Cappelletti, L., & Pigé, B. (2010). Normes : Origines et Conséquences des crises (pp. 93–110). Economica.

Figure 6 : Les quatre ailes de la Tétranormalisation



Source : Adapté de Boje et Rosile (2010)<sup>87</sup>

Ainsi, notre intérêt pour la Tétranormalisation peut s'expliquer par l'intérêt qu'elle porte à la prolifération des normes et aux problématiques qu'elle peut poser aux entreprises dans leurs fonctionnements économique et sociétal.

La prolifération des normes a également été dénoncée en ce qui concerne les normes publiques dans le sens où « trop de normes, tue la norme » tel que le souligne le rapport du Conseil d'État de France basé sur une étude menée en 2016 sur la simplification et la qualité du droit. Il est donc clair, après une multitude d'alertes, qu'il faut agir en urgence contre l'incontinence normative qui inhibe l'initiative et qui, progressivement, opère un glissement d'un « Etat de droit à un état de paralysie par le droit » (Lambert et Boulard, 2013)<sup>88</sup>.

Si nous abordons la Tétranormalisation dans notre travail de recherche, c'est bien pour l'ériger en optique de lecture de la normalisation relative à la responsabilité sociétale des organisations, notamment l'ISO 26000.

---

<sup>87</sup> Boje, D. M., & Rosile, G. A. (2010). *L'éthique et les ailes de la tétranormalisation: proposition ontologique du réalisme agentiel. Normes: Origines et Consequences des Crises*, Economica.

<sup>88</sup> Lambert A. et Boulard J.-Cl. (26 mars 2013), « Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative », Ministère de la réforme de l'Etat de la décentralisation et de la fonction publique.

Par ailleurs, l'une des questions soulevées par la Tétranormalisation est l'existence d'une perversion des normes en un marché lucratif pour les métiers d'audit dans la mesure où la certification de certaines normes requière une intervention récurrente dans les entreprises.

On assiste manifestement à une transformation de la norme, d'un cadre de référence au service de la société et des divers parties prenantes qui la composent (consommateurs, entreprises, ...), en un produit ou un fonds de commerce qu'exploitent des agents porteurs d'enjeux multiples dans un marché concurrentiel (Savall & Zardet, 2005 ; Zardet & Bonnet, 2010).

La multiplicité de normes génère des risques dans le premier semble être la dénaturation de la norme en outil marketing (Barth, 2009)<sup>89</sup>. Ce risque est patent en ce qui concerne la norme ISO 26000. En raison de son statut juridique facultatif et non-certifiable, tout le monde se proclame socialement responsables au risque d'en faire un outil de choix pour le « greenwashing »<sup>90</sup> au point où on parle d'« ISO 26000 washing »<sup>91</sup>.

On trouve également un risque de ressusciter la rigidité organisationnelle infligée par le « Virus TFW »<sup>92</sup> (Cristallini & Savall, 2014), notamment l'Organisation Scientifique du Travail qui, pour les plus sceptiques, ferait discrètement son retour en force (Bournois et Bourion, 2009)<sup>93</sup> sous la forme d'Organisation Normative du Travail (ONT). Cependant, ce risque n'est pas une menace, actuellement, manifeste pour l'ISO 26000 du moment que les lignes directrices de la norme s'inscrivent dans un optique non-contraignante ouverte à l'initiative et à une flexibilité des pratiques.

Si le risque de concurrence et de conflit est patent entre plusieurs normes issues de différents pôles de normalisation ou celles issues d'un même pôle, la norme ISO 26000 ne fait pas exception même si elle se veut norme de gouvernance qui vient chapeauter la batterie de

---

<sup>89</sup> Barth, I. (2009). Quand le marketing joue avec la crise des normes. In Bessire D., Dupuy Y. (coord.), Tétranormalisation, Cahier de recherche, ISEOR, Juillet 2009.

<sup>90</sup> « Le phénomène de l'entreprise destructrice dans les domaines sociaux et environnementaux qui tente, pour protéger ou étendre son marché, de se poser en ami de l'environnement, en leader de la lutte pour l'éradication de la pauvreté.» selon ONG Corpwatch.

<sup>91</sup> Expression de Yann Queinnec lors des 2nds Etats généraux de la Responsabilité Sociétale, « ISO 26000 pour avancer ensemble autrement », 7 décembre 2010, Université Paris Descartes, Actes du colloque, p.18

<sup>92</sup> Cristallini, V., & Savall, H. (2014, March). The Taylorism-Fayolism-Weberism Virus. In *Facilitating the Socio-Economic Approach to Management: Results of the first SEAM conference in North America* (pp. 13-18).

<sup>93</sup> Bournois, F., & Bourion, C. (2009). Normes, incidents critiques, régulations et responsables. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(36), 13-16.

normes élaborées par l'ISO en élargissant le champ d'application aux organisations. Dans ce cadre, l'ISO 14001, l'ISO 22000 et l'ISO 9001 ainsi que l'OHSAS 18001 et l'AS 8000, sont complémentaires et compatibles avec la norme ISO 26000.

Cependant, hormis la concurrence à laquelle elle peut être confrontée dans le cadre des normes privées, comme celle avec la norme danoise DS 26001 ou dans une perspective plus provocante comme c'est le cas avec la norme DS 49001<sup>94</sup>, la norme ISO 26000 concurrence les normes publiques en puisant sa force normative (Thibierge, 2009)<sup>95</sup> dans l'autorité même qui l'a établie. En outre, sa fongibilité avec les normes publiques concrétise les peurs d'empiètement de la responsabilité sociale des entreprises sur la légitimité des Etats tant dénoncé par Levitt (1958) et Friedman (1970).

Par ailleurs, la prolifération des normes en matière de responsabilité sociale et environnementale présente un risque de désarçonnement de la norme ISO 26000.

En effet, du fait que la nature non-certifiable de la norme ISO 26000 tel que le souligne l'ISO « Toute offre de certification, ou prétention de certification selon l'ISO 26000 serait une mauvaise représentation de l'intention et de l'objectif de cette Norme internationale. Étant donné que la présente Norme internationale ne contient pas d'exigences, une telle certification ne serait pas une preuve de conformité à la présente Norme internationale » (NF/ISO 26000, pp.1 et 103), cette dernière peut être sujette à un démembrement de ses lignes directrices en faveur d'une certification morcelée de la norme comme nous pouvons le constater avec le norme DS 26001 qui est une certification du chapitre 6 de la norme ISO 26000. On peut également relever une certification détournée concernant l'évaluation de l'application de la norme ISO 26000 comme pour l'AFAQ 26000 ou sur son reporting cas du GRI.

Les risques de la Tétranormalisation que nous avons abordés ne sont pas exhaustifs. Nous avons présenté ceux que nous avons jugés être les plus saillants pour mieux cerner la responsabilité sociale des organisations. Il semble néanmoins que la Tétranormalisation présente un risque ultime qu'est le flou normatif. Ce dernier peut être un élément majeur d'opacité opérationnelle de la responsabilité sociétale des organisations.

---

<sup>94</sup> Le Danemark a rebaptisé sa propre norme DS 49001 (DS 49001 = ISO 9000 + ISO 14000 + ISO 26000) dans une perspective de humoristique ou provocante.

<sup>95</sup> Thibierge, C. (2008). *La force normative. Naissance d'un concept*. LGDJ; Bruylant.

Le flou normatif (droit) au sens de (Delmas-Marty, 2015)<sup>96</sup> peut être contrasté avec une certaine marge de manœuvre qu'il peut offrir à la responsabilité sociétale en matière de gouvernance. Par ailleurs, dissiper le flou normatif en procédant à une certification de la norme ISO 26000 amènerait les organisations à naviguer dans un canal sans laisser place à l'initiative. Entre une opacité normative de la RSO propice à l'initiative et une certification qui peut être inhibitrice de responsabilité sociétale, le paradoxe est loin d'être bénin.

Le flou normatif peut également être au centre des questions d'opérationnalisation de la responsabilité sociétale. Dans un flou de directives pratiques de déploiement de la responsabilité sociale et de standards communs dû à la Tétranormalisation, comment est-ce que les entreprises, en particulier, et les organisations en général peuvent piloter leur responsabilité sociale ? Cette question classique, souvent soulevée, correspond bien à nos préoccupations de recherches.

Nous présentons dans ce qui suit un tableau synthétique non-exhaustif des risques inhérents à la Tétranormalisation et de ses impacts sur la responsabilité sociétale.

**Tableau 3 :** Risque et impact de la Tétranormalisation sur la responsabilité sociale

<b>Risques de la Tétranormalisation</b>		<b>Impacts sur Responsabilité Sociétale (ISO 26000)</b>
<b>Dénaturation et perversion des normes</b>	Dénaturation de la norme en outil marketing (Barth, 2009)	-En raison d'une absence de barrières d'obligations juridiques et de certification, il y a risque d'en faire un outil de choix pour le « greenwashing » le risque est élevé au point où on parle d'« ISO 26000 washing ».
	Perversion de la norme en outil lucratif	-L'absence de certification et la mise en œuvre non-contraignante de l'ISO 26000 diminue le risque de son détournement en outil lucratif par les métiers de l'audit
<b>Rigidité et manque de marge de manœuvre</b>	Ressusciter la rigidité organisationnelle infligée par le « Virus TFW » (Cristallini & Savall, 2014), notamment	Le risque de rigidité ne représente pas une menace imminente et manifeste pour l'ISO 26000 du moment que ses lignes directrices s'inscrivent dans un optique non-contraignante ouverte à l'initiative et à une flexibilité des pratiques.

<sup>96</sup> Delmas-Marty, M. (2015). *Critique de l'intégration normative: l'apport du droit comparé à l'harmonisation des droits*. Presses universitaires de France.

	l'Organisation Scientifique du Travail OST qui ferait discrètement son retour en force (Bournois et Bourion, 2009) sous forme d'Organisation Normative du Travail (ONT).	
<b>Concurrence des normes privées et publiques</b>	Concurrence et conflit de norme dans le cadre des normes privées.	Le risque de concurrence et de conflit est patent entre l'ISO 26000 et les normes danoises certifiables (DS 26001 et DS 49001).
	Concurrence et conflit de norme dans le cadre des normes publiques	Le risque de concurrence et de conflit de l'ISO 26000 avec les normes publiques est important en raison de sa force normative (Thibierge, 2009) qu'elle puise dans l'autorité même qui l'a établie.  Risque d'empiètement de la responsabilité sociale des entreprises sur la légitimité des États (Levitt, 1958 ; Friedman, 1970) en raison de sa fongibilité avec les normes publiques
<b>Désarçonnement et certification détourné</b>	Désarçonnement de la norme ISO 26000.	Risque de désarçonnement des lignes directrices de la norme ISO 26000 en faveur d'une certification morcelée de la norme comme le dénote la norme DS 26001 qui est une certification du chapitre 6 et de l'ISO 26000.
	Certification détournée	Risque de certification détournée (indirecte) de la norme ISO 26000 comme le cas des certifications concernant l'évaluation de la mise en œuvre de la norme de responsabilité sociétale par l'AFAQ 26000 ou une certification de son reporting via le GRI.

**Source :** Élaboré par nous-même à partir de l'analyse de la littérature sur la Tétranormalisation

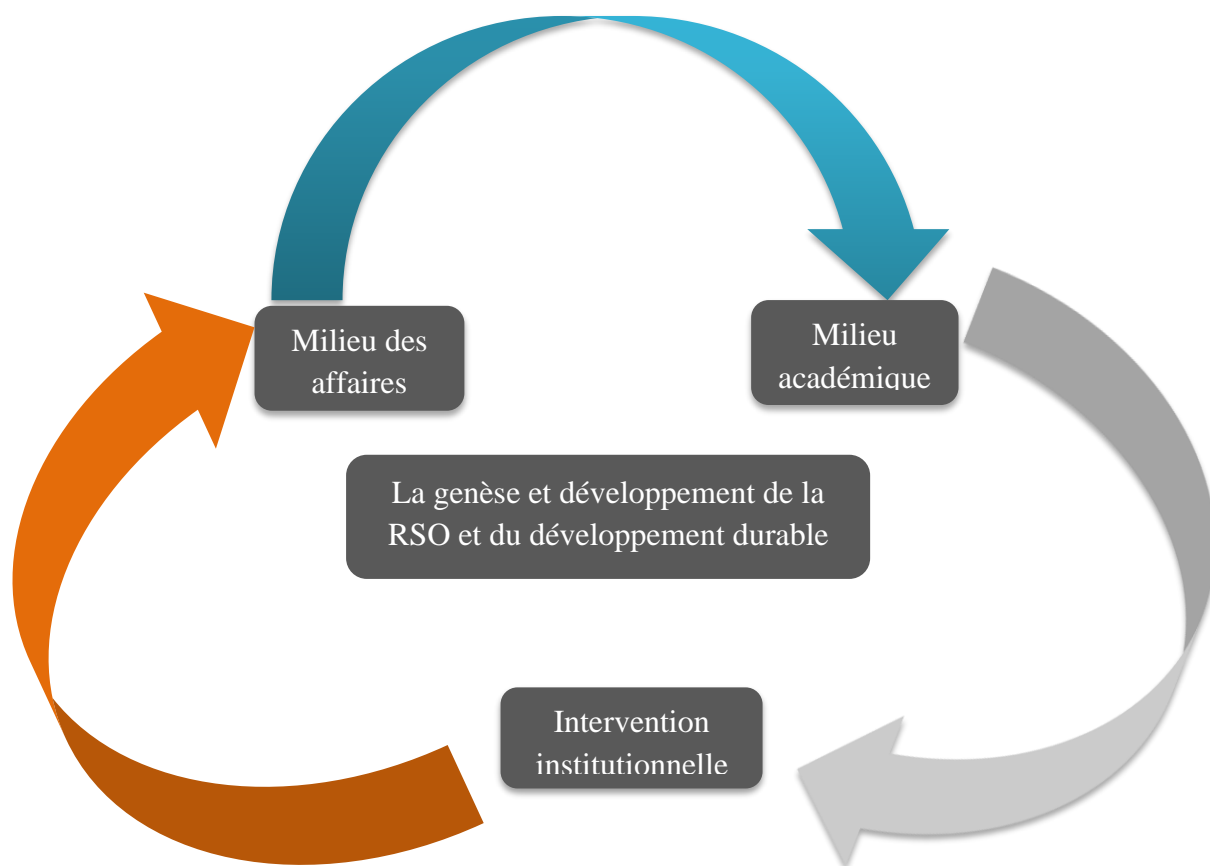
A la lumière de ce qui a précédé, on voit que l'évolution du développement durable et de la responsabilité sociale/sociétale se caractérise par une richesse d'événements et de pensées diverses, tantôt convergentes et complémentaires, tantôt divergentes et contradictoires. Bien que les deux concepts soient proches leurs évolutions restent distinctes au début et se confondent par l'intervention des institutions.

D'abord apparue dans le monde de l'entreprise, la responsabilité sociétale (RSE) a connu une grande évolution conceptuelle dans le monde académique. Par la suite, l'évolution de la RSE a connu un revirement vers le monde des affaires par une intervention institutionnelle qui lui a conféré une plus grande ampleur en l'élargissant à l'ensemble des organisations (RSO) dans une optique universelle de contribution au développement durable.

L'aspect normatif de la responsabilité sociale n'est pas des moins importants étant donné qu'il représente un des angles de lecture de la responsabilité sociale. Son appréhension à travers le courant de la Tétranormalisation nous a permis de faire émerger les risques patents et éventuels.

Nous avons fait le choix d'intégrer une approche théorique assez large, bien que synthétique, qui nous semble importante pour cerner et définir le concept de responsabilité sociale avant de l'aborder sous un angle de pilotage et de performance.

**Figure 7 :** La genèse et le développement de la RSO et du développement durable à travers les sphères du milieu des affaires, académique et de l'intervention institutionnelle



**Source :** Élaboré par nous-même à partir de la littérature

# **Chapitre II : Les fondements théoriques de la RSE**

Par ailleurs, les zones d'ombres concernant le concept de responsabilité sociale persistent et principalement en ce qui concerne sa mise en œuvre dans l'organisation. De ce fait, nous ferons le choix de l'aborder à travers les théories qui l'ont façonné ou qui permettront de mieux la comprendre. Notre objectif n'est pas de présenter de manière exhaustive les courants théoriques de la RSE mais de mobiliser les théories qui nous permettront de cerner le concept de RSE dans la perspective de son opérationnalisation.

## **Section 1 : La théorie des parties prenantes, une théorie prédominante de la RSE**

### **1.1. L'émergence de la théorie des parties prenantes**

La théorie des Stakeholders ou théorie des parties prenantes est abordée dans un grand nombre de recherches qui s'imprègnent de ses idées et de sa terminologie (Wood, 1991). Comme elle reste plus fréquemment mobilisée dans la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises (Mercier, 2001<sup>97</sup> ; Capron et Quairel Lanoizelée, 2004<sup>98</sup>).

La théorie des parties prenantes s'avère être d'un précieux concours pour identifier et déterminer les obligations sociétales de l'entreprise (Parmar et al, 2010)<sup>99</sup>.

Elle se positionne comme une approche pragmatique et utilitariste des rapports qu'entretient l'entreprise avec l'ensemble de ces détenteurs d'enjeux (Gendron, 2000)<sup>100</sup>. En outre, elle offre un nouveau mode d'organisation des responsabilités de l'entreprise tout en imprégnant son management de principes d'éthique dans une perspective de réussite (Simmons, 2004)<sup>101</sup>.

Quand on parle de la théorie des parties prenantes, on fait souvent référence aux travaux de Freeman (1984)<sup>102</sup> dont l'ouvrage, « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* », a posé les fondements du concept de parties prenantes. Néanmoins, on retrouve déjà une

---

<sup>97</sup> Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature . Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec.

<sup>98</sup> Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte. Paris

<sup>99</sup> Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 403–445.

<sup>100</sup> Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier du CRISES*.

<sup>101</sup> Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*. 32(3/4), 601-611.

<sup>102</sup> Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston

émergence de cette notion de parties prenantes dans les travaux de Berle et Means (1932). Ces auteurs indiquent que « *le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté* ». Alors que dans la même période dans les travaux de Dodd (1932)<sup>103</sup> et Barnard (1938)<sup>104</sup> où ils avancent qu'il incombe à l'entreprise de veiller à un équilibre entre les intérêts concurrents des différents participants afin de maintenir leur coopération nécessaire (Mercier, 2001).

Le concept de parties prenantes est né dans le milieu affaires américain. Mercier (2006)<sup>105</sup> évoque Hummels (1998)<sup>106</sup> qui selon lui, General Electric reconnaît quatre parties prenantes que sont : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires.

Mercier (2006) évoque également l'entreprise Sears et Johnson & Johnson qui en 1947, ont amorcé des réflexions dans une perspective d'identification des principaux groupes qui prennent part à leur fonctionnement.

Si la notion de parties prenantes a dans un premier temps été mobilisée dans le champ de l'analyse stratégique, c'est ensuite sur la question de la gouvernance que son utilisation s'est davantage illustrée (Mercier, 2001). Elle est aujourd'hui fortement mobilisée dans l'étude des démarches de RSE.

L'expression de Stakeholders, qui est aujourd'hui traduite en « partie prenante » ou « partie intéressée », voire « ayant droit », semble être utilisée par Ansoff (1968)<sup>107</sup> sous le terme de *stakeholder theory* dans sa définition des objectifs organisationnels (Mercier, 2006) où il accorde à l'entreprise la responsabilité de concilier les intérêts contradictoires des groupes avec lesquels elle entretient des relations directes et d'ajuster ses objectifs dans la perspective de leur fournir une satisfaction équitable, en ménageant le profit escompté par les actionnaires.

Le terme de stakeholder est popularisé par Freeman (1984) grâce à son ouvrage où il présente une « *stakeholder view of the firm* » dans un cadre stratégique et managériale.

---

<sup>103</sup> Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees ?. *Harvard Law Review*, 45 (7), p. 1145-1163.

<sup>104</sup> Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge.

<sup>105</sup> Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. *Décider avec les parties prenantes*, 157-172.

<sup>106</sup> Hummels, H. (1998). Organizing ethics: A stakeholder debate. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1403-1419.

<sup>107</sup> Ansoff I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Éditions Hommes & Techniques, Paris.

Il procède à travers une description détaillée des étapes du processus de gestion stratégique des parties prenantes, (diagnostic, formulation d'une stratégie, déclinaison sous forme de programmes, allocation d'un budget et mise en place d'un système de contrôle afin de prendre des mesures correctives), à asseoir les fondements techniques et stratégiques laissant loin s'en faut l'aspect théorique.

Ainsi, Freeman (1984) donne une acception très large au concept de partie prenante qu'il définit comme tout « *Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » une définition qui a été également reprise par Carroll et Buchholtz (2003)<sup>108</sup>. Cette définition confère au terme de stakeholder une largeur non-exclusive, du moment qu'un stakeholder peut très bien être affecté sans pouvoir affecter l'entreprise et vice versa, mais qui au même temps ouvre une brèche aux controverses d'ordre éthique et épistémologique. À ce titre, on retrouve Orts et Strudler (2002)<sup>109</sup> ainsi que Jensen (2002)<sup>110</sup> ou encore Sternberg (2001)<sup>111</sup> qui soulignent, en raison de la largeur du concept de stakeholder, que n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation.

On trouve ainsi différentes définitions de la notion de partie prenante qui donne lieu à des interprétations différentes pour chaque auteur tel que laisse transparaître le tableau 4.

---

<sup>108</sup> Carroll, A. B. et Buchholtz, A. K. (2003). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 5e édition, South-Western College Publishing, Cincinnati.

<sup>109</sup> Orts, E. W. et Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-233.

<sup>110</sup> Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 235-256.

<sup>111</sup> Sternberg E. (2001), The Stakeholder Concept : A Mistaken Doctrine, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n° 4, Londres.

**Tableau 4** : Les différentes définitions des parties prenantes

Auteurs	Définition des parties prenantes
Stanford Research Institute (1963) (cité par Freeman, 1984)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister »
Rhenman et Stymne (1965) <sup>112</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité »</li> <li>• « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »</li> </ul>
Hill et Jones (1992)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993) <sup>113</sup>	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994) <sup>114</sup>	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme »
Clarkson (1995)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998) <sup>115</sup>	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : Adapté de la littérature

<sup>112</sup>Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Corporate management in a changing world*. Aldus/Bonniers, Stockholm.

<sup>113</sup>Evan, W. M., Freeman, R. E. (1993). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In Beauchamp T., Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 75-84.

<sup>114</sup> Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory. In *Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory*, May, 18-19.

<sup>115</sup> Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.

D'autres auteurs sont partisans d'une acception étroite. Ainsi, Hill et Jones (1992)<sup>116</sup> ne retiennent que les parties possédant un « droit légitime sur l'entreprise ».

Dans une visée plus restreinte, on trouve la définition de Clarkson (1995)<sup>117</sup> qui distingue les stakeholders volontaires qu'on peut aussi appelées primaires ou directes, ces dernières consentent à un risque en investissant une forme de capital dans l'entreprise et contribuent directement aux activités créatrices de valeur (clients, actionnaires et employés). Et les stakeholders involontaires (indirectes ou secondaires), qui sont exposées aux externalités négatives de l'entreprise sans être engagées avec elle dans une transaction et qui peuvent avoir un impact sur son bien-être. Pour Clarkson (1995) la notion d'intérêt ne peut être abordée sans faire référence au risque.

Dans le même sens de Clarkson (1995) d'autres auteurs ont proposé une catégorisation des parties prenantes que nous synthétisons dans le tableau 5. Sans prétendre à une exhaustivité, nous faisons le choix d'en citer les plus récurrentes dans la littérature.

---

<sup>116</sup> Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.

<sup>117</sup> Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

**Tableau 5** : Catégorisation des parties prenantes

Auteurs	Conception des parties prenantes
Post et al. (2002) <sup>118</sup>	Peut-être des individus et éléments constitutifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuant de façon volontaire à la capacité de création de valeur de la firme</li> <li>- contribuant de façon non volontaire</li> <li>- bénéficiant des activités de la firme</li> <li>- supportent les risques des activités</li> </ul>
Mitchell et al. (1997) <sup>119</sup>	Une partie prenante possède une ou l'ensemble des trois attributs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles</li> <li>- le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise</li> <li>- le caractère urgent des droits qu'ils peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.</li> </ul>
Kochan et Rubinstein <sup>120</sup> (2000)	Les parties prenantes importantes peuvent être identifiées à travers trois critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>- elles apportent des ressources critiques à l'organisation</li> <li>- elles ont quelque chose en jeu</li> <li>- elles ont un pouvoir suffisant pour affecter la performance de l'entreprise</li> </ul>

Source : Élaboré par nous-même à partir de la revue de littérature de (Mercier, 2006)

<sup>118</sup> Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, 45(1), 6-28.

<sup>119</sup> Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

<sup>120</sup> Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization science*, 11(4), 367-386.

Hormis les travaux, descriptifs, qui s'interrogent sur les relations de critères de hiérarchisation des stakeholders (Mitchell, Agle et Wood, 1997), nous relevons certains travaux, dans une finalité normative, qui s'intéressent à la nature de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses stakeholders (Phillips, 1997<sup>121</sup>, 2003<sup>122</sup>) ou qui, dans une perspective instrumentale, cherchent à gérer les connexions entre les parties prenantes et la performance organisationnelle (Margolis et Walsh, 2003)<sup>123</sup>. En outre, on relève d'autres travaux dont le but est orienté vers une compréhension et description des pratiques des entreprises (Post, Preston et Sachs, 2002) et des conditions de mobilisation des stakeholders (Rowley et Moldoveanu, 2003)<sup>124</sup>.

Mercier (2006) scinde la littérature concernant la Théorie des Parties Prenantes (TPP) et propose de retenir deux approches de différenciation :

- Une approche centrée, soit sur la performance organisationnelle (dimension instrumentale principalement), soit sur la légitimité des intérêts des parties prenantes (dimension normative) ;
- Une approche centrée sur une vision actionnariale ou partenariale de la valeur créée par l'entreprise.

En ce qui concerne la première approche Mercier (2006) soulève deux arguments justificatifs de la prise en compte des intérêts des parties prenantes : l'un qui est dans une perspective instrumentale dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise et l'autre, dans ce qui relève de considérations éthiques.

L'équilibre entre les deux est requis au risque d'avoir une influence limitée de la théorie, dans le cas d'une focalisation unique sur l'éthique, ou une forme d'opportunisme managérial, dans le cas d'une approche basée uniquement sur l'aspect instrumental.

La figure 8 propose une typologie des différentes théories des parties prenantes ainsi que les prises de position visant à défendre le modèle actionnarial.

---

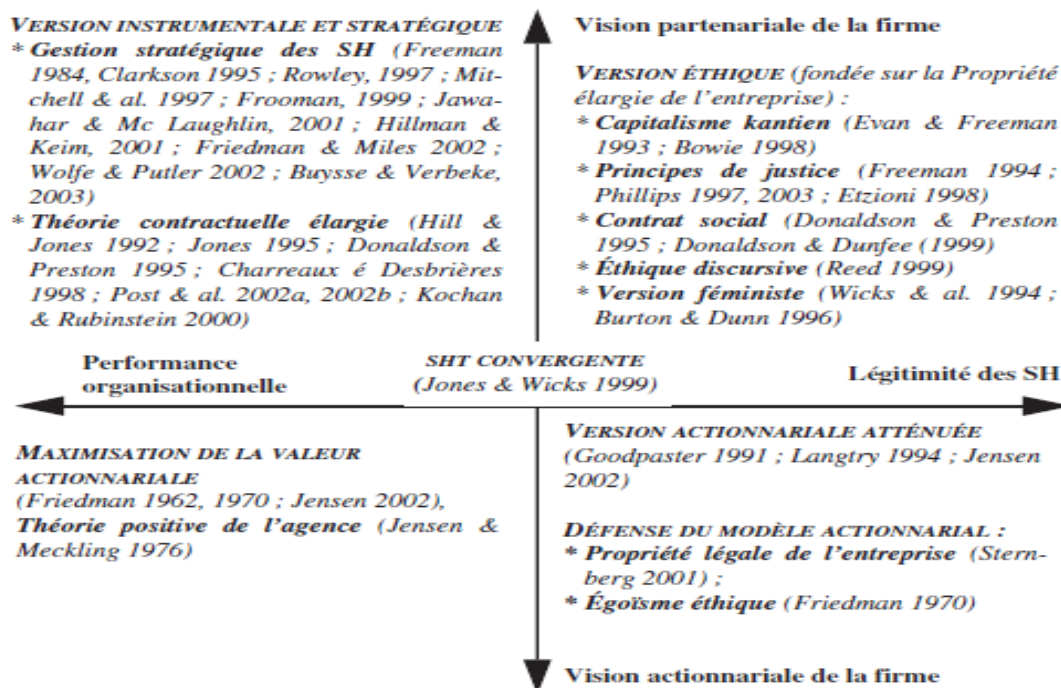
<sup>121</sup> Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51-66.

<sup>122</sup> Phillips, R. A. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

<sup>123</sup> Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.

<sup>124</sup> Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of management review*, 28(2), 204-219.

Figure 8 : Typologie des théories des parties prenantes



Source : Adapté de Mercier (2006)

Au-delà de cette diversité théorique, la théorie des parties prenantes présente un corps de propositions communes qui constitue le cœur de la théorie qu'Aggeri et Acquier (2005)<sup>125</sup> appellent « modèle stakeholder (modèle SH) ». Ce dernier est composé de quatre propositions (P) :

- P1- l'entreprise a des stakeholders qui ont des exigences à son égard ;
- P2- tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ;
- P3- la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents (responsiveness) ;
- P4- la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des stakeholders.

La popularité de la théorie des parties prenantes revient à son influence dans la sphère académique et économique.

<sup>125</sup> Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?. XIVème Conférence de l'AIMS, Juin.

Les deux premières propositions sont d'ordre compréhensif et descriptif en soulevant deux questions majeures : comment hiérarchiser l'influence des stakeholders ? Et quelles sont les responsabilités de l'entreprise à l'égard des stakeholders ? (Aggeri et Acquier, 2005).

Les deux autres propositions relèvent quant à elle d'un aspect pratique que nous problématisons à travers les deux questions suivantes : Comment mettre en œuvre une réponse aux demandes des stakeholders pour assurer la prospérité de l'entreprise ? Et comment le management peut-il tenir compte des attentes potentiellement contradictoires des stakeholders et arbitrer entre elles ?

## **1.2. Comment la théorie des parties prenantes permet d'appréhender la RSE ?**

La prise en compte des préoccupations sociales et environnementales de la société peut se réaliser par le truchement des parties prenantes qui sont les porteurs de ses préoccupations.

Il est donc difficile de contester le fait que la théorie des parties prenantes permet de concrétiser la responsabilité sociétale des entreprises.

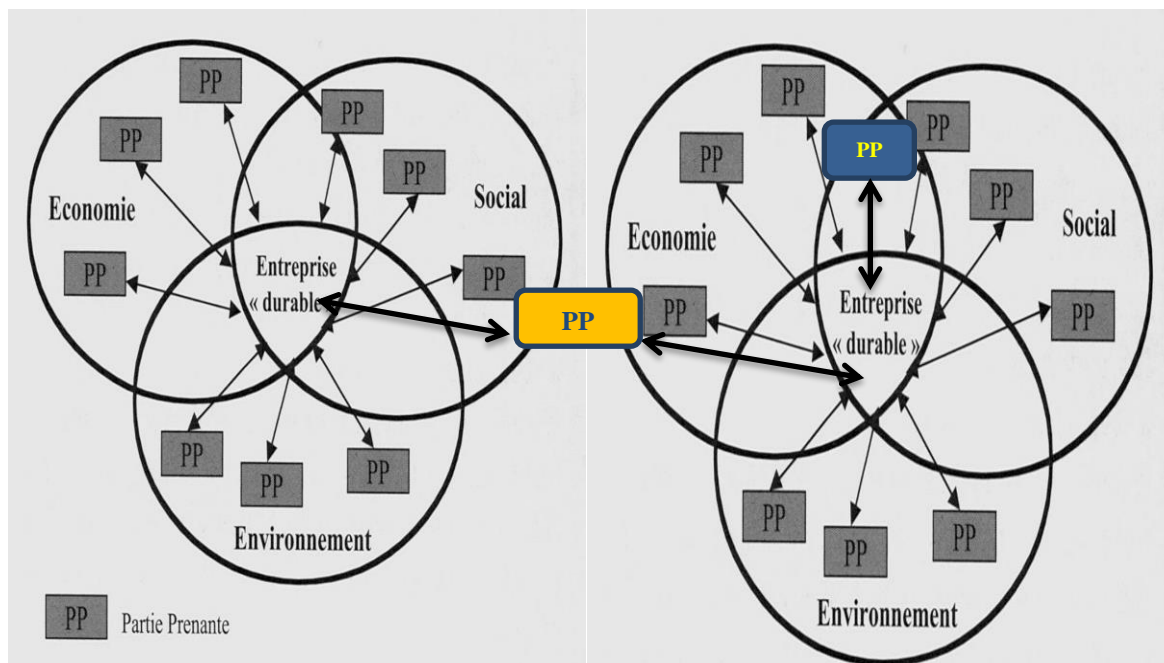
Selon Dontenwill (2005)<sup>126</sup> « *l'entreprise devient un lieu où se rejoignent et doivent s'arbitrer les différents intérêts portés par les parties prenantes* ». Les intérêts peuvent être économiques sociaux ou environnementaux.

La figure 9 permet de schématiser la déclinaison du développement durable au niveau de l'entreprise par le biais de prise en compte des intérêts et revendications des parties prenantes.

---

<sup>126</sup> Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 85.

**Figure 9** : La déclinaison du développement durable au niveau de l'entreprise via la prise en compte des intérêts contingents des parties prenantes



Source : Réalisé par nous-même à partir de (Dontenwill, 2005)

Par ailleurs, l'idée d'avoir des parties prenantes parfaitement distinctes par rapport aux intérêts qu'elles portent relève de l'utopie car une partie prenante peut avoir des intérêts différents. Ainsi, un actionnaire qui porte des intérêts économique peut avoir également des préoccupations et revendications sociales ou environnementales soit par rapport à la même entreprise soit par rapport à une autre. Il est donc important de prendre en considération le caractère contingent des intérêts des parties prenantes faisant de ces dernières des « parties prenantes caméléon ».

Ainsi, la responsabilité de l'entreprise doit être délimitée pour qu'elle puisse être soutenable, puis dans la TPP pour déterminer son champ d'action. Ainsi l'identification et la hiérarchisation des parties prenantes est une étape cruciale pour opérationnaliser la responsabilité sociétale des entreprises, ce qui est une des préoccupations de notre travail de recherche.

Par ailleurs, la détermination des parties prenantes ne doit pas être élaborée dans une logique de sélection arbitraire ou sur un critère instrumental purement opportuniste en privilégiant les parties prenantes les plus susceptibles de fournir un quelconque avantage à l'entreprise (légitimité, performance...etc).

Il est même question de qualifier une action comme socialement responsable quand elle est orientée dans l'inclusion des parties prenantes à faible influence en produisant des actions désintéressées mais porteuses de bien-être social.

Ainsi, la hiérarchisation des parties prenantes ne doit pas être dans un but discriminatoire ou exclusif, mais plutôt dans l'objectif d'une meilleure prise en compte de leurs préoccupations.

À cette aune, délimiter le périmètre de responsabilité sociétale de l'entreprise ne doit pas prendre en compte les parties prégnantes, mais les parties prenantes qui lui incombent. En outre, il est également question d'appréhender la relation avec les parties prenantes comme des relations non pas conflictuelles mais partenariales et dynamiques.

Ainsi, la porte s'embles'ouvrir sur une approche appliquée de la théorie des parties prenantes qui se veut constructiviste, ayant déjà fait un objet d'étude de l'école de Montréal. Ainsi, on peut trouver à travers l'analyse des divergences entre entreprise et parties prenantes, une interaction entre acteurs hétérogènes qu'a mobilisée Pasquero (2008)<sup>127</sup>, ce qui permet un apprentissage concernant l'évolution des différentes parties (Beaulieu et Pasquero, 2002<sup>128</sup> ; Labelle et Pasquero, 2006<sup>129</sup>) et conduit à penser à une formalisation d'une approche constructiviste de la théorie des parties prenantes.

Cette perspective théorique trouve un écho dans la multiplication des initiatives incluant plusieurs parties prenantes comme le GRI et l'ISO 26 000. Ce qui peut être interprété comme l'atteinte d'un ordre négocié acceptable et nouveau pour l'ensemble des acteurs (Acquier et Aggeri, 2008)<sup>130</sup>.

Malgré sa large propagation dans la recherche en sciences de gestion et sa mobilisation comme l'une « des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur

---

<sup>127</sup> Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international*, 12(2), 27-47.

<sup>128</sup> Beaulieu, S., & Pasquero, J. (2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: A negotiated-order perspective. *Journal of Corporate Citizenship*, (6), 53-69.

<sup>129</sup> Labelle, F., & Pasquero, J. (2006). Alcan et le «partenalisme»: les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XXe siècle. *Entreprises et histoire*, (4), 74-96.

<sup>130</sup> Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management international*, 12(2), 65.

l'éthique organisationnelle et la RSE » (Gond et Mercier, 2005)<sup>131</sup>, la théorie des parties prenantes n'est pas exempte de critiques.

### 1.3. Approche critique de la théorie des parties prenantes

L'une des premières critiques qui peut être adressée à la théorie des parties prenantes est d'ordre conceptuel. Comme nous avons pu l'observer à travers les différentes définitions de la notion de partie prenante (Rhenman et Stymne, 1965 ; Freeman, 1984 ; Hill et Jones, 1992 ; Evan et Freeman, 1993 ; Clarkson, 1994, 1995 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Kochan et Rubinstein, 2000 ; Post, Preston et Sachs, 2002...), il semble que cette dernière ne fasse pas consensus. La largeur du concept fait en sorte que « n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation » (Gond & Mercier, 2005). Tout comme pour le concept de la RSE, la difficulté de cerner pertinemment la notion de partie prenante pourrait se traduire en une difficulté de son opérationnalisation au niveau de l'entreprise.

Dans ce sens, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) s'interrogent sur la méthode à employer pour intégrer les parties prenantes et gérer leurs intérêts, par nature divergents ? Ce qui est également à soulever comme question, c'est comment appréhender équitablement les intérêts divergents des parties prenantes ?

De cette question ressort également une préoccupation de représentativité des parties prenantes. Les managers ayant une rationalité limitée (Simon, 1965) se trouvent soumis à une dissonance cognitive et une incertitude dynamique qui peut empêcher une prise en compte représentative et équitable des parties prenantes.

La problématique de représentativité et de légitimité des parties prenantes se pose également sous un angle de communication et de rapport de force. On trouve souvent l'expression d'« interlocuteurs » de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) pour faire référence à ses parties prenantes. Or, toute partie prenante n'est pas en mesure d'entretenir une communication avec l'entreprise. On parle ici de « *parties prenantes muettes* » comme c'est le cas des générations futures, dont les intérêts sont abstraits au présent et incertains dans le futur, ou l'environnement écologique qui quand bien même serait représenté par les

---

<sup>131</sup> Gond, J.-P., & Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature.

ONG, ne peut pour autant être représenté dans toute sa diversité (Faune, flore, atmosphère,...). Cette critique peut être également adressée à la TPP comme étant une approche anthropocentrée (Dontenwill, 2005). Starik (1995)<sup>132</sup> dénonce une exclusion des parties prenantes non-humaines qui est préjudiciable et injustifiée et propose une autre définition, plus inclusive, de la notion de partie prenante qu'il qualifie de « toute entité naturelle qui affecte ou est affectée par l'activité de l'entreprise ».

La TPP peut être critiquée par rapport à sa représentation des parties prenantes centrée sur l'entreprise dans une approche « Firmo-centrée » (Dontenwill, 2005). Cette approche conçoit l'entreprise comme le seul lieu de rencontre et de médiation d'intérêts mais il n'est pas loin d'être le cas. Le traitement des préoccupations, économiques, sociales et environnementales, nécessitent une intervention des niveaux intermédiaires supérieurs où l'entreprise aura un rôle qui, par ailleurs, ne sera pas toujours le premier (Dontenwill, 2005, p94).

Au-delà des critiques d'ordre conceptuel, la TPP présente également des faiblesses empiriques en raison de sa dimension éthique et de son caractère « émotionnellement marqué » (Jensen, 2002).

Bien qu'elle soit présentée, au départ, comme une théorie plus pragmatique et instrumentale que d'autres approches de la RSE (Gendron, 2000), elle fait souvent face à des limites d'opérationnalisation quant à la prise en compte des « *parties prenantes caméléons ou éclatées* », qui peuvent avoir des intérêts divers et évolutifs, ou des « *parties prenantes muettes* » (l'environnement naturel) ou furtive voire quasi inexistantes (communautés à faible influence, générations futures).

Par ailleurs, la quête d'une inclusion, toujours plus élargie des parties prenantes, devient alors une conception d'une responsabilité illimitée, insoutenable, voire même un aveu d'irresponsabilité de l'entreprise.

La TPP est également sujette aux critiques par rapport au paradoxe que pose son approche bidimensionnelle (Éthique et instrumentale). Dans sa version purement instrumentale, les parties prenantes sont considérées dans les travaux empiriques comme extrêmement

---

<sup>132</sup> Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of business ethics*, 14(3), 207-217.

génériques, ce sont souvent les parties prenantes primaires (les parties prégnantes) qui sont retenues (Wolfe et Putler, 2002)<sup>133</sup>. Cette vision simplifiée qui sert d'appui à la théorie risque de déboucher sur des prescriptions triviales (Mercier et Gond, 2005).

En parallèle à la vision d'instrumentalisation appauvrissante (Mercier et Gond, 2005), la logique normative incarne une position éthique plus politique que rationnelle. La dimension stratégique de l'entreprise est dans ce sens appréhendée d'une manière naïve qui n'est que le reflet d'un caractère émotionnellement marqué de la TPP (Jensen, 2002).

D'un point de vue empirique la tendance de prise en compte des parties prenantes semble être dans une visée instrumentale. Selon des études menées par Berman et al. (1999)<sup>134</sup>, aux Etats-Unis, pour tester le degré d'intégration des parties prenantes par les entreprises, montrent qu'il est difficile de concevoir une prise en compte des parties prenantes indépendamment d'objectifs de performance. Hillman & Keim (2001)<sup>135</sup> viennent conforter la primauté de la logique instrumentale de la TPP en montrant que seule l'intégration des parties prenantes les plus proches des activités économiques de l'entreprise est à même de créer de la performance économique.

L'une des critiques que nous pouvons également émettre à l'égard de la TPP, sous l'angle de sa contribution à la concrétisation du développement durable, est le risque de non représentativité des trois piliers du développement durable en raison d'une prise en compte des parties prenantes les plus favorables à la réalisation des objectifs de performance de l'entreprise. Dans ce sens le volet environnemental est souvent le plus mal représenté.

Le propos n'est pas, ici, d'énumérer l'ensemble des critiques émises à l'égard de la TPP ou de la condamner mais de l'appréhender avec une démarche critique sans perdre de vue notre objectif qui est de la mobiliser comme cadre théorique pour la compréhension du concept de la responsabilité sociétale des entreprises.

---

<sup>133</sup> Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups?. *Organization science*, 13(1), 64-80.

<sup>134</sup> Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.

<sup>135</sup> Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.

Il est à présent clair que le flou de la TPP, qu'alimentent les faiblesses empiriques et conceptuelles, détient sur le concept de RSE et conforte son ambiguïté, principalement en ce qui concerne son opérationnalisation.

Ce qui ressort de l'analyse de la littérature c'est que la théorie des parties prenantes est sans nul doute en développement (Mercier, 2001) et reste un cadre théorique des plus privilégiés pour le concept de responsabilité sociétale, en l'appréhendant à travers une prise en compte des parties prenantes porteuses de préoccupations économiques, sociales et environnementales.

Malgré ses limites, la TPP véhicule l'idée d'une firme aux frontières éclatées (Dupuis, 2006)<sup>136</sup> à l'environnement élargi. En outre, elle a permis d'orienter la réflexion sur les relations qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires mais aussi sur la mise en œuvre de démarches responsables. À ce titre, elle semble être pertinente pour analyser et mettre en exergue la problématique de responsabilité sociale des entreprises. On la retrouve ainsi imprégnant par son vocabulaire les discours et outils relatifs à la RSE ainsi que les définitions communautaires et les rapports annuels des grandes entreprises (Pastore, 2005)<sup>137</sup>.

## **Section 2 : La théorie néo institutionnelle comme théorie explicative de la RSE**

La RSE connaît une grande popularité dans les discours ainsi que dans les pratiques des organisations. Désormais, la majorité des entreprises affichent leurs engagements dans des programmes et pratiques sociales et environnementales.

De ce fait, certaines questions peuvent être posées dans une quête de réponses explicatives.

Comment la RSE s'est-elle diffusée dans les entreprises ? Pourquoi les entreprises font-elles étalage de leurs pratiques sociales et environnementales, sous forme exhibitoire<sup>138</sup> ?

Ces questions peuvent s'inscrire dans le débat sur la responsabilité sociétale des entreprises, entre autres, sur le rôle de l'entreprise dans la société, tant en termes de création de richesses

---

<sup>136</sup> Dupuis, J. (2006). Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme. 1er congrès du RIODD. Créteil.

<sup>137</sup> Pastore, M. (2005). Les rapports d'activité à l'épreuve de l'analyse de discours : quelles visions de la Responsabilité Sociale pour les entreprises du CAC 40 ? Nancy: mémoire de DEA.

<sup>138</sup> Nous utilisons ce terme selon le sens qu'on lui accord dans le droit (fait d'exhiber les pièces d'un contrat)

que de prise en compte des multiples attentes des parties prenantes (Mitroff, 1983<sup>139</sup> ; Freeman, 1984).

Jusqu'aux années soixante, les effets des activités des firmes sur l'environnement et la société ont été relégués au second plan. Cette période a été suivie par un éveil progressif des consciences et une diffusion des préoccupations sociales et environnementales dans les entreprises sous l'influence des parties prenantes. De ce fait, la RSE s'annonce comme une innovation qui se diffuse dans l'entreprise et par l'entreprise.

La Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) sociologique, dont les fondements se rattachent à la théorie institutionnelle (Selznick 1949)<sup>140</sup>, mais qui s'en distingue clairement, tend à être de plus en plus envisagée comme cadre théorique dans la compréhension des mécanismes de diffusion de la responsabilité sociale dans les entreprises et contribue à éclairer le concept de RSE.

### **2.1. L'approche néo-institutionnelle**

Bien que notre propos ne soit pas d'aborder les points de divergences et de convergences entre l'ancien institutionnalisme et le nouveau, il est cependant utile de signaler que les deux approches s'opposent vis-à-vis du modèle de l'acteur rationnel et conçoivent l'institutionnalisation comme un processus qui rend les choix des organisations moins tributaires de la rationalité instrumentale en raison des options limitées qu'il offre.

Loin d'être dans une perspective où la performance joue un rôle moteur dans la prise de décision, et où les changements de structures formelles s'annoncent comme des adaptations rationnelles aux conditions environnementales et techniques (Lawrence et Lorsch, 1967a)<sup>141</sup>, la Théorie Néo Institutionnelle (TNI) accorde plus d'importance aux influences des normes culturelles et croyances dans le processus de prise de décisions.

La TNI est développée à partir de la fin des années soixante-dix en ayant pour objet d'étude, la légitimation (Meyer et Rowan, 1977)<sup>142</sup>, les comportements mimétiques et isomorphisme

---

<sup>139</sup> Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the Organizational Mind*. Jossey- Bass.

<sup>140</sup> Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley, CA : University of California Press.

<sup>141</sup> Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967a). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Richard D. Irwin.

<sup>142</sup> Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

des organisations (DiMaggio et Powell, 1983)<sup>143</sup> ainsi que la diffusion des pratiques dans les organisations.

Selon la TNI, l'environnement des entreprises n'est pas uniquement technique et économique mais aussi culturel. Cette dernière dimension change la donne en ce qui concerne les comportements organisationnels. Dans ce sens, les entreprises n'adoptent pas de comportements uniquement dans une finalité de performance mais aussi pour se conformer aux pressions institutionnelles de leur environnement ou pour diminuer le risque inhérent à une situation d'incertitude.

Deux notions ressortent de la TNI, les institutions et le champ organisationnel. Les institutions se définissent comme des systèmes ou des structures et des usages qui cadrent et stabilisent les comportements sociaux des agents (Scott, 2013)<sup>144</sup>. Elles se présentent également sous forme d'éléments cognitifs, intégrant la réflexion des agents (Tolbert et Zucker, 1996)<sup>145</sup> et culturels, construits par la société.

Ainsi, les institutions représentent un cadre de conduite qui réduit l'incertitude mais même qui est néanmoins contraignant dans la mesure où toute action qui ne répond pas aux exigences institutionnelles est sanctionnée.

Ces pressions institutionnelles s'exercent sur un champ organisationnel qui correspond aux « [...] *organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products. The virtue of this unit of analysis is that it directs our attention not simply to competing firms, [...] but to the totality of relevant actors* » (Powell et DiMaggio, 1991).

Un champ organisationnel est structuré par l'augmentation de l'attention mutuelle que s'accorde les organisations, l'accroissement des interactions entre elles, la densité de l'information échangée et l'émergence de coalitions dominantes (DiMaggio et Powell, 1983).

---

<sup>143</sup> DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48, p. 1750-1762.

<sup>144</sup> Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.

<sup>145</sup> Tolbert, P. S., Zucker, L. G., Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). Handbook of organization studies. *The Institutionalization of Institutional Theory*, 175-190.

Les premiers travaux de la TNI considèrent que les pressions institutionnelles amènent les entreprises à adapter, d'une manière normative, leurs structures et leurs pratiques organisationnelles dans une quête de légitimité. Cette dernière est indispensable pour la survie (Aldrich et Fiol, 1994)<sup>146</sup> et le développement (Zimmerman et Zeitz, 2002)<sup>147</sup> des entreprises.

Le conformisme structurel est plus susceptible d'être adopté dans des domaines caractérisés par une incertitude élevée et l'absence de tout référentiel. Les processus de légitimation, aux yeux des partenaires potentiels, passe donc par une conformité aux modèles préexistants ayant fait leurs preuves et par une allégeance aux pressions institutionnelles (Aldrich et Fiol, 1994 ; Déjean et al., 2004<sup>148</sup>).

Outre le fait de subir les pressions institutionnelles de manière passive et se résigner à l'isomorphisme pour gagner en légitimité (Di Maggio and Powell 1983; Meyer and Rowan 1983; Powell and Di Maggio 1991), les entreprises peuvent, en sus, s'engager, d'une façon proactive, dans la gestion des pressions institutionnelles en adoptant d'autres stratégies de recherche de légitimité (Pfeffer 1978<sup>149</sup>; Oliver 1991<sup>150</sup>; Ashforth and Gibbs 1990<sup>151</sup>; Suchman 1995).

C'est donc sous ces interactions inter-organisationnelles et sous les pressions institutionnelles que s'opère un isomorphisme institutionnel selon lequel les entreprises deviennent similaires en suivant les mêmes pratiques managériales (DiMaggio and Powell, 1983).

L'isomorphisme s'opère à travers 3 processus : un processus de coercition, un processus normatif lié à la diffusion de normes professionnelles et un processus de mimétisme.

---

<sup>146</sup> Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.

<sup>147</sup> Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.

<sup>148</sup> Déjean, F., Gond, J. P., & Leca, B. (2004). Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human relations*, 57(6), 741-764.

<sup>149</sup> Pfeffer, J. (1978). *Organizational design Arlington Heights. III.: AHM Publishing.*

<sup>150</sup> Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

<sup>151</sup> Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, 1(2), 177-194.

### 2.1.1. *Le processus de coercition*

Il s'agit dans ce cas d'un conformisme adopté face à des contraintes qui se présentent sous forme de règles émises par des instances de régulation. Les dispositifs législatifs sont particulièrement représentatifs de ce genre de contraintes bien qu'ils ne soient pas les seuls. Les pratiques organisationnelles sont également structurées par des lois qui, même si elles laissent parfois une marge de manœuvre, restent toutefois assez contraignantes concernant la gestion des ressources humaines et de relations professionnelles. Les procédures de certifications ISO peuvent également revêtir un aspect obligatoire quand elles sont exigées par la majorité des parties prenantes et constituent une force coercitive qui façonne les pratiques et les structures organisationnelles.

### 2.1.2. *Un processus normatif*

Au-delà des pressions que peuvent imposer les organes de régulation supérieurs, les pratiques organisationnelles seraient également contraintes de se diffuser d'une manière homogène en se professionnalisant. Les métiers constituent ainsi la légitimité de l'autonomie professionnelle des entreprises (Di Maggio et Powell, 1983) fondée sur une base cognitive commune. Les pratiques se diffusent d'une manière homogène à partir de programmes de formation et, grâce aussi, aux regroupements de professionnels. Ces derniers, comme le rapportent Klarsfeld et Delpuech (2008)<sup>152</sup> sur Cyert et March (1963)<sup>153</sup>, « ont tendance à identifier les mêmes problèmes ; à formuler leurs objectifs de façon similaire ; ils ont les mêmes attentes, c'est-à-dire raisonnent de façon similaire en termes de cause à effet, ou de moyens à fins ; finalement, ils ont recours à des solutions similaires pour atteindre leurs objectifs ».

### 2.1.3. *Un processus de mimétisme*

Dans un contexte caractérisé par une absence de référentiel ayant déjà fait ses preuves, les entreprises font face à une forte incertitude quant aux conséquences de leurs choix et tendent à s'imiter mutuellement.

---

<sup>152</sup> Klarsfeld, A., & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 53-64.

<sup>153</sup> Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.

Ainsi, Cyert et March (1963) avancent que les acteurs de l'organisation s'inspirent des pratiques d'entreprises qu'ils connaissent. Ces pratiques représentent autant de solutions disponibles dans lesquelles ils sont enclins à puiser. Le benchmarking mobilisé dans divers domaines de gestion découle de la même logique. Par ailleurs, le mimétisme et un processus de conformisme dans une situation d'incertitude qu'adopte les entreprises en reproduisant des pratique d'autre entreprise pour réduire au moins partiellement leurs risques. Le mimétisme peut également être colporté par les métiers de conseils ou par l'adoption de méthodes issues du monde académique et de la recherche scientifique.

Il est important de signaler que malgré une distinction conceptuelle, les processus d'isomorphisme, proposés par Di Maggio et Powell, peuvent intervenir simultanément et se confondre. Les pressions normatives de professionnalisation peuvent alimenter des comportements mimétiques les apprentissages tirés d'un programme professionnalisation ou de recherche peuvent mener à un mimétisme.

Cela peut être également le cas des règles de nature légale. Selon Reynaud (1997), outre les pressions coercitives qu'elles peuvent imposer, les règles légales peuvent faire office de modèle de pratique permettant d'éviter de nombreux tâtonnements, de longues négociations, et plus généralement de faire face à l'incertitude. A ce titre, les règles légales peuvent conduire à un isomorphisme par un processus de normalisation et de mimétisme au sens de Di Maggio et Powell (1983).

De manière symétrique, les règles légales prennent souvent la forme endurcie des pratiques existantes, largement répandues par un processus mimétique ou normatif au sein du champ organisationnel qui fait l'objet d'une légifération. Il est également possible de constater un benchmarking réglementaire qui engage l'élaboration même des règles coercitives dans un processus mimétique.

Vue sous cet angle, les entreprises ne subissent pas uniquement les pressions institutionnelles mais elles contribuent à leur création également.

Comme nous pouvons l'observer, les trois processus d'isomorphisme peuvent se confondre et s'engendrer mutuellement.

L'environnement institutionnel étant composé d'acteurs influents porteurs de préoccupations sociales, environnementales et économiques (les syndicats, les consommateurs, les ONG, les investisseurs...) qui exercent des pressions sur les entreprises

et les incitent, de ce fait, à se conformer aux règles institutionnelles et à adopter des comportements et pratiques entre autre socialement responsables qui tendent à être isomorphe. Est-ce pour autant qu'on peut affirmer qu'il n'existe point de concurrence entre les organisations en matière de responsabilité sociale ? C'est à cette question qu'on essayera d'apporter une réponse à travers une enquête quasi expérimentale que nous développerons dans la section 2 du chapitre II de la deuxième partie.

## **2.2. La lecture néo institutionnaliste du concept de RSE**

Toutefois, ce qui est intéressant de mettre sous lumière, reste la manière par laquelle la TNI, notamment à travers le concept d'isomorphisme, permet d'expliquer la diffusion de la responsabilité sociale dans les entreprises.

À travers une optique néo institutionnelle, la RSE est perçue comme une réaction des entreprises aux pressions de la société et aux défis du monde des affaires, notamment l'accélération de la mondialisation et de la concurrence, le changement climatique et la nécessité d'un développement durable, la lutte contre corruption et les attentes croissantes des consommateurs et des employés (Rok, 2004)<sup>154</sup>.

L'adoption de la RSE, selon les termes de la TNI, représente la diffusion et l'institutionnalisation du changement dans la structure organisationnelle formelle (Greenwood et al., 2002)<sup>155</sup> sous l'influence de 4 acteurs ; les faiseurs de lois, les faiseurs de marché (apporteurs de ressources financières et de production), les faiseurs de modèles (consultants, formateurs, évaluateurs de marché) et les acteurs de la gouvernance (hauts dirigeants, membres du conseil, contrôleurs actionnaires) ; qui exercent des pressions normatives, coercitives et mimétiques (Enrione et al., 2006)<sup>156</sup>.

La RSE peut être également diffusée par un processus mimétique. La RSE est un concept flou et ambigu qui pose les entreprises dans une situation d'incertitude et d'absence de

---

<sup>154</sup>Rok, B. (2004). Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. In *Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa* (pp. 44-45).

<sup>155</sup>Greenwood, R., Hinings, C.R., Suddaby, R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 58-80.

<sup>156</sup>Enrione, A., Mazza, C., & Zerboni, F. (2006). Institutionalizing codes of governance. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 961-973.

référentiels quant à la façon de l'intégrer et les pousse ainsi à adopter des processus de mimétisme.

Le mimétisme en matière de RSE est très présent dans la grande distribution (Carrefour, Auchan et Casino) en s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle (Igalens et Mancy, 2005)<sup>157</sup>. Les structures des rapports de développement durable se ressemblent et les référentiels adoptés sont similaires, notamment « l'initiative clause sociale » qui s'assure du respect des droits humains fondamentaux chez les fournisseurs. Pour Igalens « parfois le mimétisme se traduit par des initiatives conjointes (clause sociale) mais le plus souvent le mimétisme consiste à s'intéresser aux mêmes problèmes et à trouver les mêmes solutions à peu près au même moment ».

En outre, la RSE peut également être diffusée par un processus normatif. La professionnalisation de la RSE est en cours de structuration grâce à la réflexion d'experts et de référentiels comme la GRI mais aussi par les agences de notation extra financière et les cabinets Sustainability. La responsabilité sociétale se démocratise également dans le monde des affaires grâce à l'action académique, plus particulièrement par l'enseignement supérieur qui permet de transmettre via le vecteur cognitif les valeurs de la responsabilité sociétale et du développement durable dans la gestion des entreprises. Toutefois, les entreprises ne sont pas en reste quant à la diffusion de la RSE. Si les entreprises sont en première ligne pour subir les pressions institutionnelles, elles représentent un vecteur du mécanisme normatif de la RSE, dans une approche étendue du néo-institutionnalisme (Hoffman et Ventresca, 2002)<sup>158</sup>, notamment lorsqu'elle jouit d'une grande visibilité et influence. Ainsi, certaines entreprises tendent à porter ces pratiques volontaires au rang de normes dans une visée préventive mais aussi, et sur tout, concurrentielle, comme barrières à la concurrence.

Par ailleurs, la RSE peut être considérée comme un processus de régulation. Même si elle ne jouit pas du même statut juridique que les règles et les normes, elle peut être autant coercitive, au même titre que la négociation collective et le processus législatif parlementaire.

---

<sup>157</sup> Igalens, J., & Mancy, F. (2005). Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution. *Peretti JM, Tous reconnus, Ed. D'Organisation*, p347-359.

<sup>158</sup> Hoffman, A. J., & Ventresca, M. J. (2002). *Organizations, policy and the natural environment: Institutional and strategic perspectives*. Stanford University Press.

La RSE détient son caractère coercitif de sa « force normative » (Thibierge, 2009). Se présentant au départ sous forme d'un processus mimétique et normatif, elle aboutit à la production de normes, référentiels et labels qui, même si leur application n'est pas obligatoire, peuvent se diffuser et, à terme, être imposés et donc prendre forme d'un processus coercitif.

Les entreprises réagissent aux changements institutionnels de différentes manières. En fonction du type ou de la combinaison des mécanismes d'isomorphisme affectant les organisations, différentes approches et stratégies de RSE peuvent être adoptées. Le tableau 6 reprend un cadre conceptuel relatif aux modes de RSE identifiés par Visser (2012)<sup>159</sup> avec la stratégie de RSE et les pressions d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983; Mizruchi et Fein, 1999<sup>160</sup>).

---

<sup>159</sup>Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley & Sons.

<sup>160</sup> Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative science quarterly*, 44(4), 653-683.

**Tableau 6** : Récapitulatif des modes de RSE Visser (2012) et les stratégies de RSE abordés selon les mécanismes d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983; Mizruchi et Fein, 1999)

Mode de RSE	Stratégie RSE	Déclinaison opérationnelle de la RSE	Risque / Opportunité	Mécanisme d'isomorphisme
<b>Irresponsabilité corporative</b>	Aucune activité de RSE			aucun
<b>Défensif</b>	RSE adoptée sous la pression politique et sociale visant à maximiser la valeur pour les actionnaires. Évitement des coûts	Pratiques RSE ad hoc non liées au noyau de la stratégie de l'entreprise	RSE girouette, manque de constance des pratiques RSE	Coercitif (Légal)
<b>Charitable</b>	RSE adoptée sous la pression sociale visant à satisfaire les attentes des parties prenantes. Altruisme, donné en retour à la société	Pratique RSE non liée au noyau de la stratégie de l'entreprise, limitée à l'engagement envers la communauté et au sponsoring	Manque de création de valeur globale et partagée.	Coercitif (Culturel)/ Normatif
<b>Promotionnel</b>	RSE adoptée sous la pression sociale visant la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Quête de légitimité / white- and greenwashing	Pratiques RSE non liées au noyau de la stratégie de l'entreprise, limitées aux relations publiques	Légitimité fragile et valeur actionnariale incertaine	Coercitif (Cultural)/ Mimétique
<b>Stratégique</b>	RSE adoptée sous la pression de l'incertitude et du marché visant la maximisation de la valeur pour les actionnaires.	Pratiques RSE liées au noyau de la stratégie d'entreprise, basées sur le management des systèmes et des standards	Ambiguïté liée à la Tétrarnormalisation / Opportunité de canaliser la RSE pour la création de	Mimétique/ Normatif

	La RSE conforte la stratégie de l'entreprise dans une perspective win-win		valeur actionnariale	
<b>Systémique</b>	RSE adoptée sous la pression de la culture organisationnelle visant la maximisation de la valeur partagée (globale)  Business model soutenable (durable et socialement responsables)	Pratiques RSE intégrées au noyau de la stratégie de l'entreprise	/Création de valeur et performance globale de leaderships	Normatif

Source : Adapté à partir de la littérature (DiMaggio et Powell, 1983; Mizruchi et Fein, 1999; Visser, 2012; Roszkowska-Menkes et Aluchna, 2017<sup>161</sup>)

Le modèle proposé commence par le cas de manque d'adoption de pratiques RSE, cas qui peut être appréhendé comme une résistance au changement institutionnel (Greenwood et Hinings, 1996)<sup>162</sup> lorsque l'organisation n'ajuste pas ses structures selon les nouveaux concepts et pratiques. En outre, la diffusion de la RSE de type « défensive » est la résultante d'isomorphisme coercitif qu'impliquent les pressions exercées principalement par les législateurs et les fournisseurs de ressources afin de minimiser l'irresponsabilité des entreprises. La RSE peut être une stratégie visant à éviter les réglementations (Mullerat, 2010)<sup>163</sup> et les répercussions coûteuses telles que les amendes, les poursuites, le boycott des consommateurs et la diminution des ventes (Husted et Salazar, 2006)<sup>164</sup>. Les pratiques sociales et environnementales sont également mises à profit pour réduire les sanctions, telles

<sup>161</sup>Roszkowska-Menkes, M., & Aluchna, M. (2017). Institutional isomorphism and corporate social responsibility: towards a conceptual model. *Journal of Positive Management*, 8(2), 3-16.

<sup>162</sup> Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

<sup>163</sup> Mullerat, R. (2010). *International corporate social responsibility: the role of corporations in the economic order of the 21st century*. Kluwer Law International BV.

<sup>164</sup> Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management studies*, 43(1), 75-91.

que les taxes et les redevances, et peuvent également aider les entreprises à obtenir certains avantages du gouvernement et à justifier leurs bénéfices (Frias-Aceituno et al., 2014)<sup>165</sup>.

Tout en se focalisant sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires, l'entreprise fait le minimum requis par la loi ou par les attentes de la société en limitant ses pratiques RSE à des programmes ad hoc, visant à réduire la pression sociale, souvent accompagnés par une hypocrisie d'entreprise (Fleming et Jones, 2013)<sup>166</sup>.

Selon le modèle conceptuel proposé par Visser (2012), la RSE de « *charitable* » est relative à l'isomorphisme coercitif et normatif. Dans ce cas de figure, les pratiques socialement responsables sont adoptées sous les pressions culturelles de la société qui attend des entreprises une contribution au bien-être social, mais sont aussi en partie dues à une prétendue conviction profonde des dirigeants et propriétaires d'entreprise qui, une fois devenus riches, se sentent obligés d'être généreux (Visser, 2012). La RSE « *charitable* » n'est pas en lien avec le noyau dur de la stratégie de l'entreprise, elle se fonde sur un comportement « altruiste » qui vise à donner en retour à la société ou à compenser les impacts négatifs mais n'engage aucune tentative visant à minimiser ceux-ci. La RSE est perçue comme un moyen par lequel l'entreprise redistribue la valeur, plutôt que de la générer, et en tant que telle, est perçue comme un coût ou comme « un luxe additionnel » que peuvent se permettre seulement les entreprises les plus prospères (Freeman et McVea, 2001)<sup>167</sup>.

Pour la plupart des grandes et moyennes entreprises, la RSE est devenu un outil clé de marketing et d'image de marque essentiel (Fleming et Jones 2013). Selon ce mode « promotionnel », la RSE est utilisée comme un outil de promotion voire comme outil de « green- and whitewashing » (Fauset, 2006)<sup>168</sup>.

Les programmes de RSE, rarement liés au noyau dur de la stratégie, sont généralement créés par le marketing ou les unités de relations publiques et se limitent à des actions superflues et esthétiques, dont les pièces maîtresses sont souvent des rapports de RSE pompeux (Porter et

---

<sup>165</sup> Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. *Business strategy and the environment*, 23(1), 56-72.

<sup>166</sup> Fleming, P., Jones, M.T. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility : Crisis and Critique*. Sage Publications.

<sup>167</sup> Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.

<sup>168</sup> Fauset, C. (2006). What's Wrong with Corporate Social Responsibility?, *Corporate Watch Report*, Oxford 8.

Kramer, 2006)<sup>169</sup>. Comme le soutient Yunus (2007)<sup>170</sup>, l'objectif principal reste de générer autant de profits que possible, peu importe l'impact que cela peut avoir sur la société et l'environnement. Si l'impact se révèle être négatif, les entreprises décident de reverser une partie des bénéfices à des causes sociales, en s'assurant que leur générosité attire l'attention des médias.

Tout est question de gain en légitimité pour générer plus de profit. Meyer et Rowan (1977) l'expliquent dans leur étude sur les mythes et les cérémonies d'organisation et avancent que les entreprises, dans un but de gagner en légitimité dans leur environnement, construisent des histoires sur leurs actions qui correspondent aux attentes de la société.

La diffusion de la RSE « promotionnelle » découle d'un isomorphisme coercitif, principalement de pressions culturelles, lié à l'évolution rapide de la consommation éthique (Doane, 2001)<sup>171</sup>. En outre, cela est renforcé par l'isomorphisme mimétique qu'impulsent les pratiques RSE des leaders mondiaux, ainsi que les success-stories de marques écoresponsables et éthiques, encourageant une mode pour la durabilité et poussant les entreprises à promouvoir fortement leur image sociale et environnementale.

Certains auteurs (Scott, 1987<sup>172</sup>; Tolbert et Zucker, 1983<sup>173</sup>) affirment que les pressions institutionnelles coercitives favorisent des changements plutôt superficiels dans les structures et les pratiques des entreprises, et organisation en général, et n'encouragent que l'introduction formelle de changements qui sont vaguement liés aux activités économiques réelles (Meyer et Rowan, 1977). Par conséquent, nous avançons que l'isomorphisme coercitif entraîne la diffusion des trois premiers modes de RSE, « défensif » « charitable » « promotionnel » qui sont non-stratégiques. Autrement dit, les trois premiers modes de RSE ne sont pas liés à la stratégie de l'entreprise et donc ne participent pas à une création de

---

<sup>169</sup>Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

<sup>170</sup>Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Public Affairs, New York.

<sup>171</sup>Doane, D. (2001). Taking flight: The rapid growth of ethical consumerism. *London: New Economics Foundation*, 1.

<sup>172</sup> Scott, W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493 – 511. DOI: 10.2307/2392880

<sup>173</sup> Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.

valeurs et se présentent comme un bouclier ou une adoption de façade dans un but de préserver la prospérité de l'entreprise.

Par ailleurs, la RSE dite « *stratégique* » fait référence aux premiers fondements de la théorie des parties prenantes (Donaldson, 1995)<sup>174</sup>. Dans un environnement turbulent « *pour maximiser la valeur des actionnaires sur une période incertaine, les managers doivent prêter attention aux relations avec les parties prenantes clés* »<sup>175</sup> (Freeman, 1999)<sup>176</sup>.

Ainsi, la RSE et la gestion des parties prenantes se présentent comme une approche, alternative au modèle actionnarial, de management stratégique qui serait en mesure d'aider les managers à connaître et saisir les nouvelles opportunités, à en identifier et minimiser les risques.

On pense que le succès d'une entreprise dépend de l'alignement des intérêts des parties prenantes les plus influentes à la stratégie principale de la société (Freeman et McVea, 2001). Contrairement aux modes précédents, cette approche va au-delà de l'estimation des coûts et de la redistribution des bénéfices pour tendre vers la construction d'un « business-case » de la RSE (Visser, 2012). C'est-à-dire que l'entreprise s'investit volontairement dans des initiatives sociales et environnementales, mais les conçoit et les oriente de manière à conforter la réalisation de sa stratégie (Husted et Salazar, 2006 ; Lantos, 2002<sup>177</sup>). Cette approche est basée sur des relations entre entreprises et société supposées être gagnant-gagnant, en négligeant les conflits d'intérêts potentiels.

Le mode RSE « *stratégique* » est plus susceptible d'être diffusé par le biais de mécanismes d'isomorphisme mimétique et normatif. Dans des conditions d'incertitude accrues par les attentes et l'influence croissantes des différentes parties prenantes ainsi que par l'accélération des processus de mondialisation et la rareté des ressources, les entreprises imitent des structures et des pratiques qui ont fait leurs preuves dans d'autres organisations (Mizruchi et Fein, 1999). En effet, il a été observé que, tout en adoptant des pratiques socialement responsables, de nombreuses entreprises souhaitent, soit s'assurer de ne pas se laisser

---

<sup>174</sup> Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91..

<sup>175</sup> Texte traduit par nous-même s

<sup>176</sup>Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 233-236.

<sup>177</sup> Lantos, G.P. (2002). The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*,19(3), 205 – 232.

distancer par la concurrence pour des raisons de RSE, soit d'avoir un rôle de leader concernant les initiatives de RSE (Bondy, 2009)<sup>178</sup>. La croissance de l'industrie du conseil en matière de RSE, qui promeut les normes et les bonnes pratiques relatives à la RSE, représente une autre source d'isomorphisme mimétique. En outre, la diffusion de l'approche stratégique de la RSE est également confortée par la professionnalisation des managers dans ce domaine. En réponse à la prise de conscience croissante du rôle des entreprises dans la société et à la critique de la domination de la doctrine néolibérale, les établissements d'enseignement supérieur ont étendu la durabilité dans leurs programmes (Sherif, 2015)<sup>179</sup>. L'éthique des affaires, la durabilité, responsabilité sociale des entreprises sont également des cours qui sont proposés aux étudiants non seulement dans la plupart des écoles de commerce, mais aussi de plus en plus dans les universités d'ingénieurs (Hernandez et al., 2007)<sup>180</sup>.

Enfin, concernant le mode de RSE « systémique », l'entreprise, dans sa stratégie, lie sa proposition de valeur pour les clients aux questions sociales et environnementales (Becker-Olsen, 2014)<sup>181</sup>. Ainsi, les objectifs économiques et sociétaux sont étroitement intriqués et la RSE devient un élément déterminant du business model (Boons et Lüdeke Freund, 2013)<sup>182</sup> qui vise la création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2006).

L'approche « systémique » ou intégrative de la RSE est diffusée au sein des organisations par le biais d'un mécanisme d'isomorphisme normatif qui semble être le processus qui correspond le mieux à l'infusion de valeurs (Selznick, 1957)<sup>183</sup>. La création de cultures organisationnelles éthiques et durables repose sur les valeurs des managers et des propriétaires, qui croient que la participation à une activité sociale et environnementale et la prise en charge par l'entreprise de son impact global est tout simplement la bonne chose à

---

<sup>178</sup>Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2009). Isomorphism in the Practice of Corporate Social Responsibility: Evidence of an Institution and its Decline. *University of Bath School of Management Working Paper Series*, (10), 1-43.

<sup>179</sup> Sherif, S. F. (2015). The role of higher education institutions in propagating corporate social responsibility case study: Universities in the Middle East. *International Journal of Education and Research*, 3(1), 217-226.

<sup>180</sup>Hernandez, J., Mendibil, K., & Ion, W. (2007). Corporate social responsibility as a fundamental discipline: our response to mainstream IT in SMEs. In *DS 43: Proceedings of E&PDE 2007, the 9th International Conference on Engineering and Product Design Education, University of Northumbria, Newcastle, UK, 13.-14.09. 2007* (pp. 21-26).

<sup>181</sup>Becker-Olsen, K. L. (2014). The csr conundrum: understanding consumer response to corporate social responsibility. In *Handbook of Research on Marketing and Corporate Social Responsibility*. Edward Elgar Publishing.

<sup>182</sup> Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.

<sup>183</sup> Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Harper & Row, New York.

faire. La RSE et la durabilité sont considérées comme allant de soi et constituent la façon la plus évidente et naturelle de mener les opérations d'affaires (Berger et Luckmann, 1996).

### 2.3. Les limites de la théorie néo institutionnelle

Des études récentes présentent des résultats contradictoires. D'une part on trouve qu'une étude basée sur une enquête internationale visant à comprendre les raisons des convergences/divergences des stratégies RSE aboutit à des résultats mettant en évidence un lien étroit entre l'isomorphisme de type coercitif et l'adoption d'une stratégie RSE dans les entreprises (Ben rhouma et al, 2018)<sup>184</sup>. D'autre part, on trouve qu'une étude opposant la TNI, notamment l'isomorphisme, à l'écologie des organisations en économie sociale, avance que ces dernières peuvent échapper à leur banalisation et à l'isomorphisme en raison de leur double nature économique et sociale (Rousselière, Bouchard, 2011).<sup>185</sup>

De ce fait, la TNI représente-t-elle un cadre théorique approprié pour appréhender la RSE et sa diffusion dans les entreprises ?

Bien que la TNI représente un cadre théorique pertinent pour comprendre la RSE, elle n'est, pour autant pas, dépourvue de limites.

Les premières approches de la TNI appréhendaient les organisations comme des entités passives, reléguant au second plan l'impact que pouvaient avoir leurs stratégies et leurs actions. Différentes avancées théoriques ont été réalisées dans le but de combler le manque d'un certain nombre d'éléments explicatifs, dont souffre la TNI, concernant : la problématique du changement institutionnel et, plus largement, social (Beckert, 1999<sup>186</sup>; Lawrence et Suddaby, 2006<sup>187</sup>; Lawrence et al. 2009<sup>188</sup>), l'influence et le rôle des agents dans la conception et le maintien des institutions et, d'une manière générale, la question de

---

<sup>184</sup> Ben Rhouma, A., Koleva, P., & Schaltegger, S. (2018). RSE, management responsable et isomorphisme institutionnel: une analyse à partir des résultats d'une enquête internationale. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(3), 65-78.

<sup>185</sup> Rousselière, D., & Bouchard, M. J. (2011). A propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale: isomorphisme versus écologie des organisations en économie sociale. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 48(4), 414-453.

<sup>186</sup> Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization studies*, 20(5), 777-799.

<sup>187</sup> Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.

<sup>188</sup> Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009) Institutional work : Actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

« l'agir » ou (agency) (Battilana et al., 2009<sup>189</sup>; Beckert, 1999; Lawrence et Suddaby, 2006; Lawrence et al. 2009) et les questions politiques et conflictuelles liées aux processus d'institutionnalisation (Pesqueux, 2011<sup>190</sup>).

Par ailleurs, la principale critique qui peut être adressée à la TNI est la non prise en compte des capacités stratégiques des agents (Desreumaux, 2004<sup>191</sup> ; Hirsch et Lounsbury, 1997b<sup>192</sup>).

La notion d'agent, bien que présente dans les travaux de Di Maggio et Powell (1983), a été progressivement occultée dans les travaux qui leur ont succédés. L'absence d'une prise en compte des agents et de leurs capacités d'action stratégique est patente dans l'explication du changement institutionnel. Ce dernier, est présenté comme une résultante de forces exogènes d'origines méconnues (Krasner, 1984<sup>193</sup> ; Oliver, 1991). Ainsi La TNI avance un isomorphisme des structures organisationnelles (DiMaggio et Powell, 1983) et une diffusion de pratiques managériales induits par les pressions culturelles et sociales auxquelles se conforment les agents dans le but de se légitimer. Le postulat du conformisme des acteurs qui tend vers une homogénéisation de la société qu'avance la TNI, rend l'approche néo institutionnelle inapte à expliquer le changement et la déviance, dont peuvent faire preuve les agents économiques, et à différencier le conformisme social de la légitimité (Hirsch et Lounsbury, 1997a)<sup>194</sup>.

L'occultation de l'action des agents raisonne comme une fausse note ou une dissonance entre le caractère innovant des premiers travaux théoriques néo-institutionnelle et l'aspect conventionnel des travaux empiriques qui y sont associés (Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Cette approche néo institutionnelle dépourvue de l'agent et du rôle qu'il peut avoir dans le

---

<sup>189</sup> Battilana, J., & D'ahunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 31, 58.

<sup>190</sup> Pesqueux, Y. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Innovations*, (1), 37-55.

<sup>191</sup> Desreumaux, A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. *Institutions et gestion*, 29-47.

<sup>192</sup> Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997b). Putting the organization back into organization theory: Action, change, and the "new" institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 79-88.

<sup>193</sup> Krasner, S.D. (1984). Approaches to the State : Alternative Conceptions and Historical Dynamics. *Comparative Politics*, 16(2), p. 223-246.

<sup>194</sup> Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997a). Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalisms. *American behavioral scientist*, 40(4), 406-418.

changement, semble insuffisante pour expliquer et cerner pertinemment le concept de RSE, malgré sa mobilisation largement diffusée.

Si la TNI permet d'aborder et d'analyser la question de diffusion de la RSE, elle est, cependant, incapable de cerner la question du comment les pratique RSE se constituent-elles et d'expliquer les formes distinctes que peuvent avoir les acteurs économiques, notamment en matière de RSE.

L'approche néo-institutionnelle est également dépassée du fait qu'elle ne prend compte des effets de la subjectivité dans l'analyse, ce qui est particulièrement patent concernant la rationalisation de la RSE estimée comme allant au-delà de l'isomorphisme structurel (Foucault, 1988<sup>195</sup> ; Goodman, 1976<sup>196</sup>, 1978<sup>197</sup>), Autrement dit, la RSE va au-delà de la diffusion de schémas structurels conformes et similaires dans les entreprises et les organisations en général.

C'est pour quoi, la TNI a fait peau neuve par le développement de travaux s'inscrivant dans une approche «néo institutionnelle étendue » qui réintroduit l'agent et sa capacité d'action stratégique à travers la notion d'« entrepreneurs institutionnels ». Cette notion a été initialement introduite par DiMaggio (1988)<sup>198</sup> qui indique que « *De nouvelles institutions apparaissent lorsque des agents organisés, disposant de ressources suffisantes, (les entrepreneurs institutionnels) les considèrent comme une opportunité pour réaliser des intérêts qu'ils valorisent fortement* », les travaux ultérieures se sont intéressés au aspects politique et organisationnel (Kraatz, Block, 2008<sup>199</sup> ; Kraatz, 2009<sup>200</sup> ; Lawrence, Suddaby, 2006 ; Rao, 1998<sup>201</sup>), aux aptitudes spécifiques telle la réflexivité (Fligstein, 1997<sup>202</sup> ; Beckert, 1999) d'individus ou de collectifs qui peuvent maintenir un état social ou le remettre en cause. Cependant, les entrepreneurs apparaissent souvent, selon Powell et Colyvas

---

<sup>195</sup> Foucault, M. (1988). Technologies du soi. *Dits et écrits*, 2, 1976-1988.

<sup>196</sup> Goodman, N. (1976). *Languages of art: An approach to a theory of symbols*. Hackett publishing.

<sup>197</sup> Goodman, N. (1978). *Ways of worldmaking*. Hackett Publishing.

<sup>198</sup> DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.

<sup>199</sup> Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.

<sup>200</sup> Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 59-91.

<sup>201</sup> Rao, H. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *American journal of sociology*, 103(4), 912-961.

<sup>202</sup> Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American behavioral scientist*, 40(4), 397-405.

(2008)<sup>203</sup> et récemment dans un article de Berman (2012)<sup>204</sup>, tels des *deus ex machina* et qu'il est possible que des changements institutionnelles se produisent sans qu'on arrive à identifier une intentionnalité stratégique aux dynamiques sociales. Berman (2012) avance que les individus sont dans une perpétuelle quête et expérimentation de nouvelles pratiques basées sur des logiques institutionnelles alternatives. En présence d'une logique dominante, ces innovations fondées sur des logiques alternatives peinent à s'institutionnaliser et se diffuser, non pas en raison d'un manque de légitimité, mais plutôt par manque de ressources. Toutefois ces logiques alternatives peuvent devenir dominantes lorsque l'environnement amorce une mutation et favorise l'épanouissement de nouvelles pratiques basées sur des logiques alternatives.

L'examen de la littérature fait ressortir de nombreuses recherches qui ont, dans un premier temps, abordé l'importance du travail politique effectué par les entrepreneurs institutionnels en associant les éléments nouveaux aux éléments anciens du champ organisationnel dans le but de faire accepter l'innovation qu'ils ont amorcée (Granovetter, 1994<sup>205</sup> ; Rao et al., 2005<sup>206</sup> ; Stark, 1996<sup>207</sup> ; Castel et Friedberg, 2010<sup>208</sup> ; Padgett, Powell, 2012<sup>209</sup>). Dans un second temps, la littérature remet à jour, à la suite d'auteurs comme Hughes (1949)<sup>210</sup>, Park (1928)<sup>211</sup>, Tushman (1977)<sup>212</sup>, Crozier et Friedberg (1977)<sup>213</sup>, la position frontalière entre les entités sociales pouvant fournir des ressources d'ordres cognitifs et matériels nécessaires à

---

<sup>203</sup> Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 276, 298.

<sup>204</sup> Berman, E. P. (2012). Explaining the move toward the market in US academic science: How institutional logics can change without institutional entrepreneurs. *Theory and society*, 41(3), 261-299.

<sup>205</sup> Granovetter, M. (1994). Business groups. *The handbook of economic sociology*, 453-475.

<sup>206</sup> Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2005). Border crossing: Bricolage and the erosion of categorical boundaries in French gastronomy. *American Sociological Review*, 70(6), 968-991.

<sup>207</sup> Stark, D. (1996). Recombinant property in East European capitalism. *American journal of sociology*, 101(4), 993-1027.

<sup>208</sup> Castel, P., & Friedberg, E. (2010). Institutional change as an interactive process: The case of the modernization of the French cancer centers. *Organization science*, 21(2), 311-330.

<sup>209</sup> Padgett, J. F., & Powell, W. W. (2012). *The emergence of organizations and markets*. Princeton University Press.

<sup>210</sup> Hughes, E. C. (1949). Social change and status protest: An essay on the marginal man. *Phylon*, 10(1), 58-65.

<sup>211</sup> Park, R. E. (1928). Human migration and the marginal man. *American journal of sociology*, 33(6), 881-893.

<sup>212</sup> Tushman, M. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587-605.

<sup>213</sup> Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris, Seuil.

l'amorce du changement (Padgett, Ansell, 1993<sup>214</sup> ; Burt, 1995<sup>215</sup> ; Greenwood, Suddaby, 2006<sup>216</sup> ; Lawrence, Suddaby, 2006).

Ainsi dit, bien que l'agent ait été réintroduit par la notion d'entrepreneuriat institutionnel, la TNI reste néanmoins incapable d'expliquer les liens et la logique par lesquels les agents conçoivent le changement et la manière par laquelle il est initié reste pour le moins encore assez opaque.

L'existence d'une forte adéquation entre les pratiques locales et les institutions des organisations dans lesquelles elles s'opèrent n'était pas un point qui faisait consensus parmi les premiers travaux de la TNI. À contrario, certains auteurs comme Meyer et Rowan (1977) ou encore Brunsson (1989) soutiennent que les phénomènes de « découplage » étaient fréquents. Dans cette optique, les organisations se conformaient de façon superficielle ou symbolique aux pressions institutionnelles, en adaptant leur structure formelle, mais sans que cela n'impacte les pratiques locales.

La mobilisation de la TNI comme cadre de lecture théorique de la RSE, peut expliquer, entre autre, la dissonance entre le conformisme structurel des entreprises sous l'effet des pressions institutionnelles qui appellent à une responsabilité sociale et environnementale des entreprises et les pratiques des entreprises dites socialement responsables. Autrement dit, la question de l'opérationnalisation de la RSE peut être perçue de ce point de vue comme étant découplée de la structure organisationnelle et des systèmes de gestion et de contrôle de l'organisation. Chose qui agit comme un inhibiteur de l'opérationnalisation de la RSE.

Toutefois, au-delà de la cohérence entre institutions et pratiques d'un champ organisationnel, les premiers travaux de néo-institutionnalisme se sont intéressés à l'institutionnalisation au niveau macrosocial ou au niveau des organisations, sans pour autant se pencher sur les conséquences qu'elle peut avoir au niveau microsocial sur les pratiques locales (Hirsch et Lounsbury, 1997a ; Hallett, 2010<sup>217</sup>).

---

<sup>214</sup> Padgett, J. F., & Ansell, C. K. (1993). Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434. *American journal of sociology*, 98(6), 1259-1319.

<sup>215</sup> Burt, R. (1995). Le capital social, les trous structureux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 36(4), 599-628.

<sup>216</sup> Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management journal*, 49(1), 27-48.

<sup>217</sup> Hallett, T. (2010). The myth incarnate: Recoupling processes, turmoil, and inhabited institutions in an urban elementary school. *American sociological review*, 75(1), 52-74.

En critique de ce manquement, des travaux en théorie des organisations se sont attelés à l'étude des pratiques organisationnelles pour cerner concrètement leur influence institutionnelle. On retrouve parmi la majorité de ces travaux (Powell, Colyvas, 2008 ; Hallett, Ventresca, 2006<sup>218</sup> ; Kraatz, Block, 2008 ; Ansari et al., 2010<sup>219</sup>) des réflexions développées sur la base d'études de cas souvent monographiques, n'ayant aucune visée de théorisation.

N'ayant pas pour intention de traiter d'une manière exhaustive la littérature de la TNI et du néo institutionnalisme étendu, arrêtons-nous sur le tableau 7 qui apporte une image synthétique des différences entre l'approche courante et étendue du néo institutionnalisme.

---

<sup>218</sup> Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and society*, 35(2), 213-236.

<sup>219</sup> Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of management review*, 35(1), 67-92.

**Tableau 7** : Approche courante et approche étendue du néo institutionnalisme

<b>Elément</b>	<b>Approche courante</b>	<b>Approche étendue</b>
<b>Niveau d'analyse</b>	Activité au niveau de l'organisation	Activité au niveau du champ
<b>Champs</b>	Domaines de stabilité	Domaines de contestation, de conflit et de changement
<b>Concept organisateur central</b>	Isomorphisme	Rationalité collective
<b>Institutions</b>	Eléments fixes Cognitives Contraintes Symétriques Cohérentes	Processus et mécanismes Cognitives et politiques Opportunités et contraintes Asymétriques Diverses
<b>Institutions et organisations</b>	Niveaux d'analyse séparés	Niveaux d'analyse liés
<b>Interface champ/organisations</b>	Du champ vers les organisations Uniforme	Duale entre le champ et les organisations Affectée par les filtres organisationnels et les processus d'enactment
<b>Activité de l'organisation</b>	Définie par le champ Stratégiquement inerte Suit les scripts	Négociée avec les agents constituant le champ Stratégiquement active Entreprend
<b>Changement institutionnel</b>	Thème sous développé / changement exogène	Thème central / endogène ou exogène

Source : élaboré à partir de Hoffman et Ventresca (2002) par Bernard (2006).<sup>220</sup>

L'appréhension de la diffusion de la RSE à travers l'approche néo-institutionnelle, nous amène à essayer de comprendre quelles sont les motivations d'adoption de la responsabilité sociale par les entreprises ? Cette question fera l'objet du chapitre II de la deuxième partie. Mais bien avant, nous allons d'abord aborder dans ce qui suit la théorie socioéconomique dont nous nous inspirons pour développer notre approche empirique.

<sup>220</sup> Bernard, L. E. C. A. (2006). Pas seulement des «lemmings». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 67-86.

### Section 3 : La théorie socio-économique et la RSE

La théorie socioéconomique se trouve être également une approche pertinente quant à la RSE et son pilotage. C'est pourquoi, nous mobilisons l'approche socio-économique (Savall, 1973) comme cadre théorique et méthodologique de notre recherche.

#### 3.1. La théorie socio-économique des organisations

L'approche socio-économique issue des travaux de Savall en 1973, se veut comme une synthèse pluridisciplinaire qui allie entre sciences économiques, sociologie des organisations et théorie sociotechnique de la théorie des organisations.

En matière de sciences économiques, l'analyse socio-économique mobilise les travaux de Bernacer<sup>221</sup> sur les déséquilibres et l'importance du temps et ceux de Perroux (1973<sup>222</sup>, 1975<sup>223</sup>) qui prône la construction d'une économie générale qui s'inscrit dans une vision de développement durable en intégrant l'ensemble des préoccupations touchant aux activités humaines.

En outre, L'approche socioéconomique s'appuie sur la sociologie des organisations, notamment la sociologie française (Crozier et Friedberg, 1977) et pose les individus et leurs comportements au centre de la question d'efficacité et de performance de l'entreprise. Toutefois, à la différence de la sociologie des organisations où les outils de mesure et de quantification sont mis à l'écart, ces derniers occupent une place centrale dans l'approche socio-économique en ce qui concerne la gestion du potentiel humain.

En fin nous pouvons également relever un point d'accroche de l'approche socio-économique au courant sociotechnique qui prône l'efficacité socio-économique à travers l'analyse du couple homme-machine. Le point de convergence réside dans l'alliance entre l'aspect technique et l'aspect social dans lequel l'implication et la motivation des salariés sont prédominantes (Boyer et Equilbey, 1990)<sup>224</sup>.

---

<sup>221</sup> Savall, H. (1975). *Germàn Bernacer, l'hétérodoxie en sciences économiques*. Dalloz, Coll. Les grands économistes.

<sup>222</sup> Perroux, F. (1973). *Pouvoir et économie*. Dunod.

<sup>223</sup> Perroux, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*. Dunod.

<sup>224</sup> Boyer, L. et Equilbey, N. (1990). *Histoire du management*. Organisation.

Derrière la mobilisation de différents champs disciplinaires, l'approche socio-économique brandit une volonté de remettre en question la dichotomie entre la performance sociale et la performance économique. Ainsi, sous l'optique de l'approche socio-économique l'entreprise apparaît comme une « ensemble complexe » (Savall et Zardet, 1987<sup>225</sup>) où des structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales entre en interaction avec des comportements individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité et collectifs. L'interaction permanente entre structures et comportements donne lieu à des écarts, entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel, qu'on appelle dysfonctionnements. La théorie socio-économique classe ces derniers en 6 familles : les conditions de travail ; l'organisation du travail ; la gestion du temps ; la communication-coordination-concertation (3C) ; la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

Ces dysfonctionnements sont valorisés d'une façon économique et donnent lieu à des coûts-performances cachés, qui impactent la performance de l'entreprise, se présentant sous forme de sursalaires, surtemps, surconsommations, non productions et non création de potentiel.

Remédier aux dysfonctionnements permet d'optimiser les coûts-performances cachés et, *de facto*, générer un autofinancement pour le développement des projets de l'entreprise.

En quoi cette approche socio-économique contribue-t-elle à l'appréhension de la RSE ?

### **3.2. L'apport de la théorie socio-économique à la RSE**

L'apport de la théorie socio-économique au concept de la RSE réside d'abord dans la façon avec laquelle la RSE est appréhendée. Si la théorie des parties prenantes et la théorie néo institutionnelle adopte une approche qualifiée de macroscopique, l'approche socio-économique permet, quant à elle, d'appréhender le concept de la RSE d'une manière microscopique et pluri disciplinaire en faisant appel à la sociologie des organisations, aux sciences de gestion et aux sciences économiques à titre complémentaire.

Cette approche permettrait d'apporter une réponse à la problématique de la mesure et du pilotage de la RSE qui fait l'objet de notre recherche en descendant vers une échelle d'analyse microscopique. Cette position, contrairement à l'analyse d'un niveau macro-économique qui

---

<sup>225</sup> Savall, H. et Zardet, V. (2004). *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica.

donne lieu à des indications globales abstraites aux problématiques du contrôle courant (Martory, 2003<sup>226</sup>) tel qu'est le cas des lignes directrices du développement durable, s'inscrit dans une approche où les sciences de gestion proposent des indicateurs intermédiaires capables d'alimenter les indicateurs utilisés en sciences économiques (Gadrey, 2005<sup>227</sup>).

Par ailleurs, même si les auteurs de la théorie socio-économique n'évoquent pas d'une manière explicite dans leurs premiers travaux sa contribution au concept de RSE, il apparaît clairement dans l'ouvrage « Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique » de Savall (1974<sup>228</sup>) des réflexions sur les principes qu'une entreprise doit respecter pour tendre vers une forme de responsabilité sociale. L'auteur avance ses postulats dans une vision contraire aux méthodes de travail développées par le Taylorisme, le Fayolisme et le Weberisme.

L'approche, en faveur d'une RSE, développée par Savall met l'Homme au centre de l'organisation, en allant au-delà de sa considération comme une force de travail, et lui confère le statut de potentiel humain. En outre, Savall (1974) inscrit également l'approche socio-économique dans un cadre de RSE en préconisant une ouverture des frontières de l'entreprise, qui semble être essentielle pour une prise en compte des préoccupations sociétales de son environnement, et souligne que « la dichotomie entre la vie au travail et la vie hors du travail est une imposture de l'esprit ». La théorie socio-économique étend également sa critique aux théories de la performance et dénonce la dichotomie entre l'efficacité économiques et la performance sociale.

Suite à une progression des travaux portant souvent sur une RSE inavouée, le lien avec cette dernière est finalement explicite, bien que peu évoqué, dans un article récent intitulé « La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique » de Savall et Zardet (2013)<sup>229</sup>.

Les auteurs réaffirment leur position critique du modèle comptable classique qui ne permet pas d'expliquer le niveau de performance organisationnelle (Savall, 1974, 1975, 1979, 2010

---

<sup>226</sup> Martory, B. (2003). *Contrôle de gestion sociale*. Vuibert.

<sup>227</sup> Gadrey, J. (2005). Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire. *Communication au séminaire de l'IES*, février, 18 p.

<sup>228</sup> Savall H. (1974). *Enrichir le travail Humain : L'évaluation socio-économique*, Thèse d'Etat 1974, Dunod, 1975, nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jaques Delors, 1989, 269p.

<sup>229</sup> Savall, H. & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société: nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Management & Sciences Sociales*, 14(14), 4-17.

; Savall et Zardet, 1987, 2008) tout en proposant une représentation des liens de performances entre les niveaux de l'individu, de l'organisation, de son territoire et plus globalement de la société, fondée sur le développement d'une politique de responsabilité sociale durablement supportable (Savall et Zardet 2013).

Hormis l'aspect explicite de rapport de la théorie socio-économique avec la RSE, on perçoit également cette finalité de tendre vers une forme organisationnelle socialement responsable dans les principes fondateurs de l'approche socio-économique, notamment l'intersubjectivité contradictoire, l'interactivité cognitive et la contingence générique.

Ces principes peuvent constituer un apport majeur pour la compréhension et l'opérationnalisation de la RSE. Ainsi dit, la contingence générique peut être envisagée comme une réponse aux critiques présentées à la théorie néo institutionnelle dans la mesure où elle reconnaît l'existence spontanée d'un isomorphisme et d'une variabilité ou contingence du comportement organisationnel. Ce qui peut permettre de présenter la RSE comme un concept adopté par les entreprises d'une façon isomorphe mais en être aussi différentes selon le besoin sociale auquel il faut répondre.

La contingence générique peut être également mobilisée dans le sens où la responsabilité sociale, en tant que concept, est la partie générique et l'organisation ainsi que son contexte et son environnement institutionnel dans lequel elle évolue représente la partie contingente.

Par ailleurs, l'appréhension du concept flou que représente la RSE peut être possible à travers le principe d'intersubjectivité contradictoire et le principe d'interactivité cognitive qui permettent une implication des individus dans une perspective de coconstruction de la réalité de l'entreprise et de sa responsabilité sociétale.

L'approche socio-économique aborde le concept de RSE avec une perspective, a premier abord, imprégnée de questions sociales internes de l'entreprise avec une focalisation sur les comportements et les structures et semble laisser de côté le volet élargi de la responsabilité sociétale et environnementale. Toutefois, en regardant de plus près, on trouve que la théorie socio-économique s'intéresse à un périmètre plus large que celui de l'entreprise, périmètre que représente le territoire, conçu comme un ensemble d'organisations, d'institutions et d'entreprises. Si elle est focalisée sur l'organisation, son application peut avoir une portée de niveau territorial, notamment en ce qui concerne les coûts externalisés. L'approche socioéconomique n'est pas également dénuée de préoccupations environnementales, même

si la classification des dysfonctionnements est plus orientée vers l'aspect social. En effet, la notion de couts-performances cachés permet une prise en compte de l'aspect écologique, d'une manière instrumentale, à travers la réduction des couts-performances cachés lié à la surconsommation.

# **Chapitre III : La performance globale, un changement de valeur pour des valeurs qui changent**

L'une des notions importantes qui ressort lorsqu'on traite le sujet de RSE et de son pilotage, est la notion de performance ou de performance globale. Nous aborderons cette notion dans ce qui suit en essayant de mettre en avant son lien avec la RSE et les défis du contrôle de gestion face à la RSE et à la performance globale qu'elle implique.

## **Section 1 : La RSE comme prisme de la performance**

### **1.1. La performance une notion polysémique**

La performance est une notion assez répandue et utilisée dans les sciences de gestion. Avant de la définir il est essentiel d'aborder son évolution.

En matière de sémantique, la notion de performance a, à travers le temps et les domaines dans lesquels elle a été utilisée, connu de multiples modifications (Tchankam, 1998)<sup>230</sup>. Au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, la performance a désigné la réalisation d'un résultat sportif exceptionnel. Au début du vingtième siècle, elle avait pour sens, sous sa forme plurielle (performances), les capacités mécaniques optimales relatives au chemin de fer. Lors de cette même période, la performance avait également pour sens les capacités chiffrées d'une machine de production ou, par extension, un rendement exceptionnel (Berland et Dohou-Renaud, 2007)<sup>231</sup>.

Le terme de performance a eu de multiples sens et usages dans différents domaines dont, fait partie le champ des sciences de gestion. Dans ce domaine, l'expression de performance peut avoir, selon Bourguignon (1995<sup>232</sup>, 2000<sup>233</sup>), trois sens primaires :

- La performance est action. Dans ce sens la performance est un processus et non pas un résultat.
- La performance est résultat de l'action. Comme une conséquence d'une action
- La performance est succès. Une représentation d'un résultat positif.

---

<sup>230</sup> Tchankam, J.P. (1998). *Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux.

<sup>231</sup> Berland, N. et Dohou-Renaud, A. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *28ème congrès de l'AFC*, Mai, IAE de Poitiers.

<sup>232</sup> Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance?. *Revue française de comptabilité*, 269, 61-66.

<sup>233</sup> Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica.

Ce qui peut être souligné quant aux trois sens, c'est qu'aucun d'eux n'affiche de similarité avec les autres. Toutefois, sous un angle cognitif un lien peut-être envisagé entre les notions (action, résultat, succès).

La performance est polysémique, elle peut être interprétée de différentes façons, ce qui relève d'un exercice assez difficile que d'essayer de la définir. De ce fait, on peut avancer que la performance ne prend de sens que dans un contexte défini.

En s'intéressant à la performance dans un cadre managérial et organisationnel, on peut relever de nombreuses définitions. La performance organisationnelle revêt un caractère analogique chez Lebas (1995<sup>234</sup>) qui conçoit une entreprise performante comme une entreprise qui réalise de meilleurs résultats que ses concurrents.

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature relative aux sciences de gestion avec des acceptions différentes (Saulquin et Maupetit, 2004<sup>235</sup> ; Saulquin et Schier, 2007<sup>236</sup>, p.59) loin de faire l'unanimité entre les différents auteurs quant à sa définition (Bouquin, 1986<sup>237</sup> ; Bescos et al., 1993<sup>238</sup> ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999<sup>239</sup> ; Villarmois, 2001<sup>240</sup>).

La notion de performance est récemment introduite dans la littérature managériale pour refléter l'évaluation de la mise en œuvre des stratégies de développement durable (Capron et Quairel, 2005<sup>241</sup> ; Boutti, 2010<sup>242</sup>). Dans ce domaine aussi, la performance ne fait pas

---

<sup>234</sup> Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 269, 66-71.

<sup>235</sup> Saulquin, J.Y., Maupetit, C. (2004). EVA, performance et évaluation bancaire. *Journée de recherche CERMAT. La performance : de la mesure à l'action. 15 janvier.*

<sup>236</sup> Saulquin, J.Y. & Schier, G. (2005). La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance. *Congrès Grefige. Nancy.*

<sup>237</sup> Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion: contrôle de gestion, contrôle d'entreprise.* Presses universitaires de France.

<sup>238</sup> Bescos, P., Dobler, P., Giraud, F., Lerville-Anger, V., Mendoza, C., & Naulleau, G. (1993). *Contrôle de gestion et Management. Éditions. Eds Montchrestien. Col. Entreprendre.*

<sup>239</sup> Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2).

<sup>240</sup> De la Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art. *Les cahiers de la recherche.* CLAREE, UPRESA CNRS 8020.

<sup>241</sup> Capron, M. & Quairel-Lanoizelee, 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.*

<sup>242</sup> Boutti R. (2010). Développement Durable : l'entreprise marocaine face à ses responsabilités sociales. *Revue Africa Compliance*, (1), 20-40.

consensus, elle est plutôt à caractère évolutif. Selon Cambon (2007<sup>243</sup>), la performance qu'avance Taylor n'est pas la même que celle de Hollnagel, Woods et Leveson (2006<sup>244</sup>). En langage d'économie et de gestion, la performance signifie l'efficacité, l'efficience et la pertinence (Mione, 2005<sup>245</sup> ; Lusthaus et al., 1999<sup>246</sup>). Quand l'efficacité permet de répondre à la question d'atteinte de l'objectif que s'est fixé l'organisation, l'efficience, quant à elle, traite la question d'optimisation des moyens utilisés par l'organisation dans le but d'atteindre un résultat. Enfin, la pertinence exprime la concordance entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixée.

Malgré le caractère évolutif et protéiforme de la performance, la majorité des auteurs s'accordent sur certains points (Tahon, 2003)<sup>247</sup> que nous essayons de développer dans le tableau 8.

---

<sup>243</sup> Cambon, J. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail*. Thèse de doctorat en sciences et Génie des Activités à Risques, Ecole des Mines de Paris.

<sup>244</sup> Hollnagel, E., Woods, D., Leveson N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Aldershot, UK: Ashgate. 410 p.

<sup>245</sup> Mione A. (2005). De l'affectivité à l'effectivité: l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation. *Colloque : accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat*. Montpellier.

<sup>246</sup> Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. (1999). *Améliorer la performance organisationnelle. Manuel d'auto-évaluation*. CRDI 1999. 150 p.

<sup>247</sup> Tahon, C. (2003). *Evaluation des performances des systèmes de production, Série Productique*. Hermès, Lavoisier.

Tableau 8 : Les caractères consensuels de la notion de performance

Caractères de la performance	Signification
Tributaire de réfèrent (objectifs)	On ne peut pas parler de performance en l'absence d'objectifs. Ainsi, « est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs ». (Lorino, 2003 <sup>248</sup> )
Subjective	La performance peut être perçue d'une façon différente d'une personne à une autre. Hollnagel, Woods et Leveson ne partagent pas la même vision que Taylor sur la performance (Cambon, 2007).
Multidimensionnelle	La performance ne peut pas être appréhendée et mesurée à travers un indicateur unique (Saulquin et Maupetit, 2004)
Le processus et le résultat	L'appréhension de la performance ne peut pas uniquement se restreindre au résultat car ce dernier n'existe pas par lui-même mais est le produit d'un accomplissement d'un ensemble d'actions que peut comprendre un processus.

Source : Adapté de la littérature (Lorino, 2003 ; Saulquin et Maupetit, 2004, Cambon, 2007)

La littérature montre que la performance est appréhendée de différentes manières selon la perception de la partie qui la définit. Si pour un industriel, la performance représente la capacité de production, pour un financier, il s'agira plus de rentabilité tandis que pour un responsable des ressources humaines, elle sera plus orientée vers une optimisation de la productivité du personnel.

Tchankam (1998) identifie également une diversité de perceptions de la performance d'un auteur à un autre que nous reprenons dans le tableau 9.

---

<sup>248</sup>Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisations. 3<sup>ème</sup> édition. Paris.

**Tableau 9** : Les différentes perceptions de la performance

<b>Auteurs</b>	<b>Perceptions de la performance</b>
Fayol H.	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.
Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres.
Seashore S.E. et Yutchman E.	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
Mahoney T.A. et Weitzel W.	La performance est l'action efficiente et productive.
Lewin K.	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.
McGregor D.	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines.
Likert R.	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
Argyris C.	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.
Klein C.	La performance financière est définie « ... comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active,...en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause... »

**Source** : Adapté de Tchankam (1998, p.53)

De ce qui précède, nous constatons que la performance est un concept polysémique et protéiforme. Ce caractère se confirme avec l'avènement de la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises qui conforte la nécessité de passer vers une performance élargie incluant plusieurs parties destinataires de la valeur créée par l'entreprise et d'autres objectifs qui ne se bornent pas à la rentabilité financière visant uniquement à satisfaire les actionnaires.

## **1.2. Vers une performance globale**

La notion de performance est, intimement, liée à la notion de valeur et nous constatons que la diversité des interprétations de la performance est principalement due à une multiplicité de valeurs pour lesquelles l'entreprise s'engage, souvent, sous contraintes et pressions institutionnelles multiples ainsi que de diverses parties prenantes.

Il est clair que les valeurs des dirigeants d'entreprises ont changé depuis Friedman (1970) pour qui il n'était question que de performance financière dans une finalité de satisfaction des actionnaires. À présent, étant donné la prise de conscience progressive des enjeux sociaux et environnementaux, on constate un changement au niveau des organisations qui orientent désormais et de façon notable leurs efforts sur les valeurs et missions portées sur la réalisation du bien-être de tous (Zeghal et Dammak, 2007)<sup>249</sup>.

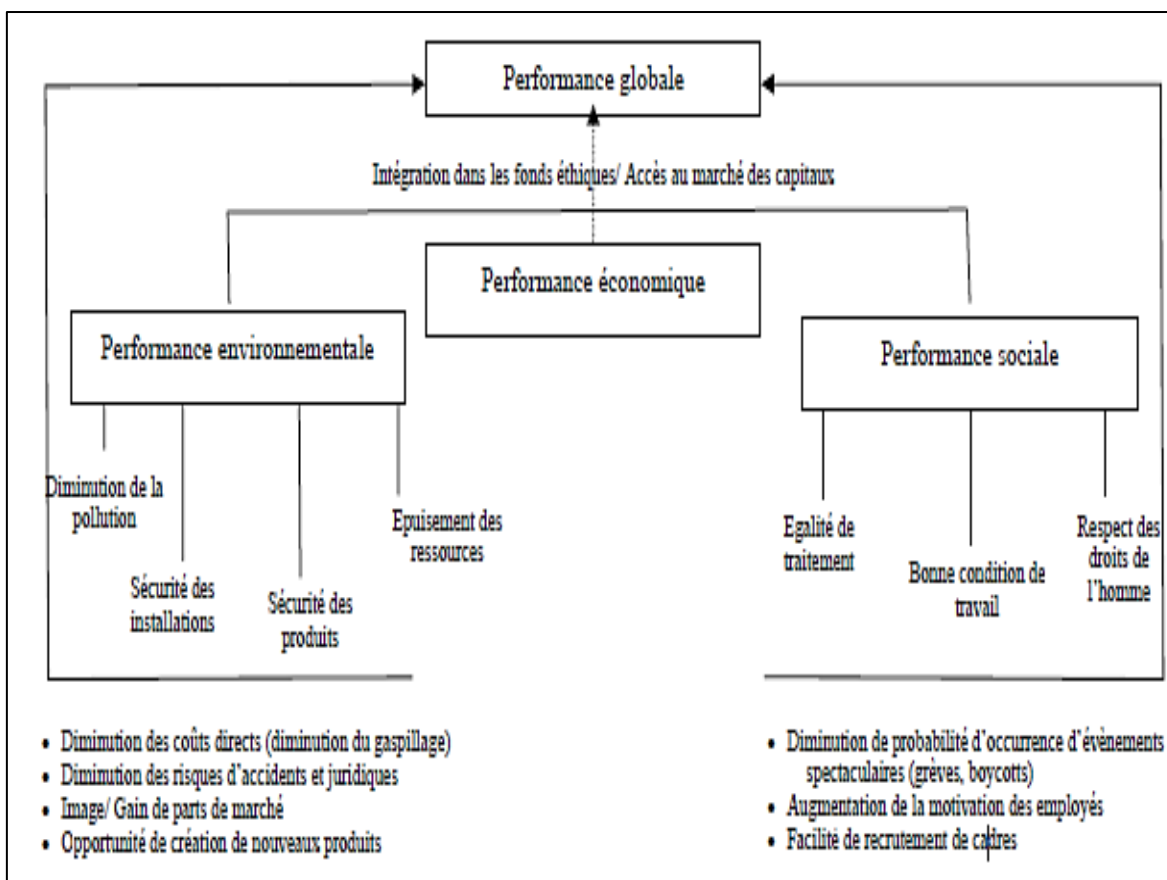
En parallèle à l'évolution des missions de l'entreprise et de ses valeurs, le concept de performance de l'entreprise a également connu des évolutions vers une perspective de valeur plus globale voire tridimensionnelle (Reynaud, 2003)<sup>250</sup> exprimée par une performance économique sociale et environnementale. Ces trois performances qui composent la performance globale sont schématisées par Reynaud (2003) comme le reprend la figure 10.

---

<sup>249</sup>Zeghal, D. et Dammak, S. (2007). La divulgation de l'information environnementale dans les rapports annuels : une étude comparative des multinationales américaines et européennes. *Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai.*

<sup>250</sup> Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. *Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai.*

**Figure 10** : Représentation des composantes de la performance globale



Source : Repris de Reynaud (2003)

Le concept de performance globale est intimement lié au concept de RSE au point où on utilise la notion de performance globale et de performance de la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise comme des synonymes.

Par ailleurs, comment la performance globale a-t-elle émergé ? Comment peut-on la définir ?

Le concept de performance globale a connu une certaine vulgarisation dans la même période de l'émergence du concept de développement durable en Europe. Cependant, sa genèse remonte aux travaux développés aux Etats-Uniens par Carroll (1979) où elle apparait sous l'expression de performance sociale/sociétale. Cette dernière est qualifiée de capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociales Carroll (1999). Cette définition rejoint celle de Clarkson (1995) pour qui, elle consiste en la capacité à gérer et satisfaire les parties prenantes.

Toutefois, on constate que la performance sociale/sociétale n'est pas exactement la performance globale, mais une partie composante. À ce titre, la performance globale peut

être définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006)<sup>251</sup> ou comme « la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain et Trébucq, 2004)<sup>252</sup>.

De ces définitions, ressort une ambiguïté sémantique de la performance globale héritée du concept de RSE, notamment en ce qui concerne la différenciation entre le volet sociale et sociétale dans la définition de Germain et Trébucq (2004) mais aussi vis-à-vis du volet environnementale, cité dans la définition de Baret (2006) et Reynaud (2003), absent dans la définition de Germain et Trébucq (2004) où, il semble être englobé dans le volet sociétal.

Par ailleurs, au-delà des divergences sémantiques, la performance globale de l'entreprise se veut multidimensionnelle. Cette évolution de la performance d'un état unidimensionnel vers une forme plurielle, engendre de multiples problématiques liées à la nature des liens entre les différentes dimensions de la performance et à l'opérationnalisation de la performance globale.

En raison de l'aspect technique de la dimension financière mais aussi de sa primauté comme dimension de satisfaction des actionnaires, qui sont la partie prenante la plus prégnante dont dépend la pérennité de l'entreprise, son opérationnalisation (mesure et pilotage) est assez bien maîtrisée et répandue d'une façon consensuelle. Par conséquent, la majorité des travaux s'intéressant à la performance globale, traitent particulièrement de performance sociale et environnementale et d'outils et méthodes à mobiliser pour son opérationnalisation (mesure et son pilotage) mais aussi du lien et de l'influence qui peut exister entre les différentes dimensions de la performance globale.

En ce qui concerne ce dernier point, des travaux relèvent l'existence d'interactivité entre les éléments de la performance globale (McWilliams et Siegel, 2000<sup>253</sup> ; Margolis et Walsh,

---

<sup>251</sup> Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? *2ème journée de recherche du CEROS, 1-24.*

<sup>252</sup> Germain, C., Trébucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 35-41.

<sup>253</sup> McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.

2003 ; Orlitzky et al., 2003<sup>254</sup> ; Mackey et al., 2007<sup>255</sup> ; Brammer et Millington, 2008<sup>256</sup>). D'autres auteurs préconisent un découplage ou une dissociation des différentes dimensions de la performance globale pour une meilleure mesure et pilotage des performances (Brignall et Modell, 2000<sup>257</sup> ; Capron et Quairel- Lanoizelée, 2006<sup>258</sup>) ou pour une mesure de la performance plus aisée (Weaver et al., 1999<sup>259</sup>).

En opposition à ces auteurs, représentant la performance globale comme une juxtaposition des performances intermédiaires (économiques, sociales et environnementales), d'autres mènent leurs travaux en vue de proposer une vision intégrée de la performance qui s'inscrit dans le courant systémique où les interrelations théoriques entre les dimensions de la performance globale impliquent une évaluation agrégée plutôt qu'une mesure dissociée des dimensions évinçant leurs relations (Maurel et Tensaout, 2014)<sup>260</sup>. Nous développerons cette question de prise en compte systémique et découplée des composantes de la performance globale dans le chapitre I de la troisième partie.

Nous allons tenter dans ce qui suit de jeter la lumière sur le lien et les influences existant entre la RSE et la performance de l'entreprise.

---

<sup>254</sup> Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.

<sup>255</sup> Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, 32(3), 817-835.

<sup>256</sup> Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic management journal*, 29(12), 1325-1343.

<sup>257</sup> Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management accounting research*, 11(3), 281-306.

<sup>258</sup> Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17.

<sup>259</sup> Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.

<sup>260</sup> Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(3), 73-99.

## **Section 2 : RSE et performance financière, un lien ambigu**

La relation entre la performance financière et la RSE a fait l'objet de multiples études théoriques et empiriques (Schaltegger et Synnestvedt, 2002<sup>261</sup> ; Margolis et Walsh, 2003).

Les études empiriques s'intéressant à la relation entre la RSE et la performance financière ou économique, peuvent être d'ordre qualitatif ou quantitatif. En ce qui concerne la recherche qualitative, elle mobilise principalement des études de cas, telle que l'étude de cas menée par Argenti (2004<sup>262</sup>) sur Starbuck's, ou des exemples de meilleures pratiques (Rondinelli and London, 2017<sup>263</sup>) pour étudier l'influence de la RSE sur la compétitivité.

Par ailleurs, les études empiriques quantitatives sont généralement menées selon 3 méthodes (Wagner et al., 2001<sup>264</sup>, p96 ; Salzmman et al., 2005<sup>265</sup>, p28) :

- Des études de portefeuille, comparant, par exemple, des portefeuilles de sociétés proactives et réactives sur le plan environnemental et social,
- Des études d'événements examinant, par exemple, les réactions du marché après des événements liés à la RSE,
- Des études à régression multiple.

La revue de littérature nous permet de relever l'existence d'un lien entre la RSE et la performance financière, mais de quelle nature est-il et sous quelle forme se présente-t-il ?

---

<sup>261</sup>Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The link between 'green'and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of environmental management*, 65(4), 339-346.

<sup>262</sup> Argenti, P. A. (2004). Collaborating with activists: How Starbucks works with NGOs. *California management review*, 47(1), 91-116.

<sup>263</sup> Rondinelli, D. A., & London, T. (2017). Stakeholder and corporate responsibilities in cross-sectoral environmental collaborations: Building value, legitimacy and trust. In *Unfolding Stakeholder Thinking* (pp. 201-215). Routledge.

<sup>264</sup> Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T., & Wehrmeyer, W. (2002). The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 9(3), 133-146.

<sup>265</sup> Salzmman, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability:: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.

## **2.1. Les différents liens entre la performance financière et la RSE**

Malgré la profusion des recherches effectuées pour faire ressortir l'existence du lien et sa nature (positive, négative ou mixte), une ambiguïté persiste encore à ce sujet.

Selon la synthèse faite par Allouche et al (2004) des résultats d'études menées sur la nature du lien RSE/performance financière, il ressort que 55,2% des résultats indiquent un lien positif, 12,6% un lien négatif, 23,4% une absence de lien et 8,8% un lien mixte.

La littérature sur la question du lien entre la RSE et la performance financière compte un très grand nombre de travaux de recherche. Hormis l'étude de synthèse élaborée par Allouche et al (2004), on relève l'existence d'autres études de synthèse dont celle menée par Preston et O'Bannon (1997)<sup>266</sup>. Ces derniers dressent une typologie des rapports possibles entre la RSE et la performance financière, comme suit :

- La performance financière peut avoir un rôle déterminant quant à la performance sociétale en se traduisant par exemple de manière positive, sous forme de redistribution généreuse des gains économiques ou, négative, en donnant lieu à une chasse rigoureuse à toute forme de gaspillage ;
- Dans l'autre sens, la performance sociétale peut impacter la performance financière de manière positive par l'amélioration de plusieurs paramètres susceptibles d'engendrer des avantages économiques ou des revenus plus élevés, comme l'effet de la réputation sur les clients potentiels ou, négative, comme les coûts des mesures sociales tel le boycott ;
- Comme prolongement des deux cas de figure, on peut constater d'une façon dynamique une synergie favorable entre la performance sociétale et la performance financière qui tend vers un accroissement conjoint, ou une synergie défavorable qui tend vers une décroissance conjointe de la performance sociétale et financière.

Gond (2001)<sup>267</sup> ajoute à cette typologie le cas de figure de neutralité quand Moore (2001) évoque une relation plus complexe. Margolis et Walsh (2003) procèdent à une synthèse de la littérature, sur la base de 122 études réalisées entre 1971 et 2001 donnant les résultats suivants : 51 études avancent une relation positive entre la performance sociale et la

---

<sup>266</sup> Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.

<sup>267</sup>Gond, J. P. (2001). L'éthique est-elle profitable?. *Revue française de gestion*, 77-85.

performance financière, 7 d'entre elles montrent un lien négatif, 20 études sont pour un lien mixte et 27 indiquent qu'il n'y a pas de lien. Orlitsky, Schmidt et Rynes (2003) réalisent une synthèse sous forme de méta-analyse de la littérature, en corrigeant certains biais statistiques, et relèvent l'existence d'une relation positive entre RSE et performance financière qui transparaît mieux en prenant en compte, comme indicateurs de la performance financière, les données comptables et financières plutôt que le cours boursier.

Cependant, l'existence d'une variance résiduelle élevée dans cette étude suggère que de nombreuses variables modératrices sont susceptibles d'interférer dans l'interaction, controversée, entre RSE et performance financière.

Dans cette lignée, Allouche et Laroche (2005)<sup>268</sup> décèlent dans les études menées dans ce sens, une fragilité conceptuelle lourde et relèvent, d'une part, plusieurs incohérences et confusions concernant les échantillons, les mesures des variables et les relations de causalité testées, d'autre part, une mesure de performance sociale fondée principalement sur des critères sociaux et environnementaux et beaucoup moins sur les critères de gestion de ressources humaines qui sont supposés être un objet central et principal de la RSE. Ainsi, « la recherche d'une explication globale du lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance économique et financière de l'entreprise reste un objectif difficile voire impossible à atteindre. Le développement des connaissances passe par la reconnaissance et l'identification des multiples facteurs de contingence affectant l'interaction » (Allouche et Laroche, 2005)

Néanmoins, les études empiriques, dans leur majorité, stipulent l'existence d'un cercle vertueux entre les performances sociétales et environnementales de l'entreprise (RSE) et la performance financière (Nelling et Webb, 2009)<sup>269</sup>. Ainsi la relation est également à double sens. Autrement dit, la RSE permet une meilleure performance financière et vice-versa.

Mais cela semble, encore une fois, être un biais technique d'analyse statistique. Ce point de vue est partagé entre plusieurs chercheurs parmi eux Nelling et Webb (2009). Ces derniers utilisent des techniques statistiques alternatives pour avoir un nouveau point de vue et fournir

---

<sup>268</sup> Allouche, J., Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises. *Colloque RSE du GREFIGE-CEREMO, Nancy*.

<sup>269</sup> Nelling, E., & Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 197-209.

de nouvelles informations sur le lien de causalité entre la performance financière des entreprises et la RSE. La majorité des études citées ci-dessus et d'autres sur le sujet, ont généralement utilisé des régressions ordinaires des moindres carrés avec des valeurs décalées, sur un an, d'une variable. À titre d'exemple la RSE a été utilisée comme une variable déterminante des autres variables tel, le retour sur investissement. Nelling et Webb (2009) constatent également que la RSE et la performance financière sont liées lorsqu'ils mobilisent des modèles de régression standard. Cependant, dans une approche chronologique à effets fixes, avec plus de 2 800 observations d'entreprises par année, ils constatent que la relation entre la RSE et la performance financière est beaucoup plus faible que celle avancée par des études antérieures. Ils trouvent également peu de preuves de causalité entre la performance financière et des mesures plus étroites de la performance sociale. Dans l'ensemble, ils trouvent peu de preuves concernant l'influence d'une performance élevée du marché boursier sur l'augmentation du niveau de RSE, principalement axée sur les relations avec les employés. En conclusion, selon les mêmes auteurs, la RSE n'entraîne pas de modification de la performance financière d'une entreprise.

## **2.2. Vers une confirmation d'une influence positive de la RSE sur la performance financière**

Au-delà des contradictions des recherches sur l'existence de lien entre la RSE et la performance financière, certaines études versées dans une approche pro RSE, en proclament un effet bénéfique de la RSE.

Le tableau 10 reprend, à titre illustratif et non pas exhaustif, les avantages de la RSE abordés dans certaines recherches.

**Tableau 10** : Exemples des bienfaits économiques (financiers) et managériaux de la RSE

Type de recherche	auteurs	Les bienfaits économiques (financiers) et managériaux de la RSE
<b>Théorique</b>	Schaltegger et Burritt (2005) <sup>270</sup>	Gestion des risques ; réduction des coûts ; différenciation ; influence positive sur la valeur pour les actionnaires ; meilleure réputation et valeur de la marque ; maintien de la licence d'exploitation
<b>Théorique</b>	Schaltegger et Figge (2000) <sup>271</sup>	Gains d'efficacité ; différenciation ; avantages fiscaux ; avantages financiers ; réduction de risque
<b>Théorique (mobilisant une étude de cas)</b>	Heal (2005) <sup>272</sup>	Gestion des risques ; Gains d'efficacité ; amélioration des relations avec les régulateurs ; amélioration de la valeur de la marque ; amélioration de la productivité des employés ; réduction des coûts de capitale
<b>Théorique (mobilisant une étude de cas)</b>	Nielinger (2003) <sup>273</sup>	Développement du marché et des produits ; accroître le potentiel de recrutement ; gestion des risques ; amélioration de l'image
<b>Théorique (mobilisant une étude de cas)</b>	Porter et van der Linde (1998) <sup>274</sup>	Accroissement de la compétitivité grâce aux avantages des processus et des produits, par

<sup>270</sup> Schaltegger, S. and Burritt, R. (2005) Corporate sustainability. In The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues, (eds) H. Folmer and T. Tietenberg, pp. 185–222. Edward Elgar, Cheltenham.

<sup>271</sup> Figge, F., & Schaltegger, S. (2000). *What is " stakeholder value?" : developing a catchphrase into a benchmarking tool*. Universität Lüneburg/UNEP.

<sup>272</sup> Heal, G. (2005). Corporate social responsibility: An economic and financial framework. *The Geneva papers on risk and insurance-Issues and practice*, 30(3), 387-409.

<sup>273</sup> Nielinger, O. (2003). Wirtschaft und Nichtregierungsorganisationen: Eine Liaison mit Zukunft. *Nord-Süd aktuell*, 17(1), 126-136.

<sup>274</sup> Porter, M. E. & vanderLinde, C. (1998). Green and competitive. In On competition ed. M. E. Porter, pp. 351–375. *Harvard Business School*, Boston, MA.

<b>étude de cas</b> <b>étude de cas)</b>		exemple utilisation plus efficace des ressources, réduction des pertes (déchets, rebuts)
<b>Etude de cas</b>	Kong et al. (2002) <sup>275</sup>	Développement du marché ; réduction des couts ; protection des parts de marché ; pérennité à long terme
<b>Etude de cas</b>	Rondinelli et London (2002)	Gains d'efficacité et réduction des coûts ; amélioration de la compétitivité ; préservation des ressources ; amélioration de l'image ; développement des produits
<b>Méta-étude de recherche empirique</b>	Hansen (2004) <sup>276</sup>	Amélioration de la réputation avec une influence positive sur l'acquisition et la fidélisation de la clientèle, l'attraction / la motivation / la rétention des employés, l'accès au capital, la licence d'exploitation ; gestion des risques ; influence positive sur le cours, le rendement et les revenus des actions ; diminution des coûts
<b>Etude empirique quantitative</b>	Bertelsmann Stiftung (2005) <sup>277</sup>	Motivation de l'employé ; meilleure réputation ; répondre aux attentes des actionnaires ; développement de la clientèle

<sup>275</sup> Kong, N., Salzmann, O., Steger, U., & Ionescu-Somers, A. (2002). Moving business/industry towards sustainable consumption: the role of NGOs. *European Management Journal*, 20(2), 109-127.

<sup>276</sup> Hansen, U. (2004) Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case: Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. In Betriebswirtschaftslehre und Gesellschaftliche Verantwortung: Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, (eds) U. Schneider and P. Steiner. (1st ed.), pp. 59–83. Gabler, Wiesbaden.

<sup>277</sup>Bertelsmann Stiftung (ed.) (2005): Die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

<p><b>Etude empirique quantitative et qualitative</b></p>	<p>Epstein et Roy (2001)<sup>278</sup></p>	<p>Éviter la presse négative, le boycott des consommateurs et les influences négatives du marché ; motivation de l'employé ; amélioration de l'image et de la réputation ; relations positives avec les régulateurs et les parties prenantes ; gains d'efficacité et réduction des coûts ; meilleur accès au capital ; augmentation de la part de marché</p>
<p><b>Etude empirique quantitative</b></p>	<p>Turban et Greening (1997)<sup>279</sup></p>	<p>Attrait accru de l'entreprise pour les employés potentiels</p>

Source : Traduit par nous-même et adapté de Weber (2008, p249)<sup>280</sup>

À partir des recherches évoquées par Weber (2008) dans le tableau 10, cinq bienfaits de la RSE sur la performance de l'entreprise peuvent être identifiés :

- *Effets positifs sur l'image et la réputation de l'entreprise* : l'image représente « l'image mentale de l'entreprise détenue par ses publics » (Gray et Balmer 1998<sup>281</sup>, p 696), influencée par des messages de communication. La réputation de l'entreprise s'appuie sur des expériences et des caractéristiques propres à elle et inclut un jugement de valeur par des parties prenantes à son égard. Alors que l'image peut changer rapidement, la réputation de l'entreprise évolue dans le temps et reste tributaire et influencée par des performances constantes et une communication de long terme. L'image et la réputation peuvent influencer sur la compétitivité de l'entreprise (Gray & Balmer 1998). Schwaiger (2004)<sup>282</sup> a découvert dans ses recherches empiriques que la RSE pouvait influencer la

<sup>278</sup>Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.

<sup>279</sup> Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

<sup>280</sup> Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.

<sup>281</sup> Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.

<sup>282</sup> Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation—An empirical study. *Schmalenbach business review*, 56(1), 46-71.

réputation. Le quotient de réputation Harris-Fombrun inclut également la RSE en tant que dimension influençant la réputation de l'entreprise (Fombrun et Wiedmann 2001, p 48)<sup>283</sup>.

- *Effets positifs sur la motivation, la rétention et le recrutement des employés* : d'une part, les effets dans ce domaine peuvent résulter d'une amélioration de la réputation. D'autre part, la RSE peut également influencer directement les employés, car ils pourraient être plus motivés dans de meilleures conditions et de travail, ou tirer leur motivation de la participation à des pratiques RSE telles que des programmes de volontariat. De même, les activités de RSE peuvent affecter directement ou indirectement l'attractivité d'une entreprise pour les employés potentiels.
- *Économies de coûts* : les économies de coûts ont été largement discutées dans les recherches sur la durabilité. Par exemple, Epstein et Roy (2001, p 598) avancent que des gains d'efficacité pourraient résulter de la substitution de matériaux lors de la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable, de l'amélioration des relations avec certaines parties prenantes comme les régulateurs, ce qui permet un gain de temps, ou une plus grande accessibilité aux capitaux en raison d'une grande sensibilité des investisseurs aux questions de développement durable.
- *Augmentation des revenus liée à la hausse des ventes et de la part de marché* : les chercheurs affirment souvent que la RSE peut entraîner une augmentation des revenus. Celles-ci peuvent être obtenues indirectement par une image de marque améliorée ou directement, par exemple, par un développement de produit ou de marché fondé sur la RSE.
- *Réduction ou gestion des risques liés à la RSE* : la RSE peut également être utilisée comme moyen pour réduire ou gérer les risques liés à la RSE, tels que l'évitement de la presse négative et des scandales médiatiques ou du boycottage des clients et ONG.

Cette lecture analytique des recherches ayant pour objet d'identifier le lien existant entre la RSE et la performance financière de l'entreprise qui, reste encore ambiguë et soulève plusieurs questions aboutissant à de nouvelles recherches. L'ambiguïté qui caractérise la relation entre la RSE et la performance financière nous amène à soulever la question des

---

<sup>283</sup> Fombrun, C. J., & Wiedmann, K. P. (2001). Unternehmensreputation und der 'Reputation Quotient'(RQ). *pr-magazin*, 32(12), 45-52.

**Première Partie :** Cadre théorique et conceptuel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

**Chapitre III :** La performance globale, un changement de valeur pour des valeurs qui changent

motivations. Autrement dit, dans l'absence de certitude de relation positive entre la RSE et la performance financière (économique), qu'est ce qui incite les entreprises à adopter des pratiques de responsabilité sociale et environnementale ? Est-ce que le business-case de la RSE (intégration de la RSE à des fins économiques) représente l'unique préoccupation des entreprises pour adopter des pratiques de responsabilité sociale et environnementale ? Nous traiterons ces questions dans le chapitre II de la deuxième partie.

Par ailleurs, il est, à notre sens, important de traiter les défis auxquels fait face le contrôle de gestion en ce qui concerne la mesure de la performance globale qu'implique une démarche de RSE.

### **Section 3 : Le contrôle de gestion face au défi de la RSE**

L'avènement de la RSE fait évoluer la performance d'une forme unidimensionnelle orientée sur le volet économique et financier vers une performance multidimensionnelle et élargie, dite globale, incluant des préoccupations de développement durable.

La prise en compte des différentes dimensions et leur agencement dans les systèmes de contrôles internes de l'entreprise, notamment le contrôle de gestion, constitue un défi considérable.

La problématique de l'opérationnalisation de la RSE, outre l'ambiguïté conceptuelle qui la caractérise comme nous l'avons soulevé précédemment, peut également résider dans les difficultés de mesurer et de piloter la performance globale.

De nombreuses entreprises s'inscrivent dans des orientations stratégiques en matière de RSE avec une réelle volonté de développer leur performance sociale et environnementale sans que cette dernière ne soit pilotée (Germain et Gates, 2007)<sup>284</sup>.

Il est important de signaler que la majorité des travaux académiques traitant du sujet de mesure et de pilotage de la RSE sont principalement portés sur les dispositifs de mesure externes (Dammak-Ayedi, 2004)<sup>285</sup>. Ce constat est également établi par Quairel (2006)<sup>286</sup> qui souligne que les systèmes internes de mesure des performances mis en œuvre par les entreprises pour accompagner le déploiement d'une stratégie de développement durable ou de RSE sont peu étudiés par la littérature académique.

Cela peut être expliqué par une mobilisation de la RSE à des fins instrumentales comme la communication externe, chose qui n'incite pas à développer des dispositifs de pilotage stratégique voire même de gestion de la RSE (Germain et Gates, 2007). En outre, l'ambiguïté

---

<sup>284</sup> Germain C., Gates S. (2007). Le niveau de développement des indicateurs de RSE dans les outils de pilotage : observation et analyse des pratiques des entreprises. *28e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers*.

<sup>285</sup> Damak-Ayadi, S. (2004). La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises. *Doctorat en Sciences de gestion, Paris: Université de Paris, 9*.

<sup>286</sup> Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et RSE. *26e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis*.

de la performance globale (Bouquin, 2004)<sup>287</sup> peut être également un facteur inhibiteur de développement de dispositifs de pilotage stratégique de la RSE.

Par ailleurs, pour mieux cerner la problématique de l'opérationnalisation de la RSE, il est essentiel de s'intéresser aux systèmes de contrôle et aux défis que leur impose celle-ci.

La littérature traitant des systèmes de contrôle de la RSE est principalement composée de recherches ayant pour objectif la détermination des outils de contrôle de la performance globale. Cependant, pour mieux comprendre et cerner la mesure et le pilotage de la RSE, il serait plus judicieux de s'intéresser au rôle des systèmes de contrôle interne, particulièrement, au contrôle de gestion.

### **3.1. Les systèmes de contrôle interne et la RSE**

Les travaux qui ont permis un développement des systèmes de contrôle se sont principalement déroulés au début de 20<sup>ème</sup> siècle dans le but d'accompagner les entreprises qui ont vu leurs activités se multiplier et se diversifier. Le rôle du contrôle de gestion a évolué depuis les premières conceptions en passant d'une dominante technique de comptabilisation des coûts vers un aspect managérial où il est question d'auto-direction des groupes d'individus lié par des intérêts et objectifs communs (Follet, 1927)<sup>288</sup>. Dans le même sillage de l'évolution, Fayol (1949)<sup>289</sup> identifie le contrôle comme une des cinq fonctions de gestion et lui accorde une signification de vérification de conformité avec le plan adopté.

Par la suite, le rôle des systèmes de contrôle a connu une évolution au milieu des années 1920 où il consistait en des activités aussi diverses que : la planification, le contrôle, la motivation, l'analyse et l'évaluation.

Le système de contrôle de gestion a été défini par plusieurs auteurs. Sans être exhaustifs, nous citerons les définitions suivantes :

- Il est d'abord important de signaler qu'Anthony (1965)<sup>290</sup> est l'un des premiers auteurs à avoir défini le système de contrôle de gestion qu'il présente comme un processus sur

---

<sup>287</sup>Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. PUF, 6<sup>ème</sup> édition.

<sup>288</sup> Follett, M. P. (1927). The psychology of control. *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*, 183-209.

<sup>289</sup> Fayol, H. (1949). *General and industrial management*, trans. Constance Storrs. London: Pitman, 43-52.

<sup>290</sup> Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis [by]*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

lequel les managers s'appuient pour s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées d'une façon efficace et efficiente pour accomplir les objectifs de l'organisation. Quelques années plus tard, il avance que « le contrôle de gestion constitue un processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation dans un objectif de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation » (Anthony, 1988)<sup>291</sup>.

- Simons (1995)<sup>292</sup> considère le système de contrôle de gestion comme le moyen de mettre en œuvre avec succès les stratégies et le définit comme les procédures formelles sur lesquelles les managers se basent pour gérer les activités de l'organisation.
- Otley (1999, p.365)<sup>293</sup> définit le contrôle de gestion comme « *un système qui recueille et utilise l'information pour évaluer la performance de différentes ressources de l'organisation, comme les ressources humaines, matérielles, financières, et aussi l'organisation dans son ensemble en tenant compte des stratégies organisationnelles. Le système de contrôle de gestion influence le comportement des ressources organisationnelles à mettre en œuvre des stratégies organisationnelles. Le système de contrôle de gestion peut être formel ou informel* ».
- Bouquin (2006, p.94)<sup>294</sup> introduit l'aspect chronologique d'intervention que permet le contrôle de gestion et souligne que « le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes, seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution ».

Les travaux de recherche relatifs au contrôle de gestion s'appuient principalement sur deux théories. La première est la théorie de l'agence, qui s'intéresse à « *l'impact sur l'effort et la performance de l'agent de différentes formes de contrat, c'est-à-dire de différentes formes de systèmes d'évaluation et de rémunération* » (Langevin et Naro, 2003, p.2)<sup>295</sup> et la deuxième est la théorie comportementale qui consiste à « *identifier les relations entre les*

---

<sup>291</sup> Anthony, R.N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press, Boston.

<sup>292</sup> Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

<sup>293</sup> Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.

<sup>294</sup> Bouquin, H. (2006). *Le contrôle de gestion*. Dunod. 7ème édition

<sup>295</sup> Langevin, P. & Naro, G. (2003). *Contrôle et comportements : une revue de la littérature Anglo-Saxonne. Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain la Neuve*

**Première Partie :** Cadre théorique et conceptuel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

**Chapitre III :** La performance globale, un changement de valeur pour des valeurs qui changent

*« systèmes de contrôle et leurs conséquences sur les attitudes et comportements et, plus généralement, sur la performance » (Langevin et Naro, 2003, p.2).*

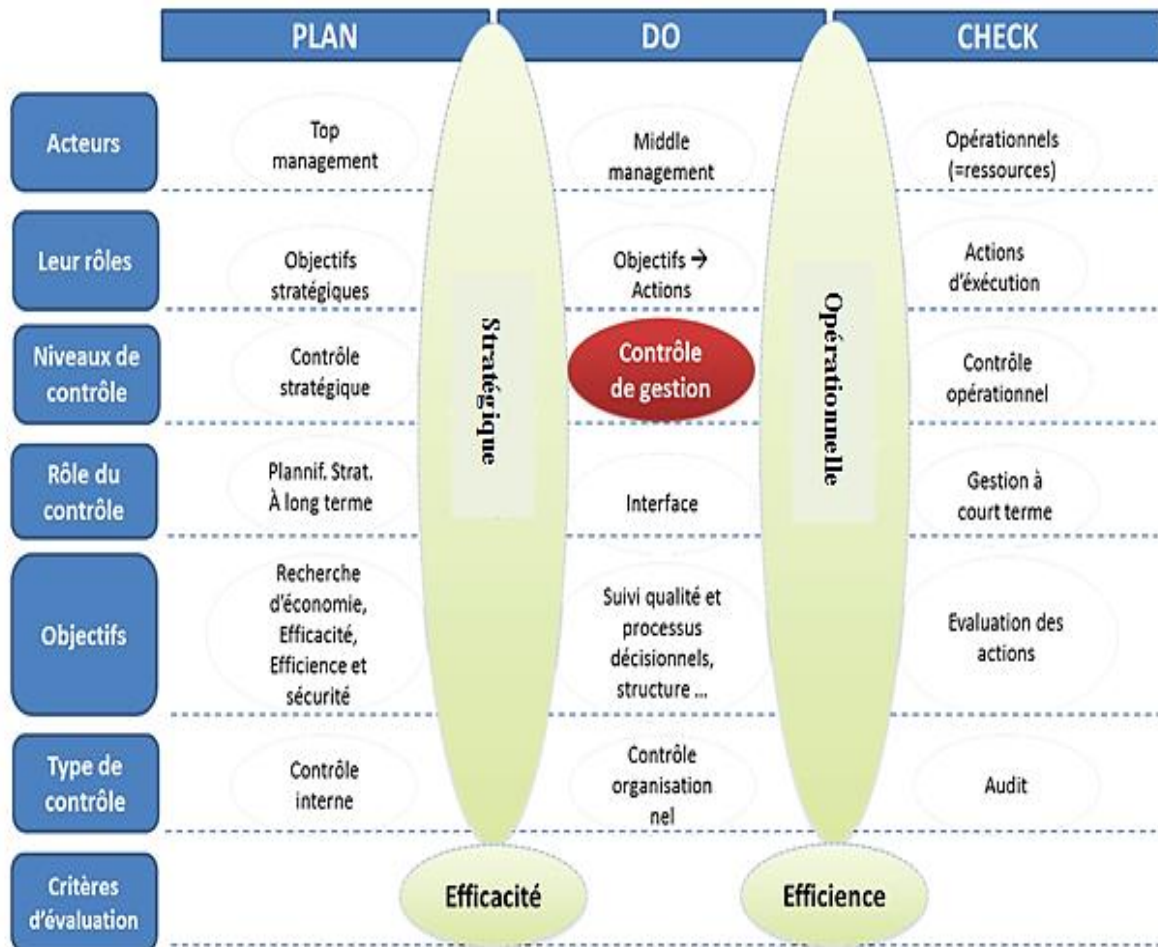
Ainsi, la revue de littérature nous révèle l'existence de plusieurs types de contrôle. Par ailleurs, nous nous appuyerons dans notre recherche sur la conception de Simons (1995) et de Anthony (1965, 1988).

Autrement dit, nous nous intéressons à deux principales dimensions que représentent, d'une part, la dimension stratégique et opérationnelle et, de l'autre, la dimension organisationnelle et psychosociale qui est à vocation managériale. Les deux dimensions sont complémentaires et essentielles pour l'atteinte des objectifs fixés.

À ce titre, le contrôle de gestion joue le rôle d'interface qui veille à décliner la stratégie et à en contrôler différents éléments tels les ressources, les intérêts et comportements afin d'atteindre les performances escomptées.

La figure 11 montre dans ce sens la position centrale qu'occupe le contrôle de gestion et met en avant son rôle d'interface entre la dimension stratégique et la dimension opérationnelle de l'organisation.

Figure 11 : le contrôle de gestion comme interface entre sphère stratégique et sphère opérationnelle



Source : Adapté de Simons (1995), Anthony (1965, 1988) et Bouquin (2006)

La majorité des définitions du contrôle de gestion (Bouquin, 2006 ; Anthony, 1965 ; 1988 ; Simons, 1995, etc.) convergent vers l'idée que les systèmes de contrôle de gestion, et les outils qu'ils contiennent, ont pour mission de décliner les stratégies en influençant les comportements des individus.

Avant d'évoquer le cadre théorique de Simons (1995) qui semble être, selon nous, le plus approprié à notre recherche, nous jugeons important d'aborder les typologies fondatrice des systèmes de contrôle.

Au courant des années 1970 et 1980, certains auteurs ont essayé de proposer des typologies des modes de contrôle. Les modes de contrôle, pouvant apparaître sous d'autres appellations telles que mécanismes de coordination (Mintzberg, 1982)<sup>296</sup>, modes de convergence des buts (Fiol, 1991)<sup>297</sup>, modes de régulation (Bessire, 1995), modes de contrôle (Chiapello, 1996)<sup>298</sup>, formes de contrôle (Barel, 2001)<sup>299</sup>, types de contrôle styles de contrôle (Petitjean, 2001)<sup>300</sup>, (Nogatchewsky, 2004)<sup>301</sup>, signifient la manière dont les outils de contrôle sont mobilisés par les managers pour influencer les comportements dans une perspective de réaliser la stratégie de l'entreprise.

L'intérêt des travaux menés dans ce sens était de savoir comment et sur quoi s'exerce le contrôle (actions, résultats, caractéristiques du personnel, cultures et normes, contexte affectif, objectifs et stratégies) (Chiapello, 1996).

Les travaux d'Ouchi (1979)<sup>302</sup> sont parmi les principaux travaux de cette période. En associant certains types de contrôles avec des caractères organisationnels particuliers, Ouchi propose une typologie des systèmes de contrôle. L'auteur retient des facteurs de contingence que sont le niveau de connaissance du processus de transformation et la capacité à mesurer

---

<sup>297</sup> Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise*. Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine.

<sup>298</sup> Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2(2), 51-74.

<sup>299</sup> Barel, Y. (2001). Complémentarité et contradictions des formes de contrôle: le cas de la grande distribution. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 5-31.

<sup>300</sup> Petitjean, J.L. (2001). *Frontières de la firme et contrôle organisationnel, l'exemple des réseaux contractuels de distribution*, Thèse de doctorat, Université de Reims.

<sup>301</sup> Nogatchewsky, G. (2004). *Les configurations de contrôle dans les relations clients-fournisseurs*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

<sup>302</sup> Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.

les résultats. De l'articulation de ces deux facteurs, Ouchi (1979) identifie 4 principaux modes de contrôle :

- le contrôle des résultats intervient lorsque la possibilité de les mesurer est forte tandis que la connaissance du processus de transformation est faible. Pour ce mode de contrôle les indicateurs de performance représentent le seul moyen de contrôler les objectifs assignés aux managers. Ce mode de contrôle classique est répandu dans les organisations et concerne principalement « l'impact sur l'effort et la performance de l'agent de différentes formes de contrat, c'est-à-dire de différentes formes de systèmes d'évaluation et de rémunération » (Langevin et Naro, 2003, p.2).
- le contrôle des comportements intervient en cas de faible possibilité de mesurer les résultats et de forte connaissance des moyens de transformation.
- le contrôle des résultats ou des comportements s'impose lorsqu'il est question d'une capacité élevée à mesurer les résultats tout en étant accompagné d'une parfaite connaissance du processus de transformation.
- Enfin, Ouchi propose un mode de contrôle alternatif dit clanique qui intervient lorsqu'il est question à la fois de faible connaissance du processus de transformation et de difficulté accrue de mesurer les résultats. Pour Ouchi, dans ce contexte de forte incertitude qualitative et quantitative, il est nécessaire de faire preuve d'une certaine autonomie assortie de confiance. Dans ce cas de figure, le contrôle s'opère en amont, lors du recrutement des employés, en s'aidant de critères de sélection permettant d'assurer, même en l'absence de contrôle formel, une progression dans le sens attendu. Par la suite, d'autres auteurs sont venus développer le mode de contrôle clanique pour qu'il en résulte le contrôle social ou le contrôle par la culture.

Le tableau 11 synthétise l'ensemble des modes de contrôle évoqués précédemment.

**Tableau 11** : Type de contrôle et condition préalable

		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Capacité à mesurer les résultats	Elevée	Contrôle des résultats ou des comportements	Contrôle des résultats
	Faible	Contrôle des comportements	Contrôle clanique

Source : Adapté de Ouchi (1979)

En 1980, toutefois, Ouchi revient avec une typologie partiellement rénovée car il introduit un nouveau mode de contrôle tout en redéfinissant les modes de contrôle issus de ses travaux de 1979. Ainsi pour Ouchi (1980), il est question de trois modes de contrôle :

- le contrôle par le marché, représentant le nouveau type de contrôle introduit par Ouchi (1980), il intervient le cas de non-maîtrise des objectifs stratégiques ou du processus de transformation. Afin d'aboutir à une régulation, l'organisation tend vers un échange économique dans un contexte de concurrence et intègre les mécanismes du marché tel que l'ajustement par les prix.
- le contrôle par la bureaucratie comprend les modes de contrôle des résultats et des comportements identifiés en 1979. Ce mode de contrôle est possible dans un environnement prévisible et maîtrisé, caractérisé par des tâches peu complexes. Ainsi, le contrôle par bureaucratie prend appui sur des règles et des procédures formelles ainsi que sur la mobilisation accrue des indicateurs de performance au niveau de l'évaluation comme au niveau de la prévision.
- Bien qu'évoqué dans les travaux précédents d'Ouchi (1979), le contrôle clanique a également connu l'évolution de sa définition. Il est désormais présenté comme un contrôle œuvrant à faire coïncider, d'une manière préméditée, les objectifs et les valeurs des individus avec les principes et valeurs organisationnelles.

Par conséquent, ce mode de contrôle est considéré comme anticipateur, à l'inverse du contrôle a posteriori, « ... il consiste à sélectionner les individus à travers le recrutement, puis à les inciter, à travers la formation, à se comporter dans le sens attendu par l'organisation. Ce mode d'organisation, vieux comme le monde dans la pratique, tend à renforcer les valeurs déjà intégrées par les membres de l'organisation afin de les amener

à agir ou à prendre des décisions de la façon même qu'auraient adoptée leurs dirigeants  
» (Fiol, 1991).

Emboitant le pas à ceux d'Ouchi, d'autres travaux, notamment ceux de Mintzberg (1982)<sup>303</sup> ou de Merchant (1982)<sup>304</sup>, seront menés et proposeront d'autres typologies de contrôle.

Mintzberg (1982) distingue 6 mécanismes de coordination :

- l'ajustement mutuel : la coordination se fait au moyen d'une communication informelle et spontanée entre les acteurs.
- la supervision directe : les instructions sur le travail à effectuer sont données par une personne à un ou plusieurs acteurs, cette même personne procède au contrôle d'exécution du travail.
- la standardisation des procédés : consiste à définir chaque poste de travail en précisant les tâches à effectuer, la manière de les effectuer ainsi que les rythmes de travail, de sorte à éliminer toute autonomie qui pourrait être source d'incertitude.
- la standardisation des résultats : les résultats attendus sont définis avant l'action en fonction d'objectifs explicites et mesurables.
- la standardisation des qualifications : le choix des acteurs obéit à une sélection qui se base sur des compétences nécessaires à l'exécution du travail, définies en ex-ante, pour prétendre à une exécution du travail dans le sens attendu par l'organisation tout en accordant confiance et autonomie à l'acteur.
- la standardisation des normes : le travail est encadré par les normes et les valeurs établies et auxquelles les membres de l'organisation doivent adhérer.

Merchant (1982, 1998<sup>305</sup>) distingue trois types de contrôle qui se rapprochent de la typologie d'Ouchi :

- le contrôle par les résultats : il s'agit d'évaluer la performance des individus par rapport à un objectif préalablement déterminé. Selon Merchant (1998), le contrôle par les résultats passe par plusieurs phases : le choix d'un indicateur de performance, la fixation d'un objectif

---

<sup>303</sup> Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les éditions d'organisation, Paris/Montréal.

<sup>304</sup> Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 23(4), 43.

<sup>305</sup> Merchant, K.A. (1998). *Modern management control systems*. Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.

à l'aide de cet indicateur, la mesure de la performance réalisée et des écarts et enfin, l'attribution d'une récompense ou d'une sanction à l'individu contrôlé.

- le contrôle des actions : il s'agit d'assurer que les employés exécutent les actions souhaitables et non pas les actions indésirables. Ce mode de contrôle peut être illustré par des exemples comme les règles et procédures, définition et séparation des responsabilités, supervision directe, autorisations d'engagement de dépenses (Langevin et Naro, 2003)

- le contrôle du personnel : il s'agit d'introduire des comportements d'autocontrôle des employés dans la réalisation des stratégies fixées par l'organisation. Sans mettre en place des sanctions, l'organisation aspire à socialiser et à diffuser des valeurs communes.

D'autres travaux sur les modes de contrôle proposent une synthèse comme celle de Petitjean (2001) qui postule que les différents modes de contrôle identifiés dans les travaux précédents, reposent en réalité sur une typologie triptyque pouvant être d'ordre : administratif et bureaucratique, marchand et enfin social et culturel. Selon ce même auteur, les modes de contrôle aspirent soit à la maîtrise du comportement des individus (aspect culturel ou social), de ce qu'ils réalisent (aspect mesure des résultats) et de la manière dont ils le font (aspect bureaucratique ou procédural).

De ce qui précède, nous retenons que le contrôle peut s'opérer selon trois modalités : soit d'une manière bureaucratique, soit par les résultats, soit par le contrôle social et culturel.

La question qui se pose au niveau de notre problématique est donc de savoir quel mode de contrôle est le plus approprié pour opérationnaliser la RSE dans l'entreprise ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous aborderons, dans ce qui suit, l'approche développée par Simons (1995) qui semble offrir un cadre plus managérial et opérationnel du contrôle.

Le cadre des leviers de contrôle développé par Simons (1995) paraît le plus approprié pour notre recherche pour plusieurs raisons.

D'abord, pour le fait qu'il s'agit, avant tout, d'utiliser des systèmes de contrôle pour conduire le renouvellement stratégique tout en exerçant simultanément un contrôle sur la réalisation

des objectifs stratégiques (Abernethy et Brownell, 1999<sup>306</sup> ; Bruining et al., 2004<sup>307</sup> ; Henri, 2006<sup>308</sup> ; Kober et al., 2007<sup>309</sup> ; Simons, 1995 ; Tuemola, 2005<sup>310</sup>). La RSE demeurant une stratégie, les managers utilisent les systèmes de contrôles pour la gérer mais également pour soutenir le renouvellement de la stratégie d'entreprise par le développement de la RSE (Arjaliès et Ponsard, 2010).

Deuxièmement, l'un des éléments prépondérants du cadre des leviers de contrôle de Simons, réside dans l'intérêt porté à la manière dont les gestionnaires opèrent pour mener à bien les stratégies envisagées, tout en restant ouverts aux stratégies émergentes dans d'autres domaines d'activité (Abernethy et Brownell, 1999 ; Kober et al., 2007 ; Simons, 1995 ; Skærbæk et Tryggestad, 2010<sup>311</sup>).

En fin, la RSE s'accompagne souvent d'incertitude stratégique par le fait qu'elle introduit dans l'entreprise de nouveaux éléments de risques et d'opportunités à gérer (Schaltegger et Burritt, 2010<sup>312</sup>). A ce titre, les leviers de contrôles de Simons représentent un cadre qui permet d'appréhender l'usage que font les gestionnaires des systèmes de contrôle pour interagir avec l'incertitude stratégique (Simons, 1995) qui peut être potentiellement introduite par la RSE.

L'examen des travaux de Simons de 1987 à 2000 montre qu'ils sont conduits dans le contexte d'une vision innovante, opposée aux approches classiques des systèmes de contrôle développées par Hofstede, Ouchi ou Hopwood.

D'abord, on peut constater cette différenciation à partir de la définition que Simons donne aux systèmes de contrôle qui selon lui sont des « *procédures et systèmes formalisés fondés*

---

<sup>306</sup>Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.

<sup>307</sup>Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155-177.

<sup>308</sup>Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.

<sup>309</sup>Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.

<sup>310</sup>Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management accounting research*, 16(3), 293-320.

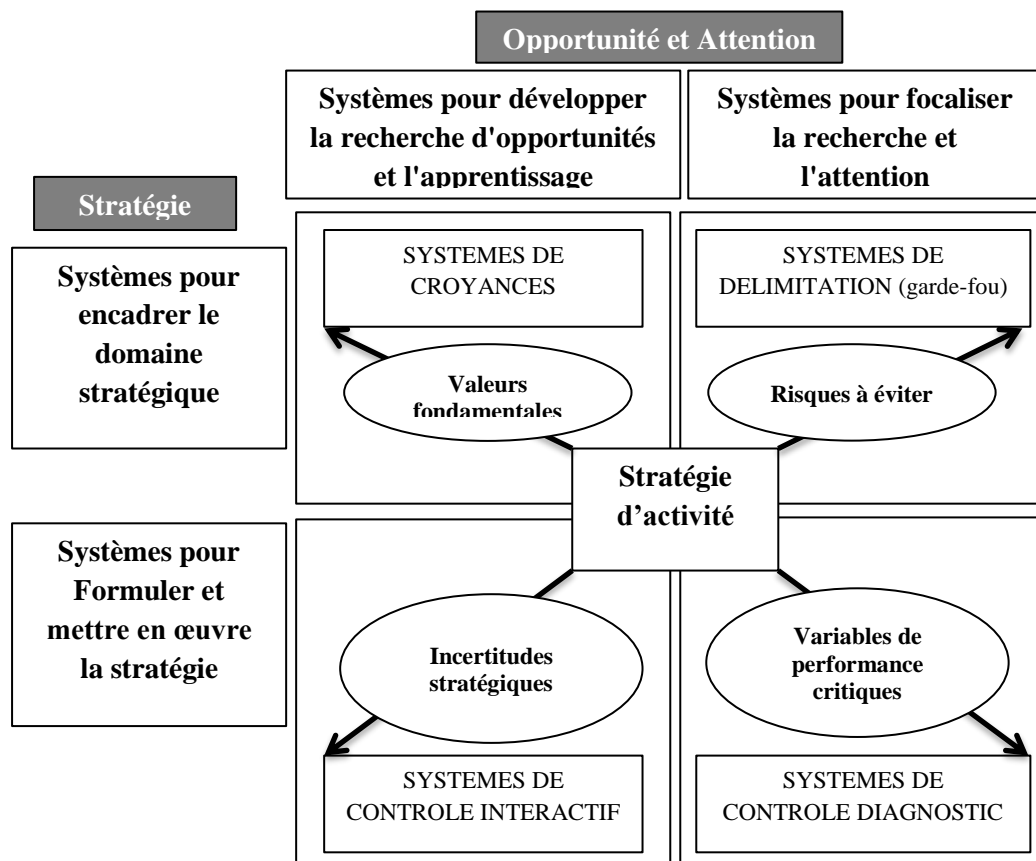
<sup>311</sup>Skærbæk, P., & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 108-124.

<sup>312</sup>Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders?. *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.

sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » (Simons 1995, p.5).

Les multiples recherches empiriques menées par Simons, notamment chez Johnson & Johnson, le conduisent à identifier quatre leviers de contrôle que les managers mobilisent pour la déclinaison de la stratégie et son renouvellement, qu'illustre la figure 12.

**Figure 12 : Les quatre leviers de contrôle selon Simons**



Source : (Simons, 1995, p.157)

Les systèmes de croyances consistent en un ensemble explicite et formel d'éléments organisationnels que les managers utilisent pour communiquer les valeurs de l'organisation et fournir un agenda stratégique cohérent (Ahrens et Chapman, 2004<sup>313</sup> ; Simons, 1995). Ces systèmes de croyances sont « créés et communiqués par le biais de documents tels que crédos, énoncé de mission, et déclarations d'objectif »<sup>314</sup> (Simons, 1995, p. 34). Leur finalité

<sup>313</sup> Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301.

<sup>314</sup> Texte traduit par nous-même s

est d'assurer l'engagement des individus pour réaliser les objectifs communs tout en les incitant à rechercher des opportunités. Les systèmes de croyances aident à promouvoir la stabilité et la continuité, mais peuvent également permettre un changement organisationnel lorsque les gestionnaires les utilisent pour introduire de nouvelles priorités ou de nouvelles valeurs (Bruining et al., 2004 ; Simons, 1995).

En ce qui concerne la RSE, on peut supposer que les systèmes de croyance intègrent un large éventail de valeurs reposant sur un programme qui allie l'engagement des employés et des autres parties prenantes aux objectifs de durabilité de l'organisation. Les systèmes de croyances sous-tendent la manière dont fonctionnent les autres leviers de contrôle et sont, pour autant, au cœur de la manière dont les quatre leviers travaillent ensemble (Widener, 2007<sup>315</sup>).

Les systèmes de délimitations, quant à eux, sont un levier de contrôle que mobilisent les managers comme des garde-fous permettant de restreindre ou de canaliser les employés dans leur recherche d'opportunités stratégiques.

Ce levier de contrôle consiste en un ensemble explicite d'indications et de définitions organisationnelles, généralement exprimées en des termes négatifs ou minimaux, qui aident les managers à identifier les risques à éviter pour atteindre les objectifs de l'organisation (Simons, 1995).

Les processus de gestion des risques étant importants pour la réalisation des objectifs stratégiques (Binder, 2007<sup>316</sup> ; Tessier et Otley, 2012<sup>317</sup>), les systèmes de délimitation stratégiques peuvent servir de moyen de communication pour orienter les employés vers les activités jugées pertinentes et éviter le gaspillage des ressources de l'entreprise. Cela peut se présenter sous forme de rapports internes comportant les menaces environnementales et les risques potentiels encourus en cas d'irresponsabilité sociétale. Au même titre, les audits environnementaux peuvent être utilisés pour rappeler aux employés les risques majeurs encourus par l'entreprise (Schaltegger et Burritt, 2010).

---

<sup>315</sup> Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.

<sup>316</sup> Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and society*, 36(6), 547-571.

<sup>317</sup> Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.

En outre, les délimitations peuvent être exprimées sous forme de conduite professionnelle élaborée conformément aux cadres externes et internes, tels que des lignes directrices volontaires, des codes de conduite et des normes juridiques.

Ces systèmes de délimitation sont particulièrement importants dans un environnement à caractère incertain, où les coûts de non-conformité et les coûts liés à la réputation sont élevés, car ils guident et contrôlent le comportement des employés. Ces systèmes de délimitation s'avèrent d'une grande pertinence pour les entreprises qui ne peuvent se fier totalement à la réglementation ni à la législation, car elles ne suffisent pas à empêcher les comportements des employés qui exposeraient les entreprises à un risque de perte de revenus ou d'échec (Sarre et al., 2001<sup>318</sup>). Le principe de précaution qu'induit la RSE est crucial pour la gestion globale des risques d'une entreprise, car elle aide les responsables à identifier les risques associés à des pratiques irresponsables (Sarre et al., 2001).

L'utilisation des systèmes de contrôle diagnostic intervient lors de la comparaison des performances aux objectifs afin de relever les exceptions critiques et les écarts par rapport aux plans (Abernethy et Brownell, 1999 ; Simons, 1995). L'analyse des performances permet aux responsables d'ajuster leurs actions lorsque les résultats sont en deçà des attentes. Les processus de diagnostic rendent tangibles et visibles les activités que les employés doivent entreprendre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation (Bhimani et Langfield-Smith, 2007<sup>319</sup>). Les systèmes de contrôle diagnostic aident à maîtriser les coûts liés aux activités de RSE et à identifier aussi bien qu'à internaliser les avantages nets de celle-ci, qui représentent un facteur de succès essentiel pour conserver un avantage concurrentiel (Arjaliès et Ponssard, 2010<sup>320</sup>).

Les leviers de contrôle diagnostic sont essentiels à la réalisation des objectifs de responsabilité sociale et environnementale, car les pratiques RSE qui ne s'accompagnent pas de résultats mesurables sont susceptibles d'être négligées au profit des principales mesures

---

<sup>318</sup> Sarre, R., Doig, M., & Fiedler, B. (2001, September). Reducing the risk of corporate irresponsibility: the trend to corporate social responsibility. In *Accounting Forum*, 25(3),300-317.

<sup>319</sup> Bhimani, A. & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management accounting research*, 18(1), 3-31.

<sup>320</sup> Arjaliès, D. L., & Ponssard, J. P. (2010). A Managerial Perspective on the Porter Hypothesis-The Case of CO2 Emissions. *Palaiseau, Éditions de l'École Polytechnique, Crifo P., Ponssard J.-P., eds*, 151-168.

économiques (Gond et al., 2012<sup>321</sup>). Souvent, les mesures de performance sont utilisées pour contrôler la conformité aux réglementations et normes, faciliter la prise de décision environnementale, fournir des informations sur les activités ainsi que sur les performances sociales et environnementales aux acteurs externes (Henri et Journeaut, 2010). Les entreprises peuvent faire appel à des parties prenantes externes afin de parvenir à un accord sur les mesures et indicateurs appropriés pour évaluer la performance en matière de RSE (Schaltegger et Burritt, 2010).

Les systèmes de contrôle interactif sont des processus formels utilisés pour identifier les opportunités et gérer les incertitudes stratégiques. Ces dernières sont des aléas qui pourraient menacer ou invalider les hypothèses sous-jacentes à la stratégie d'une organisation (Simons, 1995). Les processus interactifs permettent aux cadres supérieurs d'acquérir une meilleure compréhension des possibilités et des opportunités potentielles tout en indiquant simultanément aux cadres subalternes les priorités stratégiques de l'organisation (Miles et al., 2006<sup>322</sup> ; Simons, 1995). La mobilisation du contrôle interactif est caractérisée par trois éléments : une utilisation intensive par les supérieurs, une utilisation intensive par les subordonnés et une communication personnelle fréquente entre les deux groupes (Bisbe et Otley, 2004<sup>323</sup> ; Tessier et Otley, 2012). Les cadres dirigeants utilisent des processus interactifs dans le but de faciliter le débat sur les plans d'action sous-jacents qui orientent les activités d'une organisation et d'accéder aux connaissances locales sur les incertitudes stratégiques pouvant être utilisées pour élaborer des plans stratégiques (Ahrens et Chapman, 2004 ; Binder, 2007 ; Tessier et Otley, 2012). Pour soutenir une stratégie de RSE, les processus interactifs intègrent souvent les points de vue de parties prenantes externes, telles que des ONG, des communautés locales et des investisseurs, afin que les responsables puissent découvrir des stratégies qui n'avaient pas été envisagées auparavant en interne et recevoir un retour d'information sur les initiatives RSE en cours (Gond et al., 2012).

Ainsi, on peut dire que les systèmes de contrôle ont un rôle primordial dans la stimulation de l'émergence de nouvelles initiatives qui donnent l'impulsion au changement et au

---

<sup>321</sup> Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.

<sup>322</sup> Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195-205.

<sup>323</sup> Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.

renouvellement stratégiques (Abernethy et Brownell, 1999 ; Bisbe et Otley, 2004 ; Ittner et Larcker, 2003<sup>324</sup> ; Kober et al., 2007 ; Simons, 1995).

Toutefois, Tout systèmes de contrôle permettant de faciliter et d'instaurer le débat autour des incertitudes stratégiques comme les réunions de planification et les processus de gestion stratégique des risques, peut être utilisé de manière interactive (Abernethy et Brownell, 1999 ; Binder, 2007 ; Ittner et Larcker, 2003).

Enfin, les systèmes de contrôle interactif sont pertinents lorsqu'il est question de mesure de performance multidimensionnelle, comme dans une stratégie de RSE, car ils permettent aux cadres supérieurs d'appuyer et d'accompagner les cadres subalternes dans leurs efforts pour atteindre des objectifs contradictoires (Lillis, 2002)<sup>325</sup>.

De ce qui précède nous pouvons retenir que les quatre leviers de contrôle servent à « *inspirer l'adhésion des individus aux buts de l'organisation ; baliser le territoire d'expérimentation et de compétition, coordonner et piloter l'exécution des stratégies du moment ; stimuler et guider la recherche de stratégies futures* » Simons (1995, p.175).

Nous pouvons également retenir que, plus les la recherche et la maîtrise des opportunités stratégiques de l'organisation sont favorisées, plus les systèmes de contrôle tendent à être interactifs. La mobilisation des systèmes de contrôle interactif favorise l'apprentissage organisationnel grâce au partage et la production d'informations.

Par ailleurs, l'organisation aura plus recours à des systèmes de contrôle diagnostic si l'intention des managers est orientée et focalisée sur les facteurs clés de succès ou des indicateurs de performance préétablis.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la RSE, nous nous intéresserons aux deux leviers de contrôle diagnostic et interactif qui peuvent être synthétisés dans le tableau suivant.

---

<sup>324</sup> Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81(11), 88-95.

<sup>325</sup>Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance—an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 497-529.

**Tableau 12** : Synthèse des systèmes de contrôle diagnostique et interactif

	<b>Système de contrôle diagnostique</b>	<b>Système de contrôle interactif</b>
<b>Enjeux du système de contrôle</b>	Systèmes de feedback utilisés pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux normes de performance prédéterminées	Systèmes utilisés par les managers pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans la prise de décision des subordonnés
<b>Finalité du système de contrôle</b>	Fournir la motivation, les ressources et l'information pour s'assurer que les objectifs et les stratégies organisationnels les plus importants sont réalisés	Faire converger l'attention organisationnelle sur les incertitudes stratégiques et provoquer ainsi l'émergence de nouvelles initiatives et stratégies
<b>Contexte du contrôle</b>	Variables de performances critiques	Incertitudes stratégiques
<b>Indicateurs de mesure</b>	Indicateurs issus principalement de la comptabilité avec des objectifs financiers explicites et décomposés le long de la hiérarchie	Indicateurs déterminés à partir d'une analyse spécifique des facteurs de performance de l'entité
<b>Usage des indicateurs</b>	Essentiellement par les contrôleurs de gestion Forte utilisation dans les plans et les budgets Forte utilisation dans les rapports concernant les exceptions, l'intégrité et la fiabilité des systèmes Utilisation pour la détermination des rémunérations et des primes	Essentiellement par des managers et des opérationnels le long de la ligne hiérarchique pour réaliser des analyses et des prévisions de résultats Pas de lien formel entre les indicateurs et les rémunérations

Source : Adapté de Sponem (2004)<sup>326</sup>

<sup>326</sup> Sponem, S. (2004). *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d'une typologie et analyse des déterminants*. Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Comme nous l'avons signalé précédemment, l'opérationnalisation de la RSE s'avère difficilement réalisable par les entreprises en raison du caractère ambivalent et polysémique de la RSE mais aussi de l'inadéquation de l'approche de contrôle adoptée pour sa mesure et son pilotage.

Cette inadéquation est due à un usage du contrôle de gestion sous sa forme classique, c'est-à-dire comme « un processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation dans un objectif de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation », pour une performance élargie induite par la RSE.

De cette conception, nous pouvons dire que le contrôle de gestion se présente comme un processus de déclinaison de la stratégie de l'entreprise dans un perspectif top down et comme un contrôle diagnostic caractérisé par : la capacité de mesurer les outputs d'un processus ; l'existence de standards prédéterminés que l'on compare avec les résultats actuels ; la capacité de corriger les écarts par rapport aux standards (Simons, 1995).

La RSE étant considérée comme une stratégie, son lien avec le contrôle de gestion demeure inéluctable. Cependant, en partant des caractères du contrôle diagnostic et de l'absence de standards et de critères communs et partagés de la RSE, comme le souligne Allouche et Laroche (2005), il semble que le lien entre contrôle diagnostic et stratégie RSE ne soit pas des plus évidents.

C'est pourquoi, nous considérons que l'approche de Simons, présentant le contrôle de gestion comme un processus stimulant la recherche et l'apprentissage, permettant également l'émergence de stratégie grâce à son utilisation interactive et diagnostique, comme une approche adéquate à l'élargissement de performance et au déficit stratégique qu'induit la RSE. L'approche de Simons rejoint les travaux de Mintzberg, qui souligne que la stratégie peut émerger de manière non délibérée dans une perspective bottom up ou mixte et offrir un champ plus large pour l'opérationnalisation de la RSE.

Nous pensons que l'approche de Simons nous permettra, tant bien que mal, de trouver réponse idoine à notre question de recherche (Comment peut-on mesurer et piloter la RSE dans un cadre théorique et empirique caractérisé par une absence de consensus sur le concept même de RSE et sur son application dans les organisations ?).

En effet, l'approche de Simons met l'accent sur les modalités d'utilisation des outils de contrôle pour décliner les objectifs et les changements stratégiques. Ce qui semble particulièrement dédié aux enjeux issus de la RSE.

Les leviers de contrôle de Simons permettraient une lecture et une opérationnalisation de la RSE. Ainsi, les systèmes de croyances pourraient véhiculer des valeurs de RSE, les systèmes de limitation pourraient être utilisés comme des garde-fous des pratiques contraires à la RSE, les systèmes de contrôle diagnostic seraient des outils cybernétiques de déclinaison des objectifs stratégiques et de reporting de la performance globale, quand les systèmes de contrôle interactif encourageraient le dialogue, l'apprentissage, la recherche de nouvelles opportunités stratégiques ainsi que le changement et l'intégration de nouveaux axes de performance.

La problématique qui est souvent évoquée en ce qui concerne la mesure et le pilotage de la RSE est la question de l'équilibre qui doit être établi entre les différents axes de la performance globale. Ce qui reste un exercice difficile car la mesure de la performance en apparence neutre ne l'est pas en réalité comme le soulignent Bouckaert et Halligan (2008, pp.26-27)<sup>327</sup> « *performance, mesure de la performance et management de la performance renvoient à des niveaux de réalités distincts (...) La non-neutralité de la définition de la performance implique la non-neutralité de sa mesure : mesurer la performance n'est pas un exercice neutre* ». Autrement dit, la mesure et le pilotage des axes de performance globale peuvent être déséquilibrés et favoriser certains axes au détriment d'autres selon les intérêts organisationnels.

Cette question d'équilibre est également posée en ce qui concerne l'utilisation des leviers de contrôle de Simons qui souligne qu'il ne s'agit pas d'opter pour l'un ou l'autre des leviers. Selon Simons, le contrôle est réussi lorsque les tensions entre innovation créative et atteinte des objectifs sont transformées en une croissance rentable. Ainsi, l'auteur accorde beaucoup d'importance à l'équilibre entre le contrôle diagnostic et le contrôle interactif.

Plusieurs auteurs abondent dans le même sens que Simons et avancent, d'une part, que l'utilisation des systèmes de mesure de la performance peut être faite de manière

---

<sup>327</sup> Bouckaert, G. et Halligan, J. (2008). *Managing performance. International comparisons*. Routledge, London.

diagnostique et interactive dans certaines situations stratégiques (Widener, 2007), d'autre part, que l'utilisation excessive ou insuffisante de l'un des deux leviers peut annuler les bénéfices potentiels issus de ces derniers (Henri, 2006).

À la lumière de ce qui précède, nous supposons qu'une combinaison équilibrée des leviers de contrôle, principalement le contrôle diagnostique et le contrôle interactif, permettrait de formuler ainsi que de décliner une stratégie RSE en assurant un équilibre entre les différents axes de la performance globale. Ainsi, cette approche nous permettrait de remédier au constat de Germain et Gates (2007, p.11) qui soulèvent que « *le pilotage stratégique de la RSE est une pratique peu répandue dans les entreprises. Ce constat plaide en faveur de l'idée selon laquelle la problématique de la RSE demeure aujourd'hui confinée à des objectifs de communication externe* ».

### **3.2. Les outils de mesure de la performance globale**

Pour une meilleure appréhension des difficultés d'opérationnalisation de la RSE, nous avons jugé utile d'aborder les outils de contrôle développés pour la mesure et le pilotage de la performance globale.

À ce propos, en passant en revue la littérature, nous constatons qu'il existe de nombreux outils de mesure et de pilotage de la performance globale mais rares sont ceux qui abordent les trois axes de la performance globale simultanément. Nous nous attèlerons donc, dans notre recherche, à les appréhender séparément.

Nous reprenons dans ce qui suit les outils de mesure des performances environnementale, sociale et globale présenté par Dahou et Berlan (2007)<sup>328</sup>.

En ce qui concerne la dimension environnementale, les outils les plus courants sont :

- La comptabilité environnementale est « un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers » (Christophe, 1995)<sup>329</sup>

---

<sup>328</sup>Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.

Christophe, B. (1995). *La comptabilité verte: de la politique environnementale à l'écobilan*. De Boeck Université.

- La norme ISO 14001v 2015 « *spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme pour améliorer sa performance environnementale. La présente Norme internationale est destinée à être utilisée par les organismes souhaitant gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique qui contribue au pilier environnemental du développement durable* » (ISO 14001, 2015)<sup>330</sup>.
- La norme EMAS (Environmental Management and Audit Scheme) est un règlement européen fournissant des lignes directrices à toute organisation désirant évaluer, améliorer et faire connaître sa performance environnementale de manière volontaire. En adhérant à un EMAS, l'organisation s'engage à mettre en place un système de management environnemental (SME) selon la norme ISO 14001 sans obligation de certification, à publier une déclaration environnementale annuelle sur le bilan des actions menées par l'organisation et à se soumettre au contrôle de conformité à la réglementation environnementale en faisant appel à l'autorité administrative chargée du contrôle de la réglementation.

À l'instar de la dimension environnementale, la dimension sociale de la performance fait appel à plusieurs outils dont :

- La comptabilité sociale qui est « 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)<sup>331</sup>.
- La norme SA 8000, selon Social Accountability International (SAI), fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI), elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs,

---

<sup>330</sup><https://www.iso.org/fr/standard/60857.html>

<sup>331</sup> Capron, M. (2000). Comptabilité sociale et sociétale, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed. *Economica, Paris*.

santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.

- La norme AA 1000 porte sur la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
- Bilan social « *récapitule en un document unique les principales 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 français).

En ce qui concerne la performance globale, les outils de sa mesure et de son pilotage se font nombreux. Ainsi, on retrouve dans la littérature des outils fréquemment évoqués, notamment chez Dahou et Berlan (2007). Parmi ces outils :

- Le guide SD 21000 est un « Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003)
- La norme ISO 26000, que nous avons abordée dans la section 3 du chapitre I de la première partie. B, qui consiste en un ensemble de lignes directrices de responsabilité sociétale dont la version ISO/DTS 26030, centrée sur la chaîne alimentaire, est en cours de réalisation pour une publication prévue pour la fin de l'année 2019<sup>332</sup>.
- Le Triple Bottom Line reporting (TBL), notion développée par Elkington (1997)<sup>333</sup>, part de l'idée que 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. L'expression Triple Bottom Line renvoie aux trois dernières lignes de résultats qui élèvent au même rang de la performance économique la performance environnementale et la performance sociale.
- La Global Reporting Initiative (GRI) constitue l'un des outils phare de reporting de la performance globale. La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports de développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en

---

<sup>332</sup> <https://www.iso.org/fr/stage-codes.html#60.60>

<sup>333</sup> Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing, Oxford.

trois catégories : économique, environnementale et sociale. L'ambition du GRI est de fournir aux organisations de toute taille et de tout secteur, un cadre fiable constitué d'un ensemble de concepts et un système de mesure partagé afin de communiquer clairement sur leur démarche de développement durable. Toute organisation élaborant son rapport de développement durable selon le cadre GRI, doit indiquer dans quelle mesure elle applique ce dernier. Pour cela, le GRI a prévu trois niveaux d'application (C, B et A) qui correspondent à des niveaux de maturité des rédacteurs du rapport, C=Novice, B= expérimenté et A= très expérimenté comme l'indique la Figure 13.

**Figure 13 : les différents niveaux de maturité du modèle GRI**

Niveau d'application du rapport		C	C+	B	B+	A	A+
Éléments d'information requis	Informations G3 sur le profil <b>SORTANT</b>	Rapport sur : 1.1 2.1 – 2.10 3.1 – 3.8, 3.10 – 3.12 4.1 – 4.4, 4.14 – 4.15	Vérification extérieure du Rapport	Rapport sur tous les critères mentionnés au niveau C plus : 1.2 3.9, 3.13 4.5 – 4.13, 4.16 – 4.17	Vérification extérieure du Rapport	Même critères que pour le niveau B	Vérification extérieure du Rapport
	Informations G3 sur les pratiques d'approche managériale <b>SORTANT</b>	Pas nécessaire		Informations sur l'approche managériale pour chaque catégorie d'indicateur		Approche managériale pour chaque catégorie d'indicateur	
	Indicateurs de performance G3 et indicateurs de performance du supplément sectoriel <b>SORTANT</b>	Renseignement d'un minimum de 10 indicateurs de performance, y compris au moins un dans les catégories économiques, sociales et environnementale		Renseignement d'un minimum de 20 indicateurs de performance, y compris au moins un dans les catégories économiques, sociales, environnementales, droits de l'Homme, emploi, relations sociales et travail décent, société et responsabilité de fait des produits		Renseignement de chaque indicateur de base G3 et indicateur du supplément sectoriel* en respectant le principe de pertinence soit : a) en rendant compte sur l'indicateur ou b) en expliquant la raison de son omission.	

\* Supplément sectoriel dans la version finale

Source : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Le Balanced Scorecard (BSC) est un des outils principaux de mesure et de pilotage de la performance globale. Initialement développé par Kaplan et Norton (1992)<sup>334</sup>, le BSC se veut comme une nouvelle approche de mesure de la performance pour remédier aux limites des théories « court-termistes » et du management comptable. L'outil suppose que l'utilisation efficace des capitaux d'investissement n'est pas l'unique déterminant des avantages concurrentiels, mais d'autres facteurs peuvent être déterminants comme les clients et le capital intellectuel. Kaplan et Norton ont focalisé leur approche sur la stratégie d'entreprise à travers quatre axes : finance, clients, processus ainsi que apprentissage et innovation. Cette structuration a pour ambition de permettre à toute entreprise d'établir le lien entre sa stratégie et ses actions ainsi que d'évaluer sa performance dans un cadre globale et équilibré des différents axes. Le BSC a été conçu pour remédier à une évaluation trop souvent centrée sur l'aspect économique dans l'intérêt du gestionnaire et de l'actionnaire, en mobilisant d'autres indicateurs qui prennent en compte, bien que partiellement, les parties prenantes et principalement les clients, mais aussi des indicateurs relatifs à la qualité des processus internes et aux dimensions immatérielles telles que la capacité d'apprentissage organisationnel, comme l'indique la figure 14.

Par la suite, le BSC a évolué en élargissant son champ à la performance sociétale en Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) pour permettre la mise en œuvre des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise (Hockerts, 2001)<sup>335</sup>.

La pertinence de la problématique de la performance sociétale a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs (Figge et al., 2002)<sup>336</sup> cherchant à développer et à diffuser le concept de SBSC. Dans cette même lancée, Kaplan et Norton revisitent la précédente conception du BSC et proposent d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2001)<sup>337</sup>. D'autre part, Supizet (2002)<sup>338</sup> développe un Total Balanced Scorecard (TBSC) qui propose une série de six relations causales entre les parties prenantes en partant du principe que

---

<sup>334</sup> Kaplan R, & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71–79.

<sup>335</sup> Hockerts, K. (2001). Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok*.

<sup>336</sup> Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

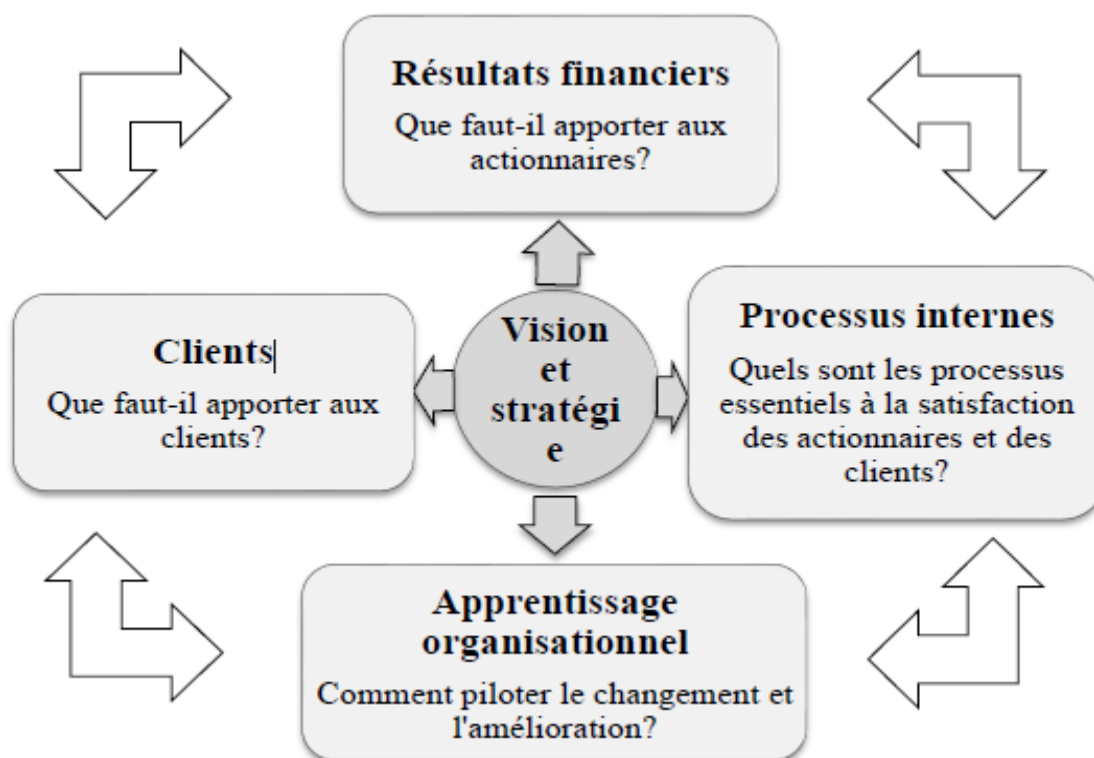
<sup>337</sup> Kaplan R, & Norton D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston.

<sup>338</sup> Supizet, J. (2002). Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments. *L'informatique professionnelle*, 209, 15-20.

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.

En conclusion, les nouveaux développements du BSC représentent une opportunité de reconcevoir la stratégie d'entreprise pour un développement durable, autrement dit, de repenser totalement le modèle économique de l'entreprise en fonction des impératifs perçus en matières sociales et environnementales (Trebucq, 2010)<sup>339</sup>. Bieker (2002) propose l'axe sociétal comme un cinquième à ajouter aux quatre axes du Balanced Scorecard sans être précis sur l'architecture du système de mesure de la performance (Germain et Trébucq, 2004).

**Figure 14** : Architecture du Balanced Scorecard



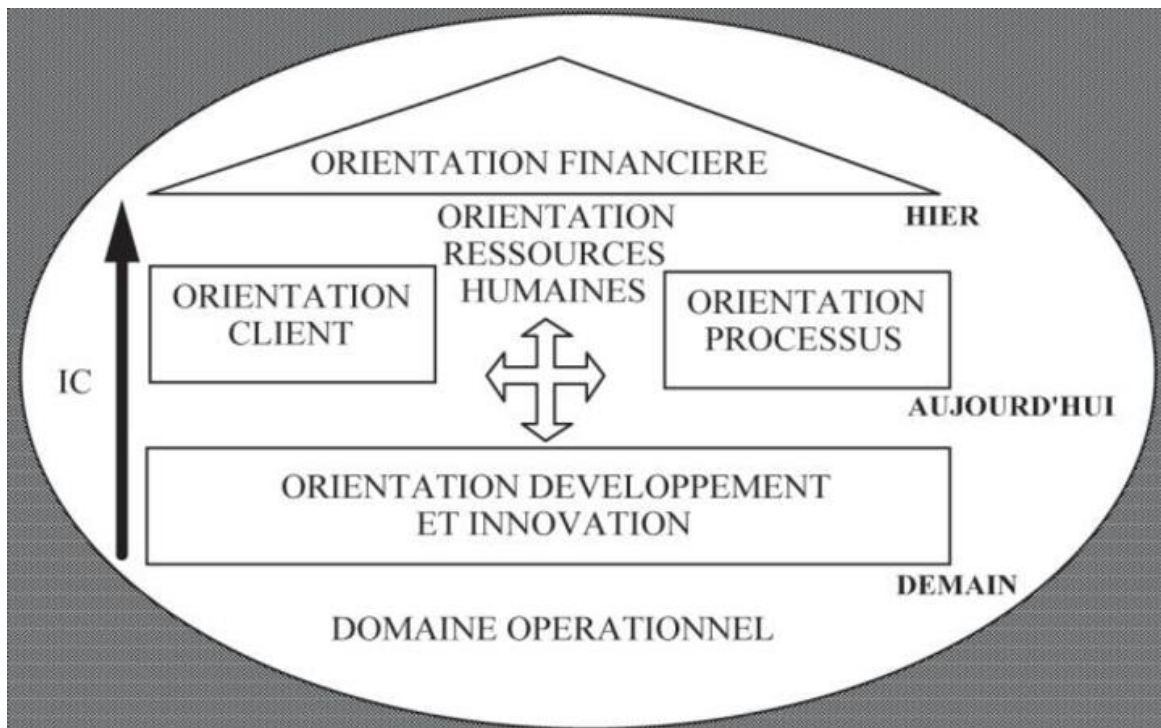
Source : Kaplan R. et Norton D. (1996, p 21)<sup>340</sup>

<sup>339</sup> Trebucq, S. (2010). Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003: une étude exploratoire qualitative et quantitative. In *Capital immatériel: état des lieux et perspectives*, June, Montpellier, France.

<sup>340</sup> KAPLAN R. S. et NORTON D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

- Le navigateur de Skandia élaboré par Edvinsson et Malone (1997)<sup>341</sup> s'appuie sur le pilotage du capital immatériel et, plus particulièrement, sur le capital intellectuel pour la création de valeur. Le navigateur de Skandia adopte une structure qui s'apparente à celle du BSC et regroupe, comme présenté dans la figure 15, quatre orientations organisées selon une logique chronologique : l'orientation financière qui fait référence dans un cadre rétrospective aux réalisations de l'entreprise, l'orientation client et l'orientation processus représentent le potentiel présent et l'orientation développement et innovation qui représente le potentiel de création de valeur future. La nouveauté de l'outil réside dans le positionnement du potentiel humain au cœur du dispositif de création de valeur.

**Figure 15 :** Architecture du navigateur de Skandia



Source : (Edvinsson et Malone, 1997)

---

<sup>341</sup> Edvinsson, L., & Malone, M.S.(1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, NY.

De ce qui précède, nous pouvons constater que la majorité des outils développés pour la mesure et le pilotage de la performance globale sont principalement focalisés sur la performance économique, même s'ils prétendent à une performance globale, ou une communication externe des performances de l'organisation. Ces outils ne permettent, cependant, pas une prise en compte de l'opérationnalisation et de l'intégration de la RSE.

En ce qui concerne le BSC, ces nombreuses évolutions n'ont pas pu répondre à la problématique de mesure d'une performance globale et intégrée.

Le SBSC est un outil qui, selon Capron et Quairel (2005), permet la mise en place des objectifs sociaux et environnementaux, « mais il consacre la dissociation de la mesure de la performance ». En outre, dans les modèles SBSC, notamment celui de Hockerts (2001), « la performance sociétale est clairement subordonnée à la performance financière » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40).

La critique est également adressée au BSC de Kaplan et Norton (2001) par Germain et Trébucq (2004) qui avancent le fait de « considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer. ». Ces mêmes auteurs critiquent le Total Balanced Scorecard de Supizet (2002) et avancent que « les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet (2002) dans le cadre du Total Balanced Scorecard, demeurent sujettes à caution car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession. » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40).

Par ailleurs, les évolutions du BSC au domaine de la RSE n'ont pas vraiment réussi à changer le point de vue des dirigeants d'entreprise pour qui les indicateurs relatifs à la RSE sont peu pertinents par rapport aux indicateurs classiques, tel que l'indiquent les résultats que présente le tableau 13 extrait de Berland (2007)<sup>342</sup>.

Malgré l'incontestablement avancée du GRI en matière de reporting de développement durable, le standard n'est pas exempt de critiques. La plus patente des critiques est le manque

---

<sup>342</sup> Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage. *Les enjeux du développement durable*. L'Harmattan, pp.41-64.

d'une mesure intégrée de l'interaction entre les trois dimensions de performance. Ce reproche est néanmoins reconnu et admis par la GRI qui soutient que « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation...Par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée » (Lignes directrices, 2002, p.44) et avance la nécessité pour les organisations d'élaborer en consultation avec leurs parties prenantes des indicateurs de performance. Pour ce faire, la GRI pistes sur la création d'indicateurs de performance globale intégrée qui « sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques et les indicateurs croisés » (Lignes directrices, 2002, p.45).

L'indicateur systémique permet d'appréhender la performance de l'entreprise et de son influence dans un système plus large (nombre de suppression de poste par rapport au secteur d'activité de l'entreprise).

L'indicateur croisé, est quant à lui, sous forme d'un ratio entre plusieurs dimensions de la performance (quantité d'eau consommée par unité vendue).

Cependant, l'élaboration de ce genre d'indicateur fait face à des contraintes techniques et contextuelles. Les indicateurs croisés se limitent, généralement, à deux dimensions (environnementale/économique) ou (sociale/économique), le lien entre l'environnemental et le social reste, quant à lui, à ce jour très difficile à établir ou à mesurer.

Les indicateurs systémiques sont principalement d'ordre macroéconomique et quasi inexistants au niveau des entreprises car techniquement, la mise en lien de données hétérogènes et d'ordre macroéconomique reste très difficile et coûteuse pour les entreprises.

Aux contraintes techniques, s'ajoutent les contraintes liées à l'hétérogénéité du contexte que représentent les différences, d'activité, de contexte législatif et de dimension culturelle. Cette contrainte de contingence contextuelle rend l'agrégation des informations difficile.

**Tableau 13 : Le poids des indicateurs financiers et RSE**

En %	Indicateurs financiers	Satisfaction clients	Indicateurs sur les opérations	Indicateurs sur la performance du personnel	Communauté et environnement	Innovation et changement
Est-ce une information importante ?	82	85	79	67	53	52
Avez-vous confiance dans les informations fournies ?	61	29	41	16	25	16
La mesure est-elle clairement définie ?	92	48	68	17	25	13
La mesure est-elle utilisée dans les revues de management ?	98	76	82	57	44	33
La mesure sert-elle à gérer le changement ?	80	48	62	29	9	23
La mesure sert-elle à calculer des bonus ?	94	37	54	20	6	12

Source : Adapté de Berland (2007)

Notons que les outils de mesure évoqués précédemment se heurtent à la difficulté d'intégration des performances sociale, environnementale et économique. Leurs propositions de mesure de la performance se veut, théoriquement, globale et intégrée mais elle se trouve être, empiriquement, segmentée. En raison de la complexité de l'élaboration d'un outil de mesure de la performance globale, deux approches se profilent quant à l'adoption d'un système de mesure et de pilotage celle-ci. D'une part, on a une intégration des dimensions sociales et environnementales avec la dimension économique (traditionnelle) dans un même système de contrôle, et d'autre part, on a une dissociation du système de contrôle sociétale (sociale et environnementale) du système de contrôle traditionnel (économique et financier). Si pour le premier cas, il est difficile de prétendre à une mesure de la performance globale en accordant la même importance à ses trois

dimension, pour le second cas le risque de subordination des dimensions sociétales à la dimension économique et financière est accru et peut réduire le système de contrôle de la performance sociétale à une dimension de communication externe (publicitaire) dans une visée instrumentale pour garantir une performance financière.

De ce fait on peut alors se demander si la mesure de la performance globale ne serait pas un mythe voir une utopie tel que le soulignent Capron et Quairel (2006). Ces derniers prônent une approche découplée de la mesure de la performance globale. Pour les auteurs, seule une dissociation proactive de la mesure de la performance globale permettrait de maintenir une « *utopie mobilisatrice* » qui serait susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable. Ainsi les auteurs avancent que « *la dissociation des mesures de performances assure, au niveau global, une conformité symbolique aux attentes des diverses parties prenantes* » (Capron et Quairel, 2006, p 14) ce qui représente pour les auteurs « *la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels* » (Capron et Quairel, 2006, p15).

Capron et Quairel (2006) maintiennent cette approche de découplage comme une solution devant la difficulté accrue de la mesure intégrée des dimensions de la performance globale et s'appuient sur l'utopie mobilisatrice comme une alternative pour réussir une prise en compte des dimensions sociétales. Nous interprétons l'approche de Capron et Quairel (2006) comme une prophétie auto réalisatrice Merton, R. K. (1948)<sup>343</sup> qui se veut comme une assertion induisant des comportements à faire en sorte qu'elle se réalise. Ainsi, l'insertion d'une mesure découplée des dimensions de la performance globale permettrait une mesure intégrée qui prend en compte l'ensemble des dimensions la performance globale.

L'approche du découplage peut être, par ailleurs, traduite en une prophétie autodestructrice. Contrairement au cas de la prophétie auto réalisatrice, cette dernière peut se résumer au fait que la prédiction suscite des comportements qui aboutissent à un résultat contraire à la prédiction. Autrement dit, la prédiction d'une mesure intégrée des dimensions de la performance globale qui se ferait progressivement à travers une approche découplée peut induire des comportements qui ne permettraient pas d'atteindre la situation escomptée, voir même d'aboutir à une absence totale de mesure de la performance globale.

---

<sup>343</sup>Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The antioch review*, 8(2), 193-210.

Comme il n'y a pas, à notre connaissance, de travaux qui ont traité du devenir des systèmes de contrôle des entreprises ayant adopté une approche découplée de la mesure de la performance globale dans le but d'aboutir à une approche couplée ou intégrée de cette dernière, il serait à notre sens difficile de déterminer laquelle des deux approches, couplage ou découplage, serait pertinente à appliquer dans les organisations afin d'assurer une intégration et une opérationnalisation de la RSE.

Nous reviendrons sur ce point relatif aux deux approches, de couplage et de découplage, de la mesure de la performance globale d'une façon un peu plus approfondie dans la chapitre I de la troisième partie.

## **Synthèse de la première partie**

Le champ de recherche en RSE se caractérise par une richesse et une diversité d'approches en se positionnant autant dans une logique de complémentarité et de prolongement que dans une logique contradictoire. Dans ce même ordre d'idées, Allouche et Laroche (2005)<sup>344</sup> avancent que « la structuration conceptuelle doit simultanément et contradictoirement au courant éthico-religieux (principalement américain dans sa version évangéliste, mais aussi dans la mobilisation de la philosophie morale), au courant écologique (la protection de l'environnement et l'impératif catégorique du développement durable), au courant libertarien (dans ses énoncés contradictoires : une exacerbation de la passion pour l'entreprise libérale dans sa version pirate, sans contrainte et hors du marché, différente de sa version sauvage, sans contrainte et dans le marché ?) et au courant régulationniste (le transfert consenti sans enthousiasme des pouvoirs perdus de l'État-Providence aux institutions indépendantes de la société civile) ».

Nous avons exposé dans cette première partie plusieurs approches théoriques qui reflètent la complexité de notre objet de recherche.

Malgré la richesse de ces approches, nous avons pu constater une absence de tout paradigme unificateur, réduisant ainsi la RSE au statut de concept flou, sujet à plusieurs interprétations.

Après avoir évoqué l'émergence et le développement de la RSE à travers le milieu des affaires, les travaux académiques et les efforts des organisations internationales, nous nous sommes attardés sur ses fondements théoriques. C'est ainsi que la théorie des parties prenantes, bien qu'elle soit critiquée sur l'aspect conceptuel et empirique, nous est apparue comme une théorie fondamentale pour aborder la question de la RSE. Nous avons également abordé cette dernière à travers la théorie néo institutionnelle sociologique qui la conçoit comme le résultat de pressions institutionnelles s'exerçant par les mécanismes d'isomorphisme. En partant des critiques présentées à l'égard de la TNI, concernant la

---

<sup>344</sup> Allouche, J., et Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. *Colloque Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Mars 2005, Nancy,

prédominance de son aspect déterministe, nous avons soulevé un questionnement sur les motivations et préférences d'adoption de la responsabilité sociétale par les organisations, en nous focalisant essentiellement sur les tendances d'isomorphisme et de concurrence. Nous avons mené une enquête quasi expérimentale pour explorer la question des motivations d'engagement des organisations dans la RSE que nous détaillerons dans le chapitre II de la deuxième partie.

Si la théorie des parties prenantes et la théorie néo institutionnelle adoptent une approche qualifiée de macroscopique, la théorie socio-économique permet, quant à elle, d'appréhender le concept de la RSE d'une manière microscopique et pluridisciplinaire en faisant appel à la sociologie des organisations, aux sciences de gestion et aux sciences économiques dans une approche complémentaire. La mobilisation de la théorie socio-économique est principalement due à la vision institutionnaliste des discours RSE qu'elle nous offre, mais aussi à son positionnement constructiviste qui nous permet d'avoir une ouverture, certes partielle et basée uniquement sur une étude de cas, mais qui a le mérite d'être pertinente pour la réalisation de notre objectif de contribuer modestement à enrichir le champ de recherche de la RSE en connaissances co-construites.

Enfin, nous avons évoqué le lien entre la RSE et la performance financière ainsi que les nouveaux défis qu'impose l'intégration de la RSE au contrôle de gestion.

Cette première partie nous a permis, en nous appuyant sur une revue de la littérature, d'aborder les principales approches théoriques du champ riche et controversé de la RSE et d'en faire ressortir les idées les plus prégnantes.

Nous allons essayer, dans ce qui suit, de mieux cerner la RSE en l'ancrant à un contexte managérial algérien par le biais d'une enquête quasi expérimentale. Nous allons également développer la problématique de notre recherche ainsi que notre démarche méthodologique et raisonnement scientifique.

**Deuxième Partie : Cadre empirique de la  
Responsabilité Sociétale des Entreprises  
en Algérie, une conceptualisation des  
préférences managériales en matière de  
RSE**

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

Comme notre terrain de recherche se trouve en Algérie, nous avons jugé important d'aborder le contexte algérien relatif à l'application du développement durable et de la RSE en particulier.

En allant d'un niveau macro vers un niveau micro, il sera question dans ce qui suit d'aborder, dans un premier, temps l'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie (Chapitre I). Puis, dans un second temps, d'aborder le point sur les facteurs d'engagement des entreprises dans la RSE en faisant une synthèse de la revue de littérature et en présentant une enquête quasi expérimentale que nous avons menée en Algérie en posant la problématique de l'adoption de la RSE comme une réponse isomorphe ou comme un sujet de concurrence.

# **Chapitre I : L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie**

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre I :** L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie

Nous présentons dans ce qui suit les engagements de l'Algérie en matière de RSE ainsi que les pratiques sociétales au niveau national et international.

## **Section 1 : Les engagements internationaux relatifs à la RSE et au développement durable**

L'Algérie fait preuve d'un engagement dans une démarche de développement durable en prenant part à de nombreuses négociations internationales. En se rapportant à la monographie RSE de l'Algérie élaborée par l'ORSE<sup>345</sup> (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) en 2015, on peut prendre connaissance des divers engagements sociaux et environnementaux pour lesquels l'Algérie a souscrit.

L'Algérie est l'une des premières parties prenantes ayant rejoint, en date du 14 octobre 1994, le processus de négociation relatif à la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, contribuant ainsi à l'effort collectif visant à mettre en œuvre les différents traités et conventions adoptés par la communauté internationale dans le but de promouvoir un développement durable. Dans le même cadre elle a ratifié la Convention de RIO relative à la diversité biologique, en date du 14 août 1995, et la Convention de Paris, le 22 mai 1996, dans une finalité de lutte contre la désertification et, par la suite, le Protocole de Kyoto traitant de la problématique des changements climatiques, le 16 février 2005.

Pour ce qui est de la dimension sociale l'Algérie a ratifié les 8 conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), à savoir :

- La convention (n° 29) sur le travail forcé, la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective et la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, ratifiées le 19 octobre 1962.
- La convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé et la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), ratifiées le 12 juin 1969.
- La convention (n° 138) sur l'âge minimum d'admission à l'emploi, ratifiée le 30 avril 1984.

---

<sup>345</sup> L'Observatoire de la RSE est une organisation multi-parties prenantes qui accompagne les stratégies RSE dans les entreprises. L'Orse travaille en réseau avec les principaux acteurs de la RSE en Europe et dans le monde.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre I :** L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie

- La convention concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination, ratifiée le 09 févr. 2001.

L'engagement de l'Algérie au niveau internationale concerne également les droits de l'Homme qui se concrétise :

- En ratifiant, le 12 septembre 1989, le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.
- En ratifiant, le 14 février 1972, la convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale.
- En adhérant, le 22 mai 1996, à la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.
- En ratifiant, le 4 décembre 2009, la convention relative aux droits des personnes handicapées.
- En ratifiant, le 01 mars 1987, la charte africaine des droits de l'homme et des peuples.

D'une manière globale on peut constater que l'Algérie enregistre une évolution considérable en matière de développement durable.

Depuis 2000, les efforts du pays sont orientés vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) 2000-2015.

À ce titre, l'Algérie a adopté la Déclaration du Millénaire des Nations-Unies puis, en 2015, les 8 OMD à atteindre pour :

- Réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
- Assurer l'éducation primaire pour tous ;
- Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes ;
- Réduire la mortalité infantile ;
- Améliorer la santé maternelle ;
- Combattre les maladies ;
- Assurer un environnement humain durable.

En 2005 et en 2010 l'Algérie a remis un rapport national sur les OMD dans une démarche volontaire de présentation des progrès réalisés par le pays en la matière. Suite à l'échéance des OMD, et à l'instar des pays participants aux OMD, l'Algérie adopte les objectifs de développement durable (ODD) et contribue avec les autres pays adhérents, par le biais des initiatives et rapports nationaux sur les ODD, à préparer l'agenda du développement durable

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre I :** L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie jusqu'en 2030. Il est toutefois important de signaler qu'un nouveau rapport national volontaire a été rendu en 2019 sur la progression de la mise en œuvre des ODD.

## **Section 2 : Les engagements nationaux relatifs au développement durable**

L'Algérie a fait le choix d'intégrer le développement durable dans sa politique de développement et dans les grands principes de la Nation en mettant en œuvre des actions portant sur les trois dimensions du développement durable.

Comme en témoigne le rapport établi par l'ORSE (2015), l'Algérie a, depuis les années 2000, intégré les principes de développement durable dans ses politiques et programmes nationaux et renforce sa réglementation notamment au travers de lois sectorielles relatives aux normes d'émissions polluantes, à la protection des ressources en eau, des sols, des forêts et à l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

En ce qui concerne ce dernier point, nous pouvons constater la mise en œuvre d'un dispositif juridique qui comprend actuellement plus de 27 lois et plus de 15 décrets d'application en matière de développement durable, dont nous citons :

- L'Article 19 et 68 de la constitution, relatifs à la protection de l'environnement l'utilisation rationnelle des ressources naturelles ainsi que leur préservation au profit des générations futures ;
- La loi n° 01-19 du 12 décembre 2001, relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;
- La loi n° 01-20 du 12 décembre 2001, relative à l'aménagement et au développement durable du territoire ;
- La loi n° 02-02 du 5 février 2002, relative à la protection et la valorisation du littoral ;
- La loi n° 03-10 du 19 juillet 2003, relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable, (principe de précaution) ;
- La loi n° 04-03 du 23 juin 2004, relative à la protection des zones de montagnes dans le cadre du développement durable ;
- La loi n° 04-09 du 14 août 2004, relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable ;
- La loi n° 04-20 du 25 décembre 2004, relative à la prévention et à la gestion des risques majeurs dans les cadres du développement durable.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre I :** L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie

- On trouve également dans la Constitution Algérienne des articles qui font référence aux différents principes du développement durable dont, l'équité sociale et territoriale aux articles 9, 15, 32, 34, 63 et 72 amendés et l'article 36, le droit au travail aux articles 69 et 72 et le droit à la protection sanitaire à l'article 66 et la participation citoyenne aux articles 204 et 205.

Toutefois, nous tenons à signaler qu'à ce jour, aucune réglementation ou label algérien ayant pour objectif d'obliger l'adoption de la RSE ou la publication de rapport de développement durable n'est en vigueur.

Par ailleurs, l'Algérie a réalisé en 2002 un Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD) pour la période de 2002 à 2012 et a entamé une nouvelle phase du PNAE-DD couvrant la période 2012-2021 comme une suite.

En outre, l'Algérie mobilise plusieurs organismes permettant de mener à bien les actions relatives aux questions environnementales, tels que :

- Le Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement (MATE),
- L'Agence Nationale des Changements Climatiques,
- Le Centre de Développement des Ressources Biologiques,
- L'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable
- Le Centre de Développement des Energies Renouvelables.

L'action du gouvernement Algérien en matière de promotion du développement durable passe, également, par la mise en œuvre de dispositifs financiers tels que :

- Le Fonds National de l'Environnement et du Littoral (FNEL) ;
- Le Fonds Spécial de Développement des Régions du Sud (FDRS) ;
- Le Fonds Spécial pour le Développement Economique des Hauts Plateaux ;
- Le Fonds National pour la Maîtrise de l'Energie et pour les Energies Renouvelables et de la Cogénération ;
- Le Fonds National pour le Développement Rural ;
- Le Fonds National pour le Développement Agricole et enfin, le Fonds National de l'Eau.

En matière de normalisation, le pays dispose de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), créé en 1998, avec pour mission : l'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ainsi que l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie prend part.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre I :** L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie

L'IANOR a pris part à deux projets en ce qui concerne l'introduction de la norme ISO 26000 au niveau des organisations en Algérie :

- En premier lieu, au projet RS MENA, projet RS MENA, qui avait, selon l'ISO, pour but d'encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région Moyen-Orient - Afrique du Nord (MENA). Mené de 2011 à 2014, le projet s'adressait à 8 pays pilotes dont l'Algérie.

Le projet a été financé par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida) dans l'intention de contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la responsabilité sociétale (ISO 26000) dans la région MENA, avec pour pivot, l'organisme national de normalisation (ONN). À noter qu'en 2011 et 2014, 17 entreprises algériennes ont pu bénéficier d'un accompagnement pour intégrer les principes de la norme ISO 26000 dans leur gouvernance.

- Par la suite, en 2017, le projet NA. ISO 26000 (Norme Algérienne ISO 26000) a été lancé dans le cadre du programme d'appui à la gouvernance économique et politique de l'Algérie « SPRING ».

Financé par l'Union européenne et géré par le P3A et l'Institut Algérien de normalisation (IANOR), le projet aspirait à réaliser un guide d'intégration de norme ISO 26000 pour développer la RSO dans les PME et les collectivités locales en Algérie. Pour ce faire, Une équipe de 10 « apprenants » a été formée afin de réaliser une quinzaine de diagnostics d'organisations.

En matière de gouvernance et de transparence, l'Algérie est signataire de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption et dispose depuis 2012 d'un Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ONPLC) qui a pour missions de :

- Proposer une politique globale de prévention de la corruption ;
- Elaborer des programmes permettant l'éducation et la sensibilisation des citoyens ;
- Collecter, centraliser et exploiter toute information qui peut servir à détecter et à prévenir les actes de corruption ;
- Evaluer périodiquement les instruments juridiques et les mesures administratives ;
- Recueillir, périodiquement, les déclarations de patrimoine des élus locaux et de certains agents publics occupant des postes sensibles ;
- Susciter toute activité de recherche et d'évaluation des actions entreprises.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre I :** L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie

### **Section 3 : Les pratiques socialement responsables en Algérie**

Bien qu'il n'existe pas de cadre réglementaire pour l'intégration et le reporting de la RSE en Algérie, plusieurs initiatives et pratiques sociétales ont été engagées par des entreprises du secteur public et privé ainsi que par diverses associations.

Nous citerons, dans la foulée :

La société publique des hydrocarbures, SONATRACH, est à l'origine de plusieurs initiatives de responsabilité sociétale et environnementale qui se présentent sous forme de réduction des impacts sur l'environnement, en adhérant à l'initiative de la Banque Mondiale pour un partenariat mondial visant à réduire les gaz torchés et à dépolluer les eaux des usines à gaz grâce aux plants de roseaux et aux bassins d'évaporation.

La société procède également à des investissements sociaux visant l'amélioration des conditions de vie des populations démunies par la mise en œuvre d'une coopération locale. Elle sponsorise et réalise également du mécénat au profit de l'éducation et du sport.

La SONATRACH a également mis en place l'Observatoire de l'Emploi Féminin (OEF) qui est un dispositif de veille et d'action en faveur de l'améliorer de l'emploi féminin, notamment le recrutement, l'accès à la formation et l'accès aux postes de responsabilité.

Le secteur de l'entreprise privée n'est pas en reste, comme le souligne l'ORSE dans la monographie de 2015, puisqu'il est à l'origine de plusieurs initiatives, telles :

- Le code de bonne conduite professionnelle, élaboré en 2014 par l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB), est un guide qui définit la responsabilité sociétale des différents intervenants de la filière et les règles d'éthique professionnelle applicables au sein des entreprises du secteur des boissons. Il s'agit d'un répertoire de principes de bonne conduite et de meilleures pratiques destinées aux dirigeants d'entreprises et au personnel.
- La commission éthique et gouvernance du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE), principale organisation patronale du pays.
- La plateforme RSE Algérie, initiée par l'Institut Hawkama El Djazaïr et l'ORSE, vise, à travers son site internet [www.rse-algerie.org](http://www.rse-algerie.org), à promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises et valoriser des initiatives RSE et de développement durable sur un plan national et international tout en appuyant les initiatives de reporting de développement durable.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre I :** L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie

- L'institut Hawkama El Djazaïr est né d'un partenariat public-privé dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise, adopté le 11 mars 2009 avec le soutien du gouvernement algérien, notamment par le ministère de la PME et de l'Artisanat. L'institut Hawkama El Djazaïr s'investit dans le développement de l'environnement économique en Algérie par la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et au moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoyer.
- Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) est un espace de rencontre de type "think-tank", autour de valeurs partagées et d'une volonté d'agir. Sa mission est de contribuer à l'amélioration des conditions d'un développement économique et social durable du pays, à travers la réflexion, la communication et la promotion de toute initiative économique positive dont la RSE.
- Le réseau algérien des femmes en économie verte (RAFEV), créé en novembre 2012, est un espace dédié aux femmes qui opère particulièrement dans le domaine de l'économie verte et des énergies renouvelables. Le réseau RAFEV est un forum de promotion des bonnes pratiques sociétales et de développement durable.
- Le réseau des associations pour la promotion du développement rural durable doit sa création à la volonté de faire participer la société civile dans la définition et la mise en œuvre des programmes de lutte contre la désertification et de développement rural durable en zones montagneuses. Il rassemble une quinzaine d'associations.

Parallèlement aux entreprises privées, d'autres associations telles que les collectifs de consommateurs des grandes villes algériennes (Torba à Alger, Bedhra à Blida et d'autres à Tizi ouzou, Tlemcen etc...) œuvrent à promouvoir l'agro-écologie en soutenant les petits paysans dans la production, sans recours aux produits chimiques, dans le but de préserver l'environnement.

En outre, on peut aussi trouver d'autres associations comme le collectif Tourab qui œuvre pour la protection du patrimoine bâti et la promotion de la construction en terre et l'association SIDRA qui ouvre pour la propreté et l'embellissement des quartiers de la capitale ainsi qu'à la promotion de la citoyenneté et de la solidarité.

Après avoir abordé l'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie à travers les engagements pris, tant au niveau national qu'international et, en ayant noté, au passage, les bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises privées et les associations,

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre I :** L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie nous relèverons également l'intérêt croissant que porte la recherche scientifique et académique en Algérie aux questions relatives à la RSE et au développement durable.

# **Chapitre II : Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale**

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

Bien que la RSE soit sujet à controverse et que son intégration dans les organisations demeure complexe, notamment par rapport à la mesure de la performance globale qu'elle induit, de nombreuses organisations engagent une démarche de responsabilité sociétale et environnementale.

À ce propos, nous nous intéresserons aux facteurs d'engagement des organisations dans une démarche RSE, autrement dit, les motivations d'engagement dans la RSE.

Pour ce faire, nous procéderons dans ce qui suit à une revue de littérature sur les fondements théoriques des motivations d'engagement dans la RSE. Puis, pour une contextualisation et un ancrage au terrain de recherche, nous aborderons la question des motivations d'intégration de la RSE dans les organisations à travers une enquête quasi expérimentale en Algérie.

## **Section 1 : Les fondements théoriques des motivations d'engagement dans la RSE**

Selon Garriga et Mele (2004)<sup>346</sup>, l'analyse de la littérature concernant les motivations d'engagement dans la RSE est un exercice complexe, du fait qu'elle est caractérisée par une diversité théorique et d'approches controversées.

Devant cette complexité et devant la constante évolution théorique des motivations, plusieurs tentatives de classement tel que le modèle de Frederick (1998)<sup>347</sup>, se trouvent incapables d'identifier les motivations d'engagement. Par conséquent, on se retrouve souvent devant la motivation traditionnelle de maximisation du profit (Friedman, 1970) ou des motivations s'y rapportant, comme l'image de marque ou la réputation (Boiral 2006)<sup>348</sup>.

En nous abstenant d'entrer dans les détails, nous aborderons la question des motivations d'engagement des organisations dans la RSE, dont se sont déjà chargés Gendron (2000) et Capron (2003), en nous appuyant sur les travaux de Garriga et Mele (2004) et sur une revue de la littérature pour tenter de trouver une réponse aux motivations d'engagement des organisations dans la RSE.

---

<sup>346</sup> Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.

<sup>347</sup> Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR: What to Pack for the Trip. *Business & society*, 37(1), 40-59.

<sup>348</sup> Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle. *Management international*, 10(3), 67-79.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale  
Garriga et Mele (2004) ont identifié quatre groupes de théories qui cernent la majorité des approches théoriques sur la RSE et les motivations de son intégration.

### 2.1. Les théories instrumentales

Selon Garriga et Mele (2004), ce groupe compte plusieurs théories qui prônent la primauté de la recherche du profit et qui tolèrent toute action philanthropiques du moment qu'elle permet une augmentation du profit. De ce fait, l'ensemble des théories qui s'intéressent à la dimension économique dans l'interaction des organisations avec leur environnement peuvent être considérées comme des théories instrumentales, car elles perçoivent la RSE comme un instrument pour créer des bénéfices (Garriga et Mele, 2004).

Dans cette approche instrumentale de la RSE, Garriga et Mele (2004) identifient 3 sous-groupes :

- Le premier est porté sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Autrement dit, l'intégration de la RSE dans ce cas est perçue comme un outil de maximisation de la valeur des actionnaires. Cette approche va dans le même sens que celle de Milton Friedman (1970) pour qui, « *la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître ses profits* ».
- Le deuxième est orienté vers l'amélioration ou le maintien d'un avantage concurrentiel. Dans ce cas, la RSE est intégrée dans le but de doter l'organisation d'avantages concurrentiels tel que la capacité de satisfaction des parties prenantes et, en particulier, celles qui sont intimement liées aux ressources sociales et environnementales de l'organisation.
- Le troisième sous-groupe de la théorie instrumentale est relatif à l'aspect commercial de l'organisation. Dans cette approche, Garriga et Mele (2004) considèrent que la RSE est adoptée comme un instrument de marketing à travers lequel l'organisation tend à se construire une image de marque associée à des valeurs sociales et environnementales. Dans certains cas, l'entreprise œuvre à se différencier de ses concurrents en donnant à son produit plus d'attributs socialement responsables (Smith et Higgins, 2000)<sup>349</sup>.

---

<sup>349</sup> Smith, W., & Higgins, M. (2000). Cause-related marketing: Ethics and the ecstatic. *Business & Society*, 39(3), 304-322.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale  
Ainsi, à partir de ce premier groupe de théories instrumentales identifiées par Garigga et Mele (2004), on peut recenser un ensemble de motivations instrumentales expliquant l'intégration de la RSE. À ce titre, on compte parmi ces motivations instrumentales d'intégration de la RSE, la Maximisation de la valeur des actionnaires, l'amélioration ou le maintien d'un avantage concurrentiel et, enfin, l'usage de la RSE comme un instrument marketing dans le but de créer une image de marque.

Bien que ce groupe de théories instrumentales découvre les motivations diverses expliquant l'intégration de la RSE, nous pouvons considérer, pour notre part, que la principale motivation est d'assurer la pérennité de l'entreprise en se basant sur la dimension économique.

Par ailleurs, il existe bien d'autres motivations instrumentales que nous présentons dans le tableau suivant.

**Tableau 14 :** Les motivations instrumentales d'intégration de la RSE

<b>Les motivations instrumentales</b>	<b>Recherches et références managériales</b>
<b>Améliorer le bénéfice financier</b>	La RSE est associée à des rendements financiers supérieurs à la moyenne (Luck et Pilotte, 1993 <sup>350</sup> ; Schueth, 2003 <sup>351</sup> ). D'autres études réfutent le lien (McWilliams et Siegel, 2000).
<b>Réduire les coûts de production</b>	Melnyk et al. (2002) <sup>352</sup> ont conclu dans leur étude que la réduction des coûts et une meilleure qualité de produit sont les principales retombées de la mise en œuvre de la RSE, pour plus de 1500 organisations en Amérique du Nord.

---

<sup>350</sup> Luck, C. G., & Pilotte, N. (1993). Domini social index performance. *The Journal of Investing*, 2(3), 60-62.

<sup>351</sup> Schueth, S. (2003). Socially responsible investing in the United States. *Journal of business ethics*, 43(3), 189-194.

<sup>352</sup> Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., Calantone, R. L., & Montabon, F. L. (2002). Assessing the effectiveness of US voluntary environmental programmes: an empirical study. *International Journal of Production Research*, 40(8), 1853-1878.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

	D'autres travaux empiriques (Chan et Wong, 2006 <sup>353</sup> ; Egels-Zanden, 2009 <sup>354</sup> ) ont démontré l'impact positif de la RSE sur les coûts de production.
<b>Améliorer la qualité du recrutement</b>	Une étude de McKinsey, réalisée sur 403 cadres supérieurs dans le monde entier, a confirmé à 68% que les organisations avec un pauvre bilan environnemental trouveraient plus de difficultés à recruter et conserver une ressource humaine de haute compétence.
<b>Un outil de marketing</b>	Les consommateurs sont prêts à soutenir activement les entreprises engagées dans des pratiques respectueuses de l'environnement ou de l'éthique (Creyer et Ross, 1997 <sup>355</sup> ; Barone et al, 2000 <sup>356</sup> ).
<b>Les subventions de l'Etat</b>	Au Singapour, 70% du coût de l'obtention d'une certification ISO 14001 est subventionnée par le gouvernement (Haklik, 1997) <sup>357</sup> . Les subventions étatiques des projets de la RSE motivent aussi bien les moyennes que les petites entreprises à intégrer les projets environnementaux (Chan et Wong, 2006).
<b>La licence d'exploitation</b>	Porter et Kramer (2006) affirment que de nombreuses entreprises intègrent la RSE, dans l'espoir de convaincre les communautés locales qu'elles sont de « bonnes citoyennes

<sup>353</sup> Chan, E. S., & Wong, S. C. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.

<sup>354</sup> Egels-Zandén, N. (2009). Transnational governance of workers' rights: Outlining a research agenda. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 169-188.

<sup>355</sup> Creyer, E.H., et Ross, W.T. J. (1997). The influence of firm behavior on purchase intentions: do consumers really care about business ethics?, *Journal of ConsumerMarketing*, 14(6), 421-32.

<sup>356</sup> Barone, M.J., Miyazaki, A.D., et Taylor, A.K. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?, *Journal Academy Marketing Science*, 28(2), 248-262.

<sup>357</sup> Haklik J.E. (1997). ISO 14000 environmental management: benefiting companies, saving the environment, *Business Access Online*, April.

	corporatives » et méritent d'avoir les autorisations nécessaires à l'exploitation.
<b>Les obstacles du commerce international</b>	Gugler et Shi (2009) <sup>358</sup> soutiennent que les entreprises engagées dans la RSE possèdent de meilleures chances pour accéder aux marchés internationaux.
<b>L'acquisition des avantages concurrentiels</b>	« Les entreprises qui ont rivalisé sur le prix et la qualité, rivalisent maintenant davantage sur les questions environnementales, qui peuvent acquérir des avantages concurrentiels » (Cheryl et al., 2010) <sup>359</sup> .

Source : Élaboré par nous-même à partir de la littérature

## 2.2. Les théories politiques :

Cet ensemble théorique est plus porté sur l'aspect philosophique du rôle que peuvent avoir les entreprises dans la société.

L'approche politique aborde plusieurs concepts tels que, le constitutionnalisme social de l'entreprise, la théorie du contrat social, ou encore l'entreprise citoyenne, que nous essayons de développer dans ce qui suit :

1.2.1 *Le constitutionnalisme social de l'entreprise* : soutient que l'entreprise étant une institution sociale, elle dispose d'un pouvoir social qu'elle doit utiliser de façon responsable (Davis, 1960). Selon Davis (1967) le pouvoir social d'une entreprise est instable et se rapporte au degré de responsabilité de l'entreprise envers sa société qui se mesure par la quantité d'énergie dépensée. Par conséquent, afin de conserver l'essentiel de son pouvoir social, une entreprise doit agir de manière responsable.

Par ailleurs, si la société estime qu'une entreprise ne répond pas suffisamment à ses responsabilités, un nouveau groupe prendra le relais et assumera ces responsabilités. À ce

<sup>358</sup> Gugler, P., & Shi, J. Y. (2009). Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: lost war in pertaining global competitiveness?. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 3-24.

<sup>359</sup> Linthicum, C., Reitenga, A. L., & Sanchez, J. M. (2010). Social responsibility and corporate reputation: The case of the Arthur Andersen Enron audit failure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(2), 160-176.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale  
sujet, Davis (1967) avance que si une entreprise ne prend pas sa responsabilité, elle finit par perdre son pouvoir.

En outre, le pouvoir social d'une entreprise est proportionnel à sa responsabilité et grandit avec les responsabilités que l'entreprise doit assumer (Davis, 1967)<sup>360</sup>.

Ainsi, on peut constater que l'une des motivations qui pousse l'entreprise à être socialement responsable est la quête de pouvoir.

1.2.2 *La théorie du contrat social* : très proche du concept précédent, la théorie du contrat social suppose un contrat social implicite entre les entreprises et la société (Garriga et Mele, 2004) selon lequel l'entreprise est tenue par des obligations envers la société étant donné que l'entreprise demeure une institution sociale qui existe à travers le consentement du public (Donaldson et Dunfee, 1994)<sup>361</sup>.

Ainsi dit, la société consent à tolérer l'existence de l'entreprise quand celle-ci se prête implicitement à répondre aux obligations de la société.

Par ailleurs, le fait d'être implicite, le contrat ne définit pas les devoirs et les droits mais fait référence aux efforts que doivent fournir les entreprises pour améliorer leurs bénéfices, mais aussi le bien-être de la société (Klonoski, 1991)<sup>362</sup>.

Un contrat social suppose l'existence d'attentes relatives à chacune des parties, la maximisation des avantages et la minimiser des impacts négatifs des entreprises (Donaldson et Preston, 1995). À cela, Hasnas (1998) ajoute que la théorie du contrat social met en avant l'importance que les entreprises atteignent leurs objectifs tout en satisfaisant leurs parties prenantes. Il en découle que cette approche sert de base pour rendre un jugement sur l'éthique du comportement économique des entreprises (Donaldson et Preston, 1995) et, de ce fait, incite les entreprises à adopter un démarche socialement responsable pour prétendre à une pérennité.

De la théorie du contrat social, il semble évident que la motivation des entreprises à intégrer la RSE soit en rapport direct avec leur pérennité et existence.

---

<sup>360</sup> Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business horizons*, 10(4), 45-50.

<sup>361</sup> Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of management review*, 19(2), 252-284.

<sup>362</sup> Klonoski, R. J. (1991). Foundational considerations in the corporate social responsibility debate;(includes bibliography)(corporate social responsibility theories). *Business Horizons*, 34(4), 9-19.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

1.2.3 *La théorie de l'entreprise citoyenne* peut être déclinée en trois interprétations (Matten et Crane 2005)<sup>363</sup> :

- Dans un premier temps, on a la version limitée de l'entreprise citoyenne qui stipule que l'entreprise prend en charge certaines responsabilités envers la communauté locale.
- Comme deuxième interprétation, la responsabilité de l'entreprise devient plus importante en intégrant les attentes de la société dans sa stratégie ce qui se rapporte fidèlement à la RSE.
- Enfin, la troisième interprétation propose une conception élargie de l'entreprise citoyenne et porte la responsabilité de celle-ci au point de se substituer à la position du gouvernement qui ne parvient pas à protéger les droits de ses citoyens, droits civiques, sociaux et politiques (Matten et al., 2003)<sup>364</sup>.

Ainsi, des théories politiques nous relevons des motivations d'engagement des entreprises dans la RSE telles que : la quête du pouvoir, l'assurance de la pérennité de l'entreprise et le bien-être social.

Nous présentons dans le tableau 15 une synthèse des motivations politiques d'intégration de la RSE.

---

<sup>363</sup> Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.

<sup>364</sup> Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of business ethics*, 45(1-2), 109-120.

**Tableau 15 :** Les motivations politiques d'intégration de la RSE

<b>Les motivations politiques</b>	<b>Recherches et références managériales</b>
Le devoir moral de l'entreprise	Etzioni (1988) <sup>365</sup> fait référence à des preuves empiriques pour démontrer que le devoir moral de l'entreprise est de se comporter d'une façon responsable envers la société.
Le bien-être social	Suite à une étude empirique menée par Enderle (2004) <sup>366</sup> , ce dernier constate que les PME intègrent la RSE dans une volonté d'être de bonnes citoyennes en se basant sur l'obligation morale de contribuer au bien-être de la société, et non pas uniquement pour augmenter leurs profits.
Le bien-être des employés	Une étude empirique par Fukukawa et Moon (2004) <sup>367</sup> montre que la minimisation des risques d'accidents au travail était la principale raison de mise en œuvre d'une démarche RSE par les entreprises japonaises.

**Source :** Élaboré par nous-même à partir de la littérature

### 2.3. Les théories intégratives

Les théories intégratives traitent des motivations des entreprises se rapportant à l'intégration des exigences sociétales et environnementales dans leurs pratiques. Cette approche montre bien que l'existence et la pérennité de la croissance de l'entreprise, dépend de la société (Garriga et Mele, 2004). De ce fait, les exigences de la société qui incombent aux entreprises doivent être prises en compte afin d'aboutir à la construction d'une image fondée sur la légitimité.

Parmi les théories intégratives on a, la théorie de gestion des enjeux, la théorie des parties prenantes, le concept de la performance sociale des entreprises, etc... (Garriga et Mele, 2004). Pour ces auteurs, les théories intégratives sont construites autour de la phrase suivante « La principale raison de la RSE, est la croyance que l'existence des entreprises dépend de la société ». Cette phrase peut également faire référence à la motivation principale que

<sup>365</sup> Etzioni, A. (1988). The moral dimension: Toward a new economics. *The Free Press*. New York.

<sup>366</sup> Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50-63.

<sup>367</sup> Fukukawa, K., & Moon, J. (2004). A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting. *Journal of Corporate Citizenship*, (16), 45-59.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale soutient l'approche des théories intégratives qui peut se résumer à la quête de légitimité dans une finalité de pérennité de la croissance.

La légitimité peut être appréhendée comme une contrepartie de la prise en compte des exigences sociales par les entreprises, ce qui correspond au premier niveau de responsabilité sociale, niveau institutionnel, présenté par Wood (1991).

Sachant que les exigences sociales sont évolutives, il est donc difficile de fixer une réponse unique. A ce titre plusieurs théories sont mobilisées pour répondre au changement des demandes sociales et prétendre à une légitimité.

La théorie de gestion des enjeux ou la théorie de réactivité sociale est une des théories utilisées dans ce cas. Cette théorie a pour vocation d'identifier le processus d'évaluation et répond aux enjeux sociaux et politiques afin de minimiser les risques de surprises par des changements de la demande sociale (Garriga et Mele, 2004).

Par ailleurs, la légitimité est également visée à travers la Performance Sociale des Entreprises (PSE), qui a été préconisé par Carroll en 1979. Carroll et Schwartz (2003)<sup>368</sup> ont identifié trois domaines pour aboutir à une performance sociale (économique, juridique et éthique). En répondant aux obligations envers la société, dans chacun de ces trois domaines, l'entreprise parvient à tire sa légitimité.

Enfin, on a la théorie des parties prenantes. Ayant déjà traité cette théorie dans la première section du chapitre II de la première partie comme une théorie prédominante de la RSE, nous n'allons pas, ici, la détailler d'avantage. Cependant, nous tenons à rappeler que les entreprises ne sont pas seulement tenues de satisfaire les actionnaires mais l'ensemble des parties prenantes pour assurer leurs légitimités.

Si les théories politiques et les théories intégratives présentent à première vue des similitudes, il est toutefois important de signaler que la théorie politique se préoccupe du rôle social de l'entreprise dans la société, ainsi que son devoir envers elle, alors que la théorie intégrative s'intéresse plus à la façon d'intégrer les exigences sociales en faisant valoir que les entreprises ne doivent leurs existences qu'à la société (Garriga et Mele, 2004).

---

<sup>368</sup> Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

Comme nous l'avons signalé précédemment, l'entreprise n'est pas uniquement tenue d'entretenir et de satisfaire ses actionnaires, mais doit également rendre des comptes et intégrer plusieurs parties prenantes dans le but d'assurer sa pérennité. Ainsi, nous présentons dans le tableau 16 les motivations d'ordre intégratif d'adoption de la RSE.

**Tableau 16 :** Les motivations d'ordre intégratif d'adoption de la RSE

<b>Les motivations d'ordre intégratif</b>	<b>Recherches et références managériales</b>
Répondre aux attentes des consommateurs	L'analyse de la littérature et des divers travaux menés sur les consommateurs, confirment que la confiance qu'ils accordent aux entreprises est liée aux comportements éthique de ces dernières (Brown et Dacin, 1997 <sup>369</sup> ; Sen et Bhattacharya, 2001 <sup>370</sup> ; Maignan et Ferrell, 2003 <sup>371</sup> ; Pivato et al., 2008 <sup>372</sup> ). En outre, Nawrocka (2007) <sup>373</sup> a également constaté que les exigences des consommateurs sont les principaux éléments qui motivent les entreprises à adopter des comportements responsables envers l'environnement. Par ailleurs, certaines études soulignent la disposition des consommateurs à sanctionner des entreprises socialement irresponsables en boycottant leurs produits et services (Garrett, 1987 <sup>374</sup> ; Sen et al., 2001).
Répondre aux pressions des ONG	De nombreux travaux soulignent l'influence croissante des ONG dans l'intégration de la RSE et des orientations éthiques dans les

<sup>369</sup>Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.

<sup>370</sup> Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.

<sup>371</sup>Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business research*, 56(1), 55-67.

<sup>372</sup> Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business ethics: A European review*, 17(1), 3-12.

<sup>373</sup> Nawrocka, D. (2008). Inter-organizational use of EMSs in supply chain management: some experiences from Poland and Sweden. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(5), 260-269.

<sup>374</sup> Garrett, D. E. (1987). The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of marketing*, 51(2), 46-57.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

	<p>entreprises (Ottaway, 2001<sup>375</sup> ; Guay et al., 2004<sup>376</sup>). Cela est conforté par plusieurs chercheurs (Patten 1992<sup>377</sup> ; Deegan et Rankin 1996<sup>378</sup> ; Schepers, 2006<sup>379</sup>) qui soulignent à travers des travaux empiriques que les entreprises publient des rapports environnementaux pour atténuer la pression des ONG et éviter les confrontations éventuelles.</p>
<p>Répondre aux pressions des organismes internationaux</p>	<p>L'étude menée par Rahamana et al. (2004)<sup>380</sup>, sur le reporting social et environnemental des entreprises ghanéennes dans le secteur énergétique, confirme que les pressions qu'exercent les organisations internationales, notamment la Banque Mondiale, expliquent les pratiques sociales et environnementales des entreprises.</p>
<p>Éviter la réglementation et les sanctions relatives</p>	<p>Afin d'éviter toute réglementation contraignante et les sanctions qu'elle peut induire, les entreprises anticipent et intègre la RSE comme signe de conformité. Cette motivation a été confirmée par plusieurs études empiriques, notamment par celle de Givel (2007)<sup>381</sup> relative à l'industrie chimique américaine. L'auteur souligne que l'effort réalisé dans l'intégration de la démarche environnementale vise à éviter une forte et coûteuses réglementation sur les produits chimiques.</p>

---

Ottaway, M. (2001). Corporatism goes global: International organizations, nongovernmental organization networks, and transnational business. *Global governance*, 7(3), 265-292.

<sup>376</sup> Guay, T., Doh, J. P., & Sinclair, G. (2004). Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: Ethical, strategic, and governance implications. *Journal of business ethics*, 52(1), 125-139.

<sup>377</sup> Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory. *Accounting, organizations and Society*, 17(5), 471-475.

<sup>378</sup> Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, auditing & accountability journal*, 9(2), 50-67.

<sup>379</sup> Schepers, D. H. (2006). The impact of NGO network conflict on the corporate social responsibility strategies of multinational corporations. *Business & Society*, 45(3), 282-299.

<sup>380</sup> Rahaman, A. S., Lawrence, S., et Roper, J. (2004). Social and environmental reporting at the VRA: institutionalised legitimacy or legitimization crisis?. *Critical perspectives on Accounting*, 15(1), 35-56.

<sup>381</sup> Givel, M. (2007). Motivation of chemical industry social responsibility through Responsible Care. *Health Policy*, 81(1), 85-92.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

<p>La quête de légitimité et l'amélioration de la réputation de l'entreprise</p>	<p>La gestion de l'image est considérée comme vitale pour les entreprises, compte tenu de sa capacité à influencer l'opinion des consommateurs et des investisseurs potentiels (Harrison et Freeman, 1999)<sup>382</sup>. Certains travaux de recherche ont représenté la réputation des firmes relative à l'adoption de la RSE, comme un actif intangible qui peut avoir une valeur élevée (Fombrun et Shanley, 1990)<sup>383</sup>.</p> <p>Au-delà des profits qu'elle peut générer sur du long terme, la réputation peut, en cas de survenance d'événements négatifs, permettre à l'entreprise de surmonter les effets de délégitimassions (Wartick et Cochran, 1985)<sup>384</sup>.</p>
<p>Conformisme aux pratiques de la société mère</p>	<p>Souvent, les filiales des entreprises multinationales mettent en œuvre une démarche RSE afin de suivre les pratiques de l'entreprise mère. Gupta (1995)<sup>385</sup> démontre que l'adoption de la RSE passe par l'implication de la direction générale de l'entreprise dans des projets sociaux et environnementaux.</p>

**Source :** Élaboré par nous-même à partir de la littérature

<sup>382</sup> Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485.

<sup>383</sup> Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

<sup>384</sup> Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.

<sup>385</sup> Gupta, M. C. (1995). Environmental management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8), 34-51.

## **2.4. Les théories éthiques**

Les théories éthiques s'intéressent aux principes éthiques qui renforcent les relations entre les entreprises et la société. Ces théories sont souvent présentées par les théories normatives des partenaires. Même si la théorie des parties prenantes est classée dans le groupe des théories intégratives, elle est également considérée comme une théorie normative car la société attend de la part de l'entreprise une considération éthique à l'égard de toutes les parties prenantes (Freeman 1984). En outre, la théorie normative des parties prenantes ne se limite pas à la relation entre l'entreprise et la société, mais mobilise six principes pour entretenir des relations fondées sur l'équité à savoir : l'avantage mutuel, la justice, la coopération, le sacrifice, la possibilité de resquillage et l'acceptation volontaire des avantages des régimes de coopération (Carroll et Buchholtz, 2006)<sup>386</sup>.

Les théories éthiques comptent d'autres approches telles que celle du bien commun qui se positionne entre l'approche des parties prenantes et le développement durable.

La définition de la notion de bien commun, repose sur la connaissance de la nature humaine et son accomplissement (Garriga et Mele, 2004).

L'approche des théories éthiques s'appuie sur le leadership stratégique ainsi que sur les valeurs personnelles de l'équipe dirigeante qui oriente l'entreprise vers des choix responsables.

D'une façon plus détaillée on peut dire que la théorie du leadership stratégique se base sur les valeurs de l'équipe dirigeante qui, selon les recherches sur les choix stratégiques, s'avèrent d'une influence prépondérante sur les actions organisationnelles et plus spécifiquement sur l'engagement responsable des firmes (Branzei et al., 2000)<sup>387</sup>.

---

<sup>386</sup> Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 6. *painos*. Mason: Thomson/South-Western.

<sup>387</sup> Branzei, O., Vertinsky, I., & Zietsma, C. (2000, August). From green-blindness to the pursuit of eco-sustainability: An empirical investigation of leader cognitions and corporate environmental strategy choices. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2000, No. 1, pp. C1-C6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale  
Dans le même ordre d'idées, Reynaud et al. (2007)<sup>388</sup> affirment que « les managers agissent en fonction des représentations qu'ils se font ».

D'autres travaux comme ceux de Rohan (2000)<sup>389</sup> et Feather (2002)<sup>390</sup> présentent les valeurs comme des caractéristiques propres à l'individu qui agissent comme des normes qui guident la pensée et l'action humaine. Dans le même sens, Rokeach (1973)<sup>391</sup> définit une valeur personnelle comme « une conviction stable chez l'individu qu'un mode de conduite particulier ou un objectif poursuivi dans l'existence est préférable personnellement ou socialement à son contraire ».

On constate de la théorie du leadership stratégique que la motivation pour l'intégration de la RSE est d'ordre éthique et correspond à la réalisation des valeurs portées par les individus qui composent l'organisation, notamment celles des cadres dirigeants.

A l'instar de la théorie du leadership stratégique, la théorie de l'échelon supérieur, née des travaux de Hambrick et Mason (1984)<sup>392</sup>, affirme que l'appréhension des comportements organisationnels est principalement basée sur l'Homme. La théorie de l'échelon supérieur reconnaît, tout comme la théorie du leadership stratégique, une influence déterminante de l'équipe dirigeante sur les comportements des firmes. Ce que confortent Hambrick et Mason (1984) en avançant que « les comportements de ces dernières [les firmes] seraient le reflet des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante ».

Par ailleurs, le processus de passage des valeurs personnelles aux actions organisationnelles reste assez complexe et opaque même si certains auteurs comme Thomas et Simerly (1995)<sup>393</sup> ont tenté de le décrire. Ces derniers le présentent comme un processus qui commence par des interprétations des stimuli environnementaux qu'effectuent les managers à

---

<sup>388</sup> Reynaud, E., Egri, C. P., Ralston, D. A., Danis, W., Starkus, A., Dabic, M., & Kavoossi, M. (2007). The Differences in Values Between Managers of the European Founding Countries, the New Members and the Applicant Countries: Societal Orientation or Financial Orientation?. *European Management Journal*, 25(2), 132-145.

<sup>389</sup>Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and social psychology review*, 4(3), 255-277.

<sup>390</sup> Feather, N. T. (2002). Values and value dilemmas in relation to judgments concerning outcomes of an industrial conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 446-459.

<sup>391</sup> Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.

<sup>392</sup> Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

<sup>393</sup> Thomas, A. S., & Simerly, R. L. (1995, August). Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 411-415). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale travers leurs filtres de croyances et de valeurs personnelles et s'achève en traduisant ces interprétations en un comportement organisationnel façonné à leurs images.

Les différentes approches théoriques que nous avons abordées précédemment montrent bien la complexité des motivations d'intégration de la RSE. Toutefois, leur analyse nous a permis d'avoir une plus ample compréhension des motivations d'engagement des entreprises dans la RSE.

Nous présentons dans la figure 16 les motivations d'engagement des entreprises dans la RSE que nous avons identifiées à travers la littérature.

Nous présentons cette figure sous forme de pyramide dans le but de hiérarchiser les motivations car nous considérons qu'il est question, d'une part, de motivations primaires (normatives et instrumentales) qui sont plus susceptibles de concerner la majorité des entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE, et d'autre part, de motivations secondaires qui concernent certaines entreprises ou des entreprises en quête d'accomplissement de leur responsabilité sociétale et environnementale.

Par ailleurs, nous nous inspirons du modèle de Carrol (1979) pour établir cette hiérarchie des motivations d'intégration de la RSE.

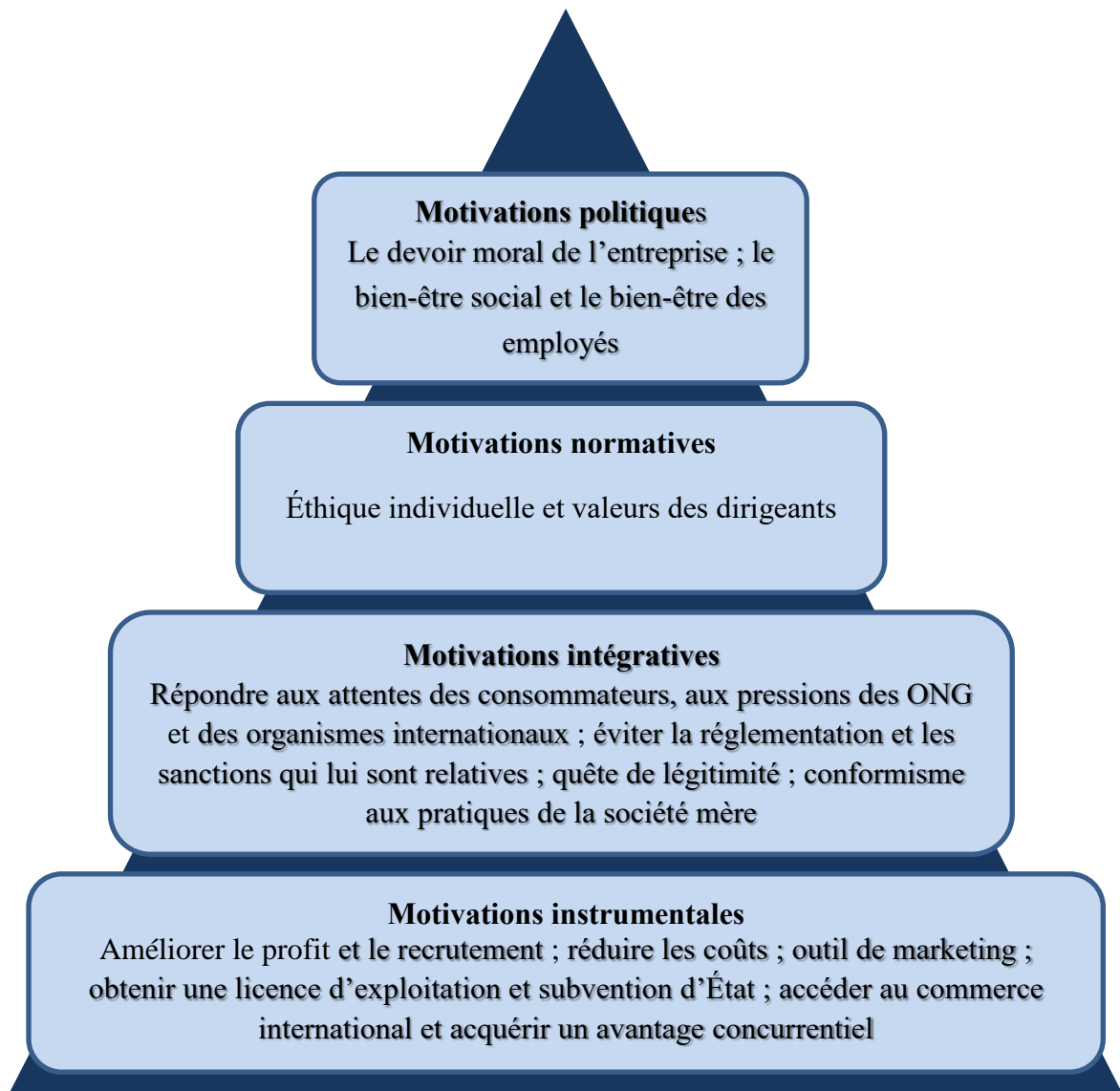
Toutefois, la hiérarchie que nous présentons ne se veut pas rigide car la RSE peut être intégrée pour des motivations normatives et politiques uniquement, comme c'est le cas des associations à but non-lucratif, ou pour des motivations diverses qui peuvent être à la fois instrumentales, intégratives, normatives et politiques.

La pyramide (figure 16) peut être également inversée, notamment dans le cas des organisations de l'économie sociale et solidaire.

**Deuxième Partie** : Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II** : Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

**Figure 16** : La pyramide des motivations d'engagement des entreprises dans la RSE



**Source** : Élaboré par nous-même à partir de la littérature relative aux motivations d'engagement dans la RSE et du modèle de Carroll (1979) relatif aux différentes responsabilités de l'entreprise

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

## **Section 2 : La RSE, une réponse isomorphe ou une quête de statut ?**

### **Une enquête quasi expérimentale en Algérie**

Comme nous avons pu le voir précédemment dans la section 2 du chapitre II de la première partie, le concept de Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprise RSE ou, sous sa version élargie aux Organisations, RSO, est souvent abordé à travers un cadre théorique néo institutionnel comme une réponse qu'adoptent les organisations face aux pressions réglementaires, normatives, sociales et culturelles, afin de jouir d'une légitimité (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991).

L'exposition aux mêmes pressions institutionnelles conduit les organisations vers un isomorphisme qui s'opère à travers trois mécanismes, l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif (DiMaggio et Powell, 1983).

Notre objectif dans cette partie est de savoir s'il est question d'effet de statut quant à l'adoption de la responsabilité sociale et environnementale par les organisations. Autrement dit, nous nous intéressons aux comportements des organisations, que nous mettons dans un contexte comparatif, quant à l'adoption d'une démarche RSO.

Ainsi, dans un contexte académique qui présente la RSO comme une réponse isomorphe aux pressions institutionnelles, nous soulevons le questionnement suivant sur les préférences d'une organisation en matière d'adoption d'une démarche RSO :

Est-ce qu'une organisation tend à être autant responsable ou plus responsable que les autres organisations ? Autrement dit, est ce qu'une organisation tend vers un isomorphisme dans l'intégration de la RSO ou vers un positionnement supérieur par rapport aux autres organisations, voire concurrentiel, dans sa démarche de responsabilité sociétale ?

Le modèle économique néo-classique pose l'homo economicus comme un homme qui agit uniquement dans son propre intérêt en faisant abstraction de la situation des autres. Néanmoins, des preuves considérables suggèrent que le comportement humain est fortement influencé par la quête de statut (Loch et al., 2001)<sup>394</sup>, ce qui amène par exemple,

---

<sup>394</sup> Loch, C., Yaziji, M., et Langen, C. (2001). The fight for the alpha position: Channeling status competition in organizations. *European Management Journal*, 19(1), 16-25.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale (Swaminathan, 2014)<sup>395</sup> à intituler un article paru dans le magazine *Scientific American* : « *pour le cerveau, l'argent est bon, le statut est meilleur* ». En effet, dans de nombreuses situations, les individus se comparent aux autres et ne sont pas intéressés par le fait d'avoir plus dans un sens absolu mais plus que les autres pour améliorer leurs positions et leurs statuts.

De nombreux travaux de recherche ont été menés sur l'effet de statut dans différents domaines mais cela n'a pas été, à notre connaissance, abordé dans le domaine de la Responsabilité Sociale ou Sociétale des Organisations.

Le manque de travaux dans ce sens peut être dû à la contingence de la RSO et à sa nature d'activités philanthropiques qui n'est pas considérée comme principal sujet de concurrence et de quête de statut.

Ainsi, nous tentons par ce travail de recherche de comprendre le comportement des managers et leur prise de décision en matière de responsabilité sociale et environnementale.

La présente partie sera abordée en trois étapes. La première consiste en une revue de littérature sélective dans laquelle nous abordons le concept de RSO et le cadre théorique relatif à la quête de statut.

La deuxième est consacrée à la méthodologie de recherche que nous avons mobilisée, notamment l'enquête quasi expérimentale et son déroulement.

La troisième comporte les principaux résultats de la recherche et leur analyse dans une perspective d'applications économiques et managériales.

## **2.1. Approche théorique de la RSO et de la quête de statut**

Comme nous l'avons vu précédemment, la responsabilité sociale et environnementale des organisations est un concept autour duquel peuvent s'articuler plusieurs théories. Néanmoins, la théorie néo institutionnelle sociologique semble être souvent mobilisée.

La RSO est perçue selon le cadre théorique néo institutionnel sociologique comme une réponse qu'adoptent les organisations face aux pressions institutionnelles dans une quête de légitimité (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991).

---

<sup>395</sup> Swaminathan, N. (2008). For the Brain, cash is good, status is better. *American* (April, 24), <https://www.scientificamerican.com/article/for-the-brain-status-is-better/>.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale  
Dans leur article intitulé « *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* », DiMaggio et Powell (1983) avancent que les organisations ont tendance à devenir similaires selon trois mécanismes d'isomorphisme *coercitif, mimétique et normatif*.

Selon les hypothèses que DiMaggio et Powell (1983) posent dans leur article précité, l'adoption de la RSO peut être perçue, à travers cette optique, comme un phénomène obéissant à l'isomorphisme.

En effet, l'ambiguïté et l'incertitude qui sont retenues par ces mêmes auteurs comme des facteurs majeurs donnant lieu à l'isomorphisme mimétique, se trouvent être des caractères indéniables de l'aspect théorique et empirique de la RSO. Par conséquent et face à cette ambiguïté, les organisations tendent à reproduire ce qui semble réussir, en matière de RSO, dans d'autres organisations.

Les travaux de DiMaggio et Powell (1983) supposent une attitude d'observation mutuelle entre organisations qui, paradoxalement, les amène à devenir similaires en essayant de changer. C'est ce qui s'apparente à « marcher ensemble, séparément ». Les organisations tendent donc, d'une manière volontaire ou non, vers un alignement et une similitude des pratiques de RSO aboutissant à une homogénéité globale.

Toutefois, un processus d'observation ou de comparaison n'est pas uniquement mobilisé à des fins de mimétisme. Une organisation peut se comparer à d'autres organisations dans une logique concurrentielle et une quête de statut ou d'une position supérieure par rapport aux autres organisations.

Avant de continuer notre développement, nous jugeons important de clarifier la terminologie que nous mobilisons, notamment en ce qui concerne le statut.

Nous utilisons le terme de statut comme la position relativement avantageuse qu'on convoite en se comparant aux autres, non pas dans un but d'avoir mieux ou plus dans un sens absolu mais pour avoir mieux ou plus que les autres. Ce point est bien résumé par John Stuart Mill (1907)<sup>396</sup> qui avance que « *les hommes ne désirent pas simplement être riches, mais être plus riches que les autres hommes* ».

---

<sup>396</sup> Mill, J. S. (1907). On social freedom: Or the necessary limits of individual freedom arising out of the conditions of our social life. *Oxford and Cambridge Review*, 1, 57-83.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale  
D'autre part, Aldrich (1979)<sup>397</sup> souligne que les facteurs majeurs qu'une organisation doit prendre en considération sont les autres organisations. En partant de cet ordre d'idées, nous pouvons considérer que les organisations sont autant sujettes au statut « égo organisationnel » que les individus qui les composent.

Plusieurs travaux de recherche (Solnick et Hemenway, 1998<sup>398</sup>, 2005<sup>399</sup> ; Grolleau et Saïd, 2008<sup>400</sup> ; Akay et al., 2012<sup>401</sup> ; Wouters et al., 2015<sup>402</sup> ; Barbara et al., 2016<sup>403</sup> ; Barbara et al., 2018<sup>404</sup>) se sont intéressés à l'effet de statut dans différents domaines.

La quête de statut impacte les comportements des individus et les inscrit dans un cadre d'irrationalité qui influence leurs modes de prise de décision.

Cette irrationalité qu'induit la quête de statut et de positionnement peut être observée dans une enquête menée par Armstrong et Collopy (1996)<sup>405</sup>. Ces auteurs soulignent que les deux tiers des managers qui ont participé à l'enquête, soit 67%, déclarent que le principal objectif de leur entreprise est de « *faire mieux que ses concurrents* » plutôt que de « *faire du mieux qu'elle peut* » même si cela va à l'encontre du raisonnement de maximisation du profit.

La quête de statut se manifeste également en ce que Graf et al. (2012)<sup>406</sup> qualifient de « *competitive irrationality* » ou l'irrationalité concurrentielle. Cette dernière peut être

---

<sup>397</sup> Aldrich H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

<sup>398</sup> Solnick, S. J., et Hemenway, D. (1998). Is more always better?: A survey on positional concerns. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 37(3), 373-383.

<sup>399</sup> Solnick, S. J., et Hemenway, D. (2005). Are positional concerns stronger in some domains than in others?. *American Economic Review*, 95(2), 147-151.

<sup>400</sup> Grolleau, G., et Saïd, S. (2008). Do you prefer having more or more than others? Survey evidence on positional concerns in France. *Journal of Economic Issues*, 42(4), 1145-1158.

<sup>401</sup> Akay, A., Karabulut, G., et Martinsson, P. (2013). The effect of religiosity and religious festivals on positional concerns—an experimental investigation of Ramadan. *Applied Economics*, 45(27), 3914-3921.

<sup>402</sup> Wouters, S., van Exel, N. J. A., van de Donk, M., Rohde, K. I. M., et Brouwer, W. B. F. (2015). Do people desire to be healthier than other people? A short note on positional concerns for health. *The European Journal of Health Economics*, 16(1), 47-54.

<sup>403</sup> Barbara, L., Grolleau, G., et Mzoughi, N. (2017). Do You Prefer Having More or More than Others in the Workplace? A Quasi-experimental Survey in Algeria. *Managerial and Decision Economics*, 38(4), 595-606.

<sup>404</sup> Barbara, L., Grolleau, G., Khouf, A. H., Meriane, Y., et Mzoughi, N. (2018). Positional concerns and framing effects in financial preferences. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 68, 183-189.

<sup>405</sup> Armstrong, J. S., et Collopy, F. (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of marketing research*, 33(2), 188-199.

<sup>406</sup> Graf, L., König, A., Enders, A., et Hungenberg, H. (2012). Debiasing competitive irrationality: How managers can be prevented from trading off absolute for relative profit. *European Management Journal*, 30(4), 386-403.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale illustrée par les décisions que les managers prennent pour porter préjudices aux bénéficiaires des concurrents plutôt que d'améliorer leur propre profit (Arnett et Hunt, 2002)<sup>407</sup>.

A présent, il est clair que le statut représente une préoccupation réelle pour les acteurs économiques. Cependant, il nous semble que l'effet de statut sur l'adoption d'une démarche RSO n'a pas encore été abordé.

De ce fait, nous aspirons contribuer par ce travail, d'une part, à enrichir les travaux de recherche qui se sont intéressés à la question du statut par son application au champ de la RSO, et d'autre part, à examiner les comportements et les préférences des organisations quant à l'adoption d'une démarche RSO qui reste jusqu'à présent, largement, perçue comme un réponse isomorphe. En outre, contrairement aux autres recherches qui ont été menées principalement dans des pays développés, nous menons notre étude en Algérie qui est un pays nord-africain en voie de développement.

Nous mobilisons dans notre travail de recherche, d'une part, la théorie néo institutionnelle sociologique (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991) et plus précisément le concept d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), et d'autre part, les travaux de recherche qui se sont intéressés au statut (Solnick et Hemenway, 1998 , 2005 ; Grolleau et Saïd, 2008 ; Akay et al., 2012 ; Wouters et al., 2015 ; Barbara et al., 2016 ; Barbara et al., 2018 ).

L'articulation de ces théories autour du concept de RSO nous conduit vers deux perspectives. La première, à travers laquelle on présente la RSO comme une réponse isomorphe aux pressions institutionnelles et la seconde, à travers laquelle la RSO est conçue comme une démarche tributaire de la concurrence et de la quête de statut.

Ainsi, nous nous attachons à examiner l'effet de statut sur les comportements des organisations quant à l'adoption d'une démarche de responsabilité sociétale en soulevant la question suivante sur leurs préférences relatives à la RSO : Est-ce qu'une organisation tend à être autant responsable que les autres organisations, en d'autres termes, est-ce qu'une organisation adopte une posture similaire aux autres organisations quand elle s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale ? Ou est-ce qu'elle tend à être plus responsable que

---

<sup>407</sup> Arnett, D. B., et Hunt, S. D. (2002). Competitive irrationality: The influence of moral philosophy. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 279-303.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale les autres organisations, c'est-à-dire à être dans une logique de concurrence dans l'adoption de la RSO et chercher à être plus responsable que les autres ?

Afin de répondre à la question et d'atteindre nos objectifs de recherche, nous posons les hypothèses suivantes :

**H1.** Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres lorsqu'elles adoptent une démarche RSO et ont tendance à vouloir être plus responsables dans certains items que dans d'autres.

**H2.** Dans une situation d'incertitude et de risque, au sens de (DiMaggio et Powell, 1983), les organisations ont tendance à être moins ou autant responsables que les autres organisations alors qu'elles ont tendance à vouloir être plus responsables que les autres dans une situation certaine et non risquée.

**H3.** Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres dans un contexte de récompense et elles le sont moins dans un contexte de pénalisation.

**H4.** Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres dans une situation financière favorable et cela plus que dans une situation de perte.

**H5.** Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres dans le cas où une démarche RSO leur permet de réaliser plus de bénéfices et elles le sont moins dans une situation où la démarche RSO leur permet de réduire leurs coûts.

**H6.** Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres dans un contexte de médiatisation des pratiques RSO et elles le sont moins dans un contexte d'anonymat.

**H7.** Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres lorsqu'il s'agit d'avoir des résultats à court terme et elles le sont moins quand il s'agit d'avoir des résultats à long terme.

## **2.2. La méthodologie de recherche**

Afin de vérifier nos hypothèses émises ci-dessus et répondre à notre questions de recherche, nous avons conçu en avril 2018 une courte enquête quasi expérimentale à la Tversky et Griffin (1991)<sup>408</sup> et Solnick et Hemenway (1998, 2005). En effet, mobiliser des enquêtes

---

<sup>408</sup> Tversky, A., et Griffin, D. (1991). 12 Endowment and Contrast in Judgments of Well-Being. *Strategy and choice*, 297.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale hypothétiques ou quasi expérimentales semble être une méthode adéquate pour générer des données qualitatives à faible coût (Rubinstein, 2013<sup>409</sup> ; El Harbi et al., 2015<sup>410</sup>). L'objectif étant d'observer les préférences et le mode de prise de décision en matière de RSO, aucune contrepartie n'a été proposée aux répondants afin de ne pas influencer leurs choix et comportements.

Ainsi, nous avons mené un sondage par questionnaire en face-à-face auprès d'un échantillon de 80 managers d'organisations (entreprises privées, entreprises publiques, administrations publiques et universités) engagées dans un projet d'intégration de la norme ISO 26000 et situées dans différentes zones de l'Algérie.

Pour éviter un biais de sélection relatif au projet d'intégration de la norme ISO 26000, nous avons interrogé 80 autres managers de différentes organisations dans la zone métropolitaine d'Alger qui ne sont pas concernées par un projet d'intégration de la norme ISO 26000.

Le questionnaire que nous avons soumis aux managers est composé de 12 questions relatives aux trois axes de la RSO (économique, environnemental et social) auxquelles nous avons attribuées des titres, à savoir :

Q1) subvention et prime ;

Q2) gain dû au progrès techniques ;

Q3) imposition ;

Q4) perte due à une récession ;

Q5) bénéfice ;

Q6) réalisation d'objectifs et communication avec les parties prenantes ;

Q7) réduction des couts ;

Q8) investissement dans le recyclage ;

Q9) projets socialement responsables ;

---

<sup>409</sup> Rubinstein, A. (2013). Response time and decision making: An experimental study. *Judgment & Decision Making*, 8(5).

<sup>410</sup> El Harbi, S., Bekir, I., Grolleau, G., et Sutan, A. (2015). Efficiency, equality, positionality: What do people maximize? Experimental vs. hypothetical evidence from Tunisia. *Journal of Economic Psychology*, 47, 77-84.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

Q10) augmentation de productivité par le télétravail ;

Q11) santé ;

Q12) investissement dans les énergies renouvelables.

Pour chaque question, les managers sont mis devant trois situations (situation de quête de statut, situation absolue et situation égalitaire) et sont appelés à choisir une des situations qui convient à leurs préférences.

Dans chaque situation, les managers sont mis dans un contexte de comparaison avec un groupe de référence hypothétique (les autres) composé d'autres managers d'organisations qui sont supposés être similaires aux managers répondants en termes d'âge, de diplômes de statut socioéconomique... et qui, également, sont sensés évoluer dans des organisations similaires aux organisations des managers répondants en termes de taille, de situation financière, de secteur d'activité et cadre juridique.

A titre d'exemple, nous présentons dans ce qui suit la question relative à la santé que nous avons extraite du questionnaire qui figure en annexe II :

*Supposons que votre organisation contribue au financement d'une campagne de vaccination dans les zones rurales. Sachant que les dons seront anonymes, que préférez-vous ?*

A. Votre organisation donne 600 000 DA, chacune des autres donne 1 000 000 DA

B. Votre organisation donne 400 000 DA, chacune des autres donne 200 000 DA

C. Votre organisation donne 400 000 DA, chacune des autres donne 400 000 DA\*

*\*DA : Dinars Algériens*

Pour cette question, l'option (A) correspond à une situation absolue, qui dénote une rationalité, où le répondant préfère que son organisation fasse un don plus élevé que dans les autres situations (B et C) même s'il reste inférieur aux dons des autres organisations, le choix de l'option (A) signifie une rationalité qui vise la maximisation du bien-être social.

L'option (B) correspond à une situation de quête de statut et de positionnement où le répondant préfère que son organisation fasse un don plus élevé que les autres organisations même si ce dernier reste inférieur à la situation absolue, le choix de l'option (B) dénote une posture concurrentielle qu'adopte le manager pour mener son organisation vers un statut plus élevé que les autres organisations et non pas élevé dans un sens absolu.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

L'option (C) correspond à une situation égalitaire, qui dénote d'une préférence de similarité, que nous introduisons en adoptant la même démarche que Celse (2012)<sup>411</sup> et Barbara et al. (2018). En effet, la situation égalitaire est introduite afin d'écarter tout choix de l'option (B) uniquement pour des raisons de réduction d'écart et d'inégalité (Fehr et Schmidt, 1999<sup>412</sup>) et non pas pour des préférences de positionnement. En outre, la situation égalitaire est proposée avec une valeur égale à la valeur proposée au répondant dans la situation de positionnement (B). Ainsi, si le répondant choisit la situation égalitaire cela sera dû vraisemblablement à des préférences égalitaires. Le choix de l'option (C) indique une posture d'isomorphisme. Notons que nous avons changé l'ordre des options pour chaque question afin d'éviter un biais de statu quo (Solnick et Hemenway, 1998).

Avant d'administrer le questionnaire aux managers, nous avons effectué un pré-test auprès d'une quinzaine de managers et de doctorants afin de nous assurer de la clarté et de la compréhension du questionnaire. Selon les remarques soulevées, nous avons apporté des modifications au questionnaire pour qu'il soit présenté sous sa forme finale comme il apparaît dans l'annexe II. En outre, lors de l'administration, en face à face, du questionnaire aux managers nous avons tenu à les mettre dans les mêmes conditions de réponse, notamment en leur lisant le texte de mise en contexte qui figure dans l'encadré en haut du questionnaire.

Par ailleurs, nous avons émis un couple de questions pour chaque hypothèse, sauf pour l'hypothèse H1 qui est relative à toutes les questions, afin de les valider.

Ainsi, pour l'hypothèse (H2) nous supposons que dans un contexte d'incertitude et de risque, au sens de DiMaggio et Powell (1983), les organisations ont tendance à être moins ou autant responsables que les autres organisations alors qu'elles ont tendance à vouloir être plus responsables que les autres dans une situation certaine et non risquée. Ainsi, les organisations seraient plus susceptibles d'opter pour une logique d'isomorphisme mimétique en matière de responsabilité sociétale dans un contexte incertain (Q10) alors qu'elles seraient plus dans

---

<sup>411</sup> Celse, J. (2012). Is the positional bias an artefact? Distinguishing positional concerns from egalitarian concerns. *The Journal of Socio-Economics*, 41(3), 277-283.

<sup>412</sup>Fehr, E., et Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *The quarterly journal of economics*, 114(3), 817-868.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale une logique de concurrence et de quête de statut en matière de responsabilité sociétale dans un contexte certain (Q6).

Nous avons procédé de la même manière pour les autres hypothèses.

Toutefois, pour l'hypothèse H5, nous avons voulu tester un effet de formulation en avançant comme résultats de pratiques socialement responsables, isolation thermique pour (Q5) et intégration de technologies vertes pour (Q7), une augmentation du bénéfice annuel pour (Q5) et une réduction des coûts pour (Q7). Bien que l'augmentation du bénéfice ou la réduction des coûts aient quasiment le même impact financier, nous avons jugé intéressant de savoir quel effet pourrait avoir une formulation différente sur les préférences des organisations en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Dans le but de donner plus de clarté à nos propos, nous exposons dans ce qui suit un tableau récapitulatif des hypothèses et de leurs couples de questions respectifs.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

**Tableau 17 :** Récapitulatif des hypothèses et de leurs couples de questions respectifs

Hypothèses	Couple de Questions relatives
<p><b>H1.</b> Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres lorsqu'elles adoptent une démarche RSO et ont tendance à vouloir être plus responsables dans certains items que dans d'autres.</p>	<p>(Q1, Q2,... Q12)</p>
<p><b>H2.</b> Dans un contexte d'incertitude et de risque, au sens de DiMaggio et Powell (1983), les organisations ont tendance à être moins ou autant responsables que les autres organisations alors qu'elles ont tendance à vouloir être plus responsables que les autres dans une situation certaine et non risquée.</p>	<p>(Q6 Contexte certain, Q10 Contexte incertain)</p>
<p><b>H3.</b> Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres dans un contexte de récompense et elles le sont moins dans un contexte de pénalisation.</p>	<p>(Q1 Contexte de récompense, Q3 Contexte de pénalisation)</p>
<p><b>H4.</b> Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres dans une situation financière favorable et cela plus que dans une situation de perte.</p>	<p>(Q2 Contexte économique favorable, Q4 Contexte économique défavorable)</p>
<p><b>H5.</b> Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres dans le cas où une démarche RSO leur permet de réaliser plus de bénéfices et elles le sont moins dans une situation où la démarche RSO leur permet de réduire leurs coûts.</p>	<p>(Q5 Contexte d'augmentation du bénéfice, Q7 Contexte de réductions de coûts)</p>

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

<b>H6.</b> Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres dans un contexte de médiatisation des pratiques RSO et elles le sont moins dans un contexte d'anonymat.	<b>(Q9 Contexte de médiatisation, Q11 Contexte d'anonymat)</b>
<b>H7.</b> Les organisations ont tendance à être plus responsables que les autres lorsqu'il s'agit d'avoir des résultats à court terme et elles le sont moins quand il s'agit d'avoir des résultats à long terme.	<b>(Q8 Contexte à court terme, Q12 contexte à long terme)</b>

**Source :** Élaboré par nous-même à partir de la littérature

### **2.3. Analyse et discussions des résultats de l'enquête quasi expérimentale**

L'analyse statistique des données de l'enquête nous a permis de relever certains résultats que nous exposons dans le tableau 18.

Nous présentons, dans ce dernier, en pourcentage, les managers qui ont choisi l'option de de quête de statut ou de positionnement, l'option absolue et l'option égalitaire par rapport à chaque question.

Dans la colonne des items, les questions ont été regroupées en couples de sorte à ce que l'on puisse observer facilement les résultats par rapport à chaque hypothèse.

Il faut savoir par ailleurs, que l'échantillon est composé de 63,1 % d'hommes et de 36,9% de femmes avec une tranche d'âge comprise entre 24 et 57 ans.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

**Tableau 18 :** Statistiques descriptives des résultats de la recherche

Items	Options		
	Positionnement (quête de statut)	Absolue	Egalitaire
<b>H3</b>			
<b>Q1) Subvention et prime (contexte de récompense)</b>	<b>41,25%</b>	24,38%	34,38%
<b>Q3) Imposition (contexte de pénalisation)</b>	25,63%	<b>43,75%</b>	30,63%
<b>H4</b>			
<b>Q2) Gain dû au progrès technique</b>	29,38%	29,38%	<b>41,25%</b>
<b>Q4) Perte due à une récession</b>	30,00%	28,75%	<b>41,25%</b>
<b>H5</b>			
<b>Q5) Bénéfice (effet de formulation)</b>	<b>36,25%</b>	33,75%	30,00%
<b>Q7) Réduction des coûts (effet de formulation)</b>	<b>36,88%</b>	31,25%	31,88%
<b>H2</b>			
<b>Q6) Réalisation d'objectifs et communication avec les parties prenantes (contexte certain)</b>	<b>42,50%</b>	32,50%	25,00%
<b>Q10) Augmentation de productivité par le télétravail (contexte incertain)</b>	<b>40,63%</b>	31,25%	28,13%
<b>H7</b>			
<b>Q8) Investissement dans le recyclage (court terme)</b>	34,38%	28,75%	<b>36,88%</b>
<b>Q12) Investissement dans les énergies renouvelables (long terme)</b>	<b>35,63%</b>	34,38%	30,00%
<b>H6</b>			
<b>Q9) Projets socialement responsables (médiatisation)</b>	28,75%	<b>40,00%</b>	31,25%
<b>Q11) Santé (anonymat)</b>	29,38%	28,75%	<b>41,88%</b>
<b>Total</b>	<b>34,22%</b>	<b>32,24%</b>	<b>33,54%</b>

Source : Élaboré par nous-même à partir des résultats statistique de l'enquête quasi expérimentale

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

### *2.3.1. Les principaux résultats de l'enquête quasi expérimentale*

À partir de l'analyse statistique qui est résumée dans le tableau 18, nous tirons des conclusions que nous présentons comme suit :

- Bien que la différence entre les résultats globaux soit faible, nous constatons que la majorité des managers expriment plus de préférences de positionnement (quête de statut) et d'égalité que de préférences absolues en ce qui concerne la RSO.

La primauté des préférences de positionnement sur les autres préférences (égalitaire et absolue) suppose une attitude managériale qui serait plus susceptible de conduire les organisations à se faire concurrence quant à la question de responsabilité sociale et environnementale.

Même si ces résultats ne nous permettent pas de nier le cas d'isomorphisme mimétique qu'adoptent les managers des organisations en ce qui concerne leur engagement dans la RSO, nous pouvons cependant, affirmer que l'engagement des organisations dans la RSO n'obéit pas uniquement à une logique d'isomorphisme. Ainsi, ces résultats confortent une approche néo institutionnelle étendue qui réintroduit l'agent et sa capacité d'action stratégique, entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988), voire même sa tendance à la concurrence face aux pressions institutionnelles que représente dans notre cas la RSO.

- Nous constatons également que les managers expriment des préférences de positionnement dans certains items et non pas dans d'autres comme nous l'avons supposé à travers l'hypothèse H1.
- Nous constatons que dans un contexte certain comme dans un contexte incertain, la majorité des managers affichent des préférences de positionnement (quête de statut). Même si la tendance de positionnement est légèrement plus importante dans un contexte certain que dans un contexte incertain, il semble toutefois que le risque n'affecte pas les préférences des managers qui ont tendance à vouloir leurs organisations plus responsables que les autres, dans une logique concurrentielle de quête de statut, par rapport aux pratiques RSO relatives à l'amélioration de la communication avec les parties prenantes et de l'aménagement des horaires de travail des employés. Ainsi, on peut dire que l'hypothèse H2 que nous avons posée n'est que partiellement validée.

Comme explications à l'absence d'effets du facteur risque sur les préférences des managers, nous pouvons avancer, d'une part, le contexte quasi certain, présenté dans la question (Q10), induit par une probabilité de 80% d'amélioration de la productivité,

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale  
L'incertitude est ainsi faible. D'autre part, l'amélioration de la productivité, derrière l'aménagement des horaires des employés, peut être considérée comme un moyen de réaliser plus de profit (perspective instrumentale d'adoption de pratiques RSO) et donc susciter chez les managers des préférences concurrentielles et quêtes de statut.

- On observe que dans un contexte de récompense, représenté dans notre enquête par l'octroi de subvention ou de prime, la majorité des managers (42,25%) adoptent une posture de positionnement et mènent leurs organisations vers une concurrence irrationnelle en renonçant à un taux de réalisation élevé dans le sens absolu pour un taux de réalisation moindre mais plus élevé que celui que réalisent les autres organisations. D'autre part, dans un contexte de pénalisation, illustré dans notre cas par un contexte d'imposition des organisations selon leurs émissions de Co<sub>2</sub>, les managers tendent considérablement moins vers une logique concurrentielle et de quête de statut (25,63%) et expriment en majorité (43,75%) des préférences absolues en optant pour des choix rationnels menant ainsi leurs organisations vers la situation la plus optimale dans un sens absolu sans se préoccuper des autres, qui est représenté dans la question (Q3) par l'option (C). De ce fait, nous pouvons considérer que l'hypothèse H3 est totalement confirmée.
- Par ailleurs, on observe que la majorité des managers expriment des préférences égalitaires dans un contexte de gain, illustré par l'option (C) dans la question (Q2), comme dans un contexte de perte, illustré par l'option (A) dans la question (Q4). Ce cas de figure laisse supposer que les managers optent pour des comportements similaires quant au développement de l'employabilité de leurs salariés et cela dans un contexte de gain comme dans un contexte de perte. Sachant que les managers auraient pu choisir l'option de quête de statut, représenté par l'option (A) dans la question (Q2) et par l'option (B) dans la question (Q4), qui donne le même résultat que celui de l'option égalitaire, le choix de cette dernière par la majorité des managers dans les deux contextes (gain et perte) prouve leur préférence égalitaire en matière de développement de l'employabilité de leurs salariées, ce qui par conséquent, inscrit leurs organisations dans un processus d'isomorphisme mimétique. De ce fait, nous considérons que l'hypothèse H4 n'est pas vérifiée.
- En ce qui concerne l'hypothèse H5, il semble que l'effet de formulation n'a pas d'impact sur les préférences des managers qui sont en majorité exprimées en faveur d'un comportement concurrentiel (quête de statut) que ce soit pour l'expression « réduction de

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale coûts » (Q7) ou pour l'expression « réalisation de bénéfice » (Q5). De ce fait, l'hypothèse H5 peut être considérée comme non-confirmée.

Pour expliquer ces préférences concurrentielles et de quête de statut exprimées par la majorité des managers, nous pouvons avancer le motif instrumental que visent ces derniers derrière l'adoption des pratiques responsables envers l'environnement. Autrement dit, comme les deux questions (Q5) et (Q7) font référence respectivement, à une augmentation du bénéfice grâce à l'isolation thermique et à la réduction des coûts grâce à l'introduction de technologie verte, cela incite les managers à adopter des comportements écologiques avec une logique concurrentielle qu'induit l'aspect instrumental de la RSO dans ce cas. En outre, nous supposons que, comme il s'agit de pratiques relatives à la dimension environnementale qui est le sujet en vogue actuellement, cela suscite chez les managers une volonté de positionner leurs organisations comme plus responsables que les autres.

- Il semble qu'un contexte d'anonymat, illustré par la question (Q11), pousse la majorité des managers à avoir des préférences égalitaires. Ce qui signifie que dans un contexte d'anonymat, les managers auront plus tendance à minimiser les efforts de leurs organisations en matière de RSO et à les maintenir au même niveau des efforts fournis par les autres organisations. Tandis que dans un contexte de médiatisation des pratiques socialement responsables, qu'illustre la question (Q9), la majorité des managers ont des préférences absolues. C'est-à-dire qu'ils optent pour l'option optimale, que représente l'option (B) dans la question (Q9), qui offre à leurs organisations le niveau de responsabilité sociale et environnementale optimale sans être dans une perspective de concurrence ou de quête d'un statut de responsabilité sociale et environnementale supérieur à celui des autres organisations.

Ainsi, un manager dans un contexte médiatisé, aura plus tendance à mener son organisation vers un niveau de responsabilité sociale et environnementale élevé dans un sens absolu en faisant abstraction du niveau de responsabilité sociale et environnementale des autres organisations. On peut donc dire dans ce cas que l'hypothèse H6 est partiellement confirmée.

- En ce qui concerne l'hypothèse H7, il semble, selon les résultats obtenus, que le temps affecte les préférences des managers en matière d'investissements relatifs à la RSO. Ainsi, la majorité des managers expriment des préférences égalitaires quand il s'agit d'un investissement dans le recyclage dont le retour sur investissement est perçu à court terme,

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale tandis que la majorité des managers expriment des préférences de concurrence quand il s'agit d'un investissement dans les énergies renouvelables dont le retour sur investissement est perçu à long terme. Les résultats obtenus sont inverses à ce que nous avons supposé dans l'hypothèse H7, ce qui fait qu'elle ne soit pas confirmée. Les explications que nous pouvons avancer sont, d'une part, la différence des montants de l'investissement initial et, d'autre part, la nature de l'investissement socialement responsable.

### *2.3.2 Applications managériales et perspectives de recherche*

Notre travail de recherche peut avoir des applications managériales dans le domaine de la RSO que nous essayons d'expliquer dans ce qui suit :

Selon les résultats obtenus, nous observons que la majorité des préférences de positionnement (de quête de statut) exprimées par la majorité des managers sont relatives à une perspective instrumentale de la RSO, c'est-à-dire à des situations où la responsabilité sociale est perçue comme un instrument de création de valeur pour leurs organisations. A titre d'exemple, nous citons la question (Q10) relative à l'amélioration de la productivité par le télétravail, la question (Q1) relative à l'obtention de primes et de subventions par la réalisation d'un programme sociétal ainsi que la question (Q6) liée à la qualité de communication avec les parties prenantes qui permet une réalisation d'objectifs...etc.

De ce qui précède, il semble donc que la meilleure façon d'intégrer la responsabilité sociétale dans les organisations serait d'associer la démarche RSO à des gains en performance économique et financière.

Ainsi, il semble, des résultats obtenus, que la RSO en tant qu'instrument de réalisation d'avantage économique suscite chez les managers des préférences de positionnement et des tendance concurrentielle en matière de pratiques socialement responsables. Bien que les préférences de positionnement et de quête de statut puissent être contreproductives en ce qui concerne la RSO.

En effet, la quête de statut induit chez les managers et leurs organisations une concurrence irrationnelle qui est contreproductive dans le sens où elle minimise le bien-être sociale.

Comme nous pouvons le constater, par exemple à travers la question (Q11), si on opte pour l'option (B) qui induit une quête de statut et une concurrence irrationnelle, cela aura pour résultat un don total de 600 000 DA (400 000 DA + 200 000 DA) à la société pour financer

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale la compagnie de vaccination. Ce don reste inférieur à celui qui résulte du choix de l'option égalitaire (C) qui est de 800 000 DA qui est lui-même inférieur au don qu'on obtiendrait en faisant le choix de l'option absolue (A) qui est d'un montant de 1 600 000 DA et qui représente un don optimal

Le constat est sans appel : le bien-être social est bien à son niveau le plus bas lorsqu'il s'agit d'une situation de quête de statut en matière de RSO.

Cela dit, nous ne réfutons pas le fait que la quête de statut en matière de RSO peut être un avantage que les experts en politiques économiques peuvent utiliser pour inciter les agents économiques à s'engager d'avantage dans la RSO. Toutefois, la contre productivité qu'induit la quête de statut dans le domaine de la RSO doit être sérieusement prise en compte.

En outre, la médiatisation semble être un levier d'opérationnalisation et de promotion de la RSO dans le milieu managérial. Dans notre cas, un contexte de médiatisation a suscité chez la majorité des managers un comportement rationnel dans le sens où ils tendent à optimiser leur responsabilité sociétale sans entrer dans une concurrence irrationnelle avec les autres. La médiatisation et la diffusion au public des bonnes pratiques RSO et des meilleures organisations en matière de responsabilité sociale pourraient être de bons incitateurs à l'engagement des organisations dans une démarche RSO dans une perspective d'aboutir à un bien-être sociale optimal.

En conclusion, Il ressort des résultats de notre enquête quasi expérimentale que la RSO n'est pas uniquement une réponse isomorphe au pressions institutionnelles. En effet, le statut importe dans le domaine de la RSO et pousse les organisations à se faire concurrence pour avoir un positionnement relativement avantageux dans certains items plus que dans d'autres.

Nous nous sommes concentrés dans notre étude principalement sur la quête de statut en matière de RSO, toutefois, les préférences égalitaires en matière de RSO ne sont pas en reste car une partie considérable des managers affiche des tendances égalitaires. Ces choix sont principalement formulés dans des situations liées à l'aspect social tel que l'employabilité et la santé. Cela peut être dû au contexte socioculturel et religieux de l'Algérie tel que soulevé par Barbara et al. (2018).

Par ailleurs, nous rappelons que les préférences égalitaires et de positionnement ne sont pas les meilleurs choix à faire si l'objectif est d'optimisé le bien-être social.

**Deuxième Partie :** Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE

**Chapitre II :** Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale

En effet, si l'objectif est d'atteindre un maximum quant aux pratiques de responsabilité sociale et environnementale, il serait plus judicieux de conduire les organisations à adopter des tendances absolues.

De ce fait, des pistes de recherche peuvent être entreprises pour mettre en exergue les facteurs qui poussent les organisations à adopter des tendances de positionnement et égalitaires en matière de RSO, pour les éviter, et les facteurs qui poussent les organisations à adopter des tendances absolues en matière de RSO, pour les mobiliser.

Il est, également, question d'observer le comportement des managers par rapport à d'autres items de RSO en introduisant une option de non adhésion pour déterminer les items de RSO où les organisations seront plus susceptibles d'être peu nombreuses à s'y engager et donc prendre les mesures politiques et réglementaires essentielles pour leur prise en compte.

## **Synthèse de la deuxième partie**

Cette deuxième partie a été consacrée à la présentation d'une revue de littérature sur les motivations d'intégration de la RSE, mais aussi à une mise en perspective de l'appréhension empirique de la RSE en Algérie.

La RSE étant un objet de recherche complexe, il nous a semblé pertinent de procéder à une approche descriptive et analytique à visée explicative en mobilisant, sur un plan théorique, une littérature sur les motivations d'intégration de la RSE ainsi qu'une présentation de la mise en œuvre de cette dernière dans un contexte institutionnel et managérial algérien caractérisé par l'absence d'obligations légales dans ce sens.

Pour finir, sur un plan empirique, par une enquête quasi expérimentale sur les préférences d'isomorphisme ou de concurrence que les managers tendraient à adopter dans leurs mises en œuvre de pratiques sociales et environnementales.

Ainsi, cette partie se présenterait telle une transition et constituerait, au même temps, le prolongement de la revue de littérature que nous avons abordée dans la première et une amorce de la troisième partie qui est plus empirique.

**Troisième Partie : Terrains d'observation  
scientifique et approche socioéconomique  
comme cadre méthodologique  
d'opérationnalisation de la RSE**

L'analyse de la littérature que nous avons effectuée dans la première partie, nous a permis de constater la difficulté d'opérationnaliser la RSE et de mesurer les dimensions de la performance globale qu'elle induit. Nous avons également pu relever, à travers la revue de littérature, qu'au niveau des travaux de recherche empirique, comme théorique, les efforts sont orientés vers la conception d'outils de mesure et de pilotage de la RSE et de sa performances. Cela dit, nous jugeons que la recherche d'outils de mesure et de pilotage de la RSE, sans au préalable s'intéresser à la méthode, constitue la cause principale rendant ardue la tâche d'opérationnaliser la RSE et d'en mesurer la performance.

À ce titre, nous n'aspérons pas par ce travail de recherche à élaborer un outil de mesure et de pilotage de la RSE, ni de sa performance, mais plutôt à mettre en place une méthode qui permettra, du moins à l'entreprise dans laquelle nous intervenons, d'opérationnaliser la RSE.

Pourquoi une méthode et pas un outil ? Pour répondre à cette question nous pouvons avancer que, compte tenu du caractère protéiforme et évolutif du concept de RSE l'élaboration d'un outil de mesure et de pilotage de la RSE, à savoir un tableau de bord, ne peut être que d'une efficacité limitée. Nous ne réfutons, cependant pas, l'importance technique de tels outils qui ne constituent pas l'objet de notre recherche.

La question qui revient d'une façon récurrente dans les travaux de recherche, concernant le pilotage et la mesure de la RSE, est celle du couplage ou du découplage de son système de contrôle au système de contrôle traditionnel (économique).

Bien que nous ayons soulevé ce point dans la section 3 (Le contrôle de gestion face au défi de la RSE), nous reviendrons sur ce dernier pour l'aborder d'une façon plus approfondie afin de cerner la problématique du couplage et du découplage du contrôle de la RSE dans le chapitre I de la troisième partie.

Puis nous aborderons dans le Chapitre II de cette troisième partie l'opérationnalisation de la RSE à travers l'approche socio-économique des organisations en présentant notre intervention au sein d'une entreprise du secteur agroalimentaire et la méthodologie de recherche que nous avons adoptée et conclure avec le chapitre III, relatif à la présentation ainsi qu'à la discussion des résultats obtenus.

# **Chapitre I : Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché**

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché

Comme nous avons pu le constater à travers la revue de littérature, il en ressort que toute organisation qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale est sensée adopter une approche de performance globale. Cette dernière comprend trois dimensions : économique, sociale et environnementale et suppose une interaction avec des parties prenantes. Face à cette performance pluridimensionnelle et à la diversité des parties prenantes, l'organisation adopte des systèmes de contrôle et de pilotage découplés ou intégrés (Capron et Quairel, 2005).

Ainsi, nous aborderons dans cette partie d'une manière analytique la question du couplage et du découplage des systèmes de contrôle de la responsabilité sociétale des entreprises. Suite à quoi, nous présenterons une méthode qui s'appuie sur l'analyse socio-économique, développée par l'ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations) que nous avons mobilisée en intervenant dans une entreprise du secteur agroalimentaire dans une perspective d'opérationnaliser sa responsabilité sociale et répondre à notre question de recherche qui est : comment peut-on assurer une mesure et un pilotage de la (RSE) ? Cette question de recherche rejoint l'interrogation que soulèvent Kemp et Martens (2007)<sup>413</sup> dans leur article intitulé « Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved? » qu'on traduit comme suit : (Développement durable: comment gérer quelque chose de subjectif et qui ne peut jamais être atteint?)

Nous essayerons dans cette partie de répondre à ces questionnements en partant sur l'hypothèse qu'un management fondé sur une approche socioéconomique contribuerait au pilotage stratégique de la RSE.

Avant de continuer notre développement, nous tenons à préciser que nous utilisons dans notre travail de recherche les notions, contrôle de la RSE, mesure et pilotage de la responsabilité sociale, mesure et pilotage de la performance globale ou de la RSE, opérationnalisation de la RSE, comme des notions qui font référence à la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) connue en anglais sous la dénomination de Corporate Social Performance (CSP) ou de sustainability corporate performance.

---

<sup>413</sup> Kemp, R. et Martens, P. (2007). Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved ? *Sustainability: Science, Practice, et Policy* 3(2):5– 14.

## Section 1 : Couplage et découplage du pilotage de la performance globale comme extension de la dichotomie idéologique et théorique du concept RSE

Notons que la problématique du couplage et du découplage de la mesure et du pilotage de la performance globale est, en réalité, une extension de la dichotomie idéologique et théorique qui existe autour de la RSE vers sa dimension empirique et opérationnelle dans les entreprises et les organisations. Cette dichotomie est nourrie, d'un côté, par les partisans d'une responsabilité d'entreprise qui intègre les préoccupations sociétales Bowen (1953), Davis (1960), McGuire (1963) et, de l'autre, par les partisans d'une responsabilité de d'entreprise qui se restreint à la maximisation du profit que prônent Levitt (1958), Carr (1968) et Friedman, (1970).

Par conséquent, les outils de mesure et de pilotage de la performance globale se heurtent à la difficulté d'intégrer les dimensions, sociale, environnementale et économique, de cette performance qu'induit la RSE.

En outre, nous pensons que le fait que la mesure de la performance globale se trouve être, d'un point de vue empirique, segmentée bien qu'elle se veut, théoriquement, intégrée, revient, entre autres, à la non-neutralité du concept de performance comme le soulignent Bouckaert et Halligan (2008) en avançant que « *performance, mesure de la performance et management de la performance renvoient à des niveaux de réalités distincts (...) La non-neutralité de la définition de la performance implique la non-neutralité de sa mesure : mesurer la performance n'est pas un exercice neutre* » ou comme l'insinuent Hauser et Katz (1998)<sup>414</sup> à travers leur article intitulé « *Metrics: You Are What You Measure!* ».

Cette non-neutralité peut prendre forme d'un déséquilibre décisionnel entre les différentes dimensions de la performance qui risquerait de pencher du côté de la dimension économique et financière (Capron et Quairel, 2004 ; Al-Tuwaijri et al., 2004<sup>415</sup> ; Essid, 2009<sup>416</sup> ; Caroll,

---

<sup>414</sup> Hauser, J. & Katz, G. (1998). Metrics: you are what you measure!. *European Management Journal*, 16(5), 517-528.

<sup>415</sup> Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., et Hughes Ii, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, organizations and society*, 29(5-6), 447-471.

<sup>416</sup> Essid, M. (2009). *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non-financiers de la RSE*. Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Sud.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché (2009) ou de celui du pilotage désarçonné et épars des dimensions de performance, sans cohérence d'ensemble hormis pour le temps que dure l'élaboration du rapport annuel (Capron et Quairel, 2005 ; Dohou-Renaud 2009<sup>417</sup>).

En partant de l'idée qu'« on ne peut pas gérer ce qu'on ne mesure pas » (Cooper et Edgett, 2008<sup>418</sup> ; Ehrenfeld, 2008<sup>419</sup>), plusieurs outils ont été développés dans le but de promouvoir le reporting externe de la performance globale (GRI, BSC, SBSC...) quand de nombreux autres travaux se sont intéressés à examiner, en général, le rôle des outils de management de la durabilité (Bonacchi et Rinaldi, 2007<sup>420</sup> ; Johnson et Schaltegger, 2016<sup>421</sup> ; Schaltegger et Wagner, 2006<sup>422</sup>) et, en particulier, le rôle de la comptabilité et du reporting social et environnemental en tant qu'éléments importants pour soutenir les processus de développement durable au sein des organisations (Baker et Schaltegger, 2015<sup>423</sup> ; Bebbington et al., 2014<sup>424</sup> ; Burritt et Schaltegger, 2010<sup>425</sup>).

Malgré ce foisonnement de travaux qu'on retrouve dans la littérature, le développement de solutions de gestion visant un suivi systématique d'intégration de la durabilité dans la stratégie d'entreprise (Gond et al., 2012) et dans le système de mesure de performance reste toujours problématique.

En résumé, les travaux précédant se sont plus intéressés à l'aspect techniques et outils de la mesure et du contrôle de la RSE plus qu'à son aspect méthodologique. C'est pourquoi, nous

---

<sup>417</sup>Dohou-Renaud, A. (2009). *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinasion et de l'émergence des stratégies environnementales*. Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.

<sup>418</sup> Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2008). Maximizing productivity in product innovation. *Research-Technology Management*, 51(2), 47-58.

<sup>419</sup> Ehrenfeld, J. R. (2008) Sustainability needs to be attained, not managed. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 4(2), 1-3.

<sup>420</sup> Bonacchi, M., & Rinaldi, L. (2007). DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business strategy and the environment*, 16(7), 461-473.

<sup>421</sup> Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.

<sup>422</sup> Schaltegger, S., Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.

<sup>423</sup> Baker, M., Schaltegger, S. (2015). Pragmatism and new directions in social and environmental accountability research, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(2), 263-294.

<sup>424</sup> Bebbington, J., Unerman, J., et O'DWYER, B. R. E. N. D. A. N. (2014). Introduction to sustainability accounting and accountability. In *Sustainability accounting and accountability* (pp. 21-32). Routledge.

<sup>425</sup> Burritt, R. L., et Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829-846.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché tentons par ce travail de recherche de contribuer à enrichir l'aspect méthodologique de la mesure et du pilotage de la RSE.

## **Section 2 : Couplage ou découplage de la performance globale, un débat nourri par les limites des outils de contrôle**

En revenant sur la question de la mesure couplée ou intégrée de la performance globale, on constate que l'idée véhiculée est, d'une part, d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie de l'entreprise et dans les systèmes de management au même titre que les préoccupations économiques et, d'autre part, d'intégrer les dimensions sociales et environnementales dans les systèmes de mesure et de reporting de la performance au même titre que la dimension économiques (Epstein and Roy, 2003<sup>426</sup>; Keeble et al., 2002<sup>427</sup>). Autrement dit, cette approche prône une intégration des différentes préoccupations (sociales, environnementales et économiques) dans un même et unique centre décisionnel et stratégique, qui requière une gestion de conflits d'intérêts qui pourraient en découler (Di Maggio et Powell, 1983 ; Brunson, 1993<sup>428</sup>), et un système de mesure et de contrôle cohérent et équilibré sensé mettre en évidence les interrelations entre les différentes performances dans une finalité d'assurer l'atteinte des objectifs d'une manière homogène et globale (Antheaume, 2013<sup>429</sup>).

De nombreux auteurs se sont penchés sur la question de la performance sociale et environnementale en se focalisant sur la façon dont ces dimensions sont gérées dans l'organisation. Ce sont des auteurs comme (Marquet-Pondeville 2003<sup>430</sup> ; Moquet et Pezet 2006<sup>431</sup> ; Acquier 2007<sup>432</sup> ; Sautereau-Moquet 2008<sup>433</sup> ; Dohou-Renaud 2009 ; Essid 2009)

---

<sup>426</sup> Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15-31.

<sup>427</sup> Keeble, J. J., Topiol, S., & Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 149-158.

<sup>428</sup> Brunson, M. W. (1993). Socially acceptable" forestry: What does it imply for ecosystem management. *Western Journal of Applied Forestry*, 8(4), 116-119.

<sup>429</sup> Antheaume, N. (2013). Le contrôle de gestion environnemental. État des lieux, état de l'art. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 19(3), 9-34.

<sup>430</sup> Marquet-Pondeville, S. (2003). *Le contrôle de gestion environnemental*. Doctorat en sciences de gestion. Louvain : Université Catholique Libre de Louvain.

<sup>431</sup> Moquet, A. C., & Pezet, A. (2006). Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 113-142.

<sup>432</sup> Acquier, A. (2007). *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*. Doctorat en sciences de gestion, Paris : École des Mines de Paris.

<sup>433</sup> Sautereau-Moquet, A.-C. (2008). *Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale. Les cas Lafarge et Danone*. Doctorat en sciences de gestion. Paris : Université Paris-Dauphine.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché qui ont contribué par leur travaux à identifier plusieurs modes de mesure et de pilotage des dimensions sociale et environnementale dans les organisations. Des modes qui relèveraient, entre autres, de la stratégie adoptée par l'organisation (Marquet-Pondeville, 2003), du degré d'ambiguïté des objectifs (Essid, 2009), du type d'apprentissage envisagé (Dohou-Renaud, 2009), de l'articulation entre le stratégique et l'opérationnel (Acquier, 2007) ainsi que de l'aspect instrumental et managérial adopté dans le but d'intégrer les dimensions environnementales et sociales dans le dispositif de contrôle de l'entreprise (Moquet et Pezet, 2006 ; Sautereau-Moquet, 2008).

Toutefois, ces travaux qui prennent appui sur le contrôle de gestion traditionnel observent l'existence d'un ensemble d'outils caractérisés par un manque de cohérence qui se traduit, sur le plan opérationnelle, par un déséquilibre concernant la mesure et le pilotage des différentes dimensions de la performance globale à laquelle ils prétendent, et sur le plan stratégique, par un manque d'articulation avec la stratégie développée par les organisations. Incohérence également vérifiée à travers le constat de Essid (2009) qui relève des pratiques de mise en forme et de consolidation des données relatives à la performance environnementale mobilisées seulement dans le cadre de communication externe, occultant de ce fait le cadre du control de gestion environnemental.

Par ailleurs, les outils de pilotage de la performance globale contribuent également, d'une manière directe ou indirecte, à alimenter le débat autour de la mesure et du pilotage intégrés, ou découplés, de la performance globale.

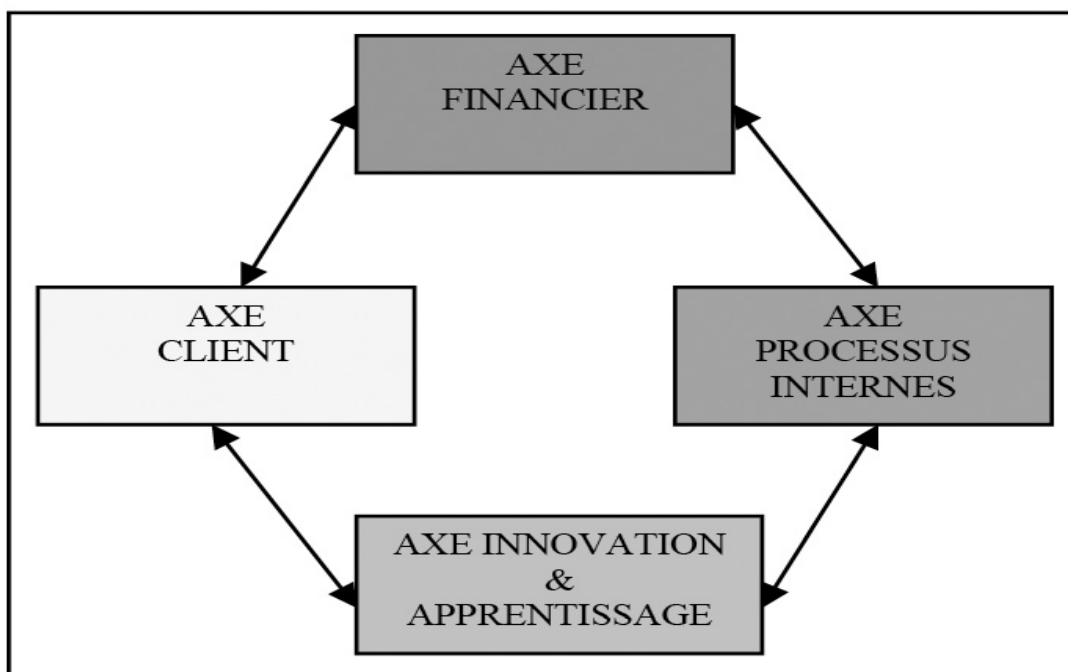
Sans nous attarder sur l'ensemble des outils que nous avons présenté la plupart dans la section 3 (Le contrôle de gestion face au défi de la RSE), nous porterons à présent notre intérêt sur le Balanced Scorecard(BSC).

Ce dernier est un tableau de bord stratégique, souvent qualifié dans la littérature francophone de tableau de bord prospectif ou de tableau de bord équilibré, qui comporte quatre axes de la performance globale : un axe financier, un axe clients, un axe processus internes et un axe apprentissage-innovation (Kaplan et Norton, 1992, 1997<sup>434</sup>, 2001) comme il est présenté dans la figure 17.

---

<sup>434</sup> Trudel, J. D. (1997). The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Consulting to Management*, 9(4), 74.

Figure 17 : Représentation du Balanced ScoreCard



Source : (Kaplan et Norton, 1992)

Kaplan et Norton (1997, 2001) proposent le Balanced Scorecard selon une vision normative de la performance des organisations. Ainsi selon ces auteurs, la performance suit systématiquement le même schéma de causalité qui part de l'axe apprentissage-innovation pour améliorer les processus internes, ce qui permet de satisfaire les clients et fini ainsi par générer de meilleurs résultats financiers.

Selon ses concepteurs, le BSC est un outil permettant de traduire la stratégie de l'entreprise en une série d'objectifs et d'indicateurs financiers et non-financiers propres à chacun des 4 axes dans la perspective de mesurer l'atteinte de ces objectifs et donc la performance globale de l'entreprise. En outre Kaplan et Norton (2001) proposent d'appliquer l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise pour prendre en considération la performance sociétale de l'entreprise.

Dès lors, le Balanced Scorecard est considéré comme un outil souple qui peut être adapté aux spécificités de chaque contexte organisationnel (Naro et Travaillé, 2011<sup>435</sup>) et approprié

---

<sup>435</sup> Naro, G. & Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience : De l'assemblage d'un « puzzle » et construction d'un « Lego ». *Revue française de gestion*, 211(2), 65-80.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché pour inclure des dimensions qualitatives comme les dimensions sociale et environnementale dans le système de contrôle de gestion traditionnelle.

Dans ce sens, Bieker (2002)<sup>436</sup> avance plusieurs arguments en faveur de la pertinence et de l'adéquation de BSC comme outil pour la mesure et pilotage de la performance globale. D'abord, il souligne la capacité du BSC à garantir un alignement stratégique avec l'aspect opérationnel en permettant la traduction de la stratégie en objectifs et indicateurs de mesure. Ainsi, pour prétendre à une opérationnalisation de la RSE, il s'avère nécessaire d'inclure au préalable des préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie de l'entreprise. De cette façon, le BSC contribue à éviter un comportement d'adoption de façade quant aux préoccupations sociale et environnementale en incitant l'entreprise à les intégrer réellement dans sa stratégie. En outre, Bieker (2002) avance l'adaptabilité du BSC qui permet de faciliter l'intégration des dimensions sociales et environnementales aux dimensions traditionnelles de la performance de l'entreprise et finit par la mise en avant de la logique sous-jacente de la BSC compatible avec l'intégration et la mise en interaction des performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. A ce sujet Crutzen et Van Caillie (2010)<sup>437</sup> indiquent que « *Ainsi, si l'on conserve la logique sous-jacente de la BSC tout en effectuant quelques modifications pour en faire un outil de contrôle de gestion (durable /global), cet outil semble particulièrement approprié pour piloter et mesurer, de manière intégrée, la performance globale de l'entreprise et, plus particulièrement, son empreinte sociétale* ».

Dans cette même perspective, et en s'inscrivant dans un cadre d'amélioration et d'adaptation du BSC, Hockerts (2001) a développé un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) comprenant des indicateurs de mesure de la performance sociale et environnementale. Bieker (2002) a proposé d'ajouter une cinquième dimension au Balanced Scorecard pour représenter explicitement la performance sociétale en préconisant d'accorder un intérêt équilibré aux cinq axes. Supizet (2002) a proposé un modèle de Total Balanced Scorecard (TBSC) comprenant sept « clients » que l'entreprise doit satisfaire : les actionnaires, les clients, les salariés, l'entreprise elle-même, les usagers, les partenaires et la collectivité.

---

<sup>436</sup> Bieker, T. (2002). Managing corporate sustainability with the balanced scorecard: Developing a balanced scorecard for integrity management. *Oikos PhD summer academy*.

<sup>437</sup> Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, (2), 13-32.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché

Parmi les approches citées précédemment, on observe deux approches distinctes (Germain et Trébucq, 2004). D'un côté, celle qui prône une version du BSC qui permet de mesurer et piloter les performances de l'entreprise d'une façon indépendante, c'est-à-dire en faveur d'un découplage, et qui opère à une modification de l'architecture du BSC comme l'illustre Bieker (2002) à travers le SBSC notamment par l'ajout d'un cinquième axe aux quatre autres axes existants du BSC ou encore Supizet (2002) avec le Total Balanced Scorecard qui tend à la satisfaction de sept parties prenantes d'une manière distincte. De l'autre côté, on a l'approche qui prône une intégration des dimensions sociale et environnementale dans les différents axes du BSC sans pour autant prétendre à la modification de l'architecture de base de ce dernier comme le soutient Hockerts (2001) par le SBSC.

Ces deux approches du BSC contribuent à alimenter le débat autour du couplage et du découplage de la mesure et du pilotage de la RSE qui demeure jusqu'à présent non-tranché.

Il est à savoir que bon nombre d'auteurs critiquent la logique normative par laquelle Kaplan et Norton conçoivent le Balanced Scorecard en proposant plutôt une approche constructiviste (Norreklit, 2000<sup>438</sup> ; Bourguignon et al., 2002<sup>439</sup> ; Chabin et al., 2003<sup>440</sup>).

Par ailleurs, les deux approches de couplage et de découplage par lesquelles le BSC est appréhendé présentent également des limites.

En ce qui concerne l'approche intégrée du BSC, on constate qu'au-delà de la logique de consolidation des performances et de l'équilibre prônés, l'outil présente les axes et les performances qu'il peut représenter ou inclure selon une logique de hiérarchisation qui met à contribution les axes dans une finalité de performance financière. Ce point a également été soulevé par Bieker (2002) qui estime que le maintien de l'architecture du BSC sous sa forme traditionnelle maintient également son orientation financière et incline les autres dimensions de la performance sociétale à un rôle figuratif, sinon à un but de communication externe.

---

<sup>438</sup> Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.

<sup>439</sup> Bourguignon, A., Mallerret, V., et Nørreklit, H. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion: l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard. *Comptabilité Contrôle Audit*.

<sup>440</sup> Chabin, Y., Naro, G., & Travaillé D. (2003). Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention. *Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain*.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché

Force est de constater que le risque de subordination des dimensions sociale et environnementale est accru par les préconisations de Kaplan et Norton (1992) de s'en tenir à un maximum de 20 indicateurs pour les 4 axes du BSC, ce qui revient à restreindre les indicateurs RSE aux parties prenantes stratégiques dans une finalité instrumentale et opportuniste.

On constate également que la capacité d'alignement stratégique attribuée au BSC et sa capacité à inclure réellement les préoccupations sociale et environnementale dans la stratégie n'est pas systématique. En effet, le BSC ne permet l'alignement et l'intégration stratégique de la RSE, ainsi que son opérationnalisation, que si les préoccupations sociétales étaient intégrées, au préalable, dans la stratégie de l'entreprise (Bieker, 2002 ; Figge et al., 2002), ce qui est principalement tributaire des valeurs et de la vision des cadres dirigeants de cette dernière.

En ce qui concerne l'approche découplée du BSC, en plus des critiques présentées à sa version intégrée, le principal reproche pouvant lui être adressé est le manque de consolidation et d'interdépendance entre les différentes dimensions de la performance globale qui risquent d'être induites par l'architecture modifiée du BSC et, de ce fait, conduire à une mesure et à un pilotage de la RSE de façon opportuniste. En outre, peu de précisions sont apportées par Bieker (2002) quant à l'ajout du cinquième axe et son articulation avec les autres ainsi que par rapport à l'architecture d'ensemble du SBSC qu'il propose (Germain et Trébucq, 2004).

Dans une logique qui se rapproche de celle du BSC, Edvisson et Malone (1997) ont proposé un outil appelé le navigateur de Skandia « Skandia Navigator ». Mis en œuvre dans l'entreprise Skandia, il comporte cinq domaines qui sont à l'origine de la valeur du capital immatériel de l'entreprise. Ces cinq domaines sont : les finances, les clients, les process, le renouvellement et le développement, et les ressources humaines. Ces dernières sont placées au centre du schéma de création de valeur, car elles irriguent les quatre autres domaines. Le navigateur de Skandia décline chacun des cinq domaines en une série d'indicateurs qui permettent d'appréhender les performances futures de l'entreprise. Toutefois, comme pour le BSC, le Navigateur de Skandia reçoit les mêmes critiques par rapport à son architecture globale qui tend vers la primauté de la performance financière avec un intérêt principalement orienté vers les parties prenantes internes et stratégiques (employés, client, actionnaire).

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché

Les propositions d'outils de pilotage de la performance sociétale présentent deux limites majeures (Germain et Trébucq, 2004). La première limite tient à la difficulté d'identifier précisément la finalité à laquelle se rattachent les outils proposés. La seconde limite réside dans le modèle de performance discutable sur lequel reposent les outils de pilotage proposés, notamment en ce qui concerne la chaîne de causalité (Otley, 1998<sup>441</sup>) et l'architecture fondée sur un raisonnement standard qui, en réalité, est propre à chaque entreprise (Lorino, 2001<sup>442</sup> ; Figge et al., 2002).

De ce qui précède, il s'avère que l'adoption d'un outil n'est pas une condition suffisante pour mettre en œuvre une mesure et un pilotage de la performance globale qui permet une opérationnalisation effective de la RSE. Ce qui conforte notre choix de procéder par une méthode pour l'opérationnalisation de la RSE plutôt que par un outil.

### **2.1. Le découplage des systèmes de contrôle, une solution d'intégration des dimensions sociétales de la performance ?**

La contradiction entre les dimensions de la performance globale représente une difficulté pour leur intégration dans un même système de contrôle. Ce qui revient même à remettre en cause la possibilité d'une performance globale. Plusieurs travaux de recherche ont démontré une tendance vers le découplage de la mesure et du pilotage des différentes dimensions qu'implique la RSE.

Ainsi, à travers une optique néo institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983), Capron et Quairel (2006) avancent que la mesure de la performance globale relève plus d'un comportement symbolique, engagé comme une réponse aux contraintes et pressions institutionnelles, et d'un contrôle qui ne peut être que politique (Hofstede, 1981)<sup>443</sup> dans un contexte où les objectifs sont ambigus et difficilement mesurables.

Dans ce sens, la mesure et le pilotage de la performance globale est plus une question de confrontation entre les intérêts des parties prenantes et les stratégies de conformité,

---

<sup>441</sup> Otley, D. (1998). Performance Management and Strategy Implementation : The Role of Management Accounting in the Modern Organization. *Fourth International Management Control Systems Research Conference, University of Reading, Great Britain, 6-8 July.*

<sup>442</sup> LORINO, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance*. Editions d'Organisation, 3ème Edition, Paris, France

<sup>443</sup> Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and society*, 6(3), 193-211.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché d'évitement ou de manipulation qu'adoptent les managers (Oliver, 1991). A ce titre, le meilleur moyen, ou du moins le plus courant, est de procéder à un découplage de la mesure et pilotage de la performance globale, comme le soulignent Brignall et Modell (2000). Ces auteurs définissent le découplage comme « le processus de désintégration des différentes entités de la structure de l'organisation pour répondre aux pressions institutionnelles lorsqu'elles impliquent une conformité à des normes incohérentes (Meyer et Rowan, 1977) » (Brignall et Modell, 2000, p.290).

Capron et Quairel (2006) indiquent que, contrairement à ce que préconise la littérature instrumentale en contrôle de gestion en matière d'alignement stratégique et d'intégration des systèmes de contrôle et de mesure des performances, la tendance est à la dissociation de ces systèmes afin d'éviter les conflits d'intérêts entre les différentes performances et nourrir « le mythe de la possibilité de se conformer simultanément à divers intérêts conflictuels en assurant un équilibre entre eux : il s'agit alors d'une dissociation pro-active » (Capron et Quairel, 2006, p13).

Sur le terrain, Capron et Quairel (2006) constatent une faible intégration des préoccupations RSE dans la stratégie des entreprises, bien qu'elle reste existante à travers quelques indicateurs arbitraires et tributaires de la culture et des valeurs des dirigeants.

Toutefois, ils appréhendent cette dissociation comme un point positif car « l'existence des systèmes de mesure de performances environnementales et sociales élargit les options possibles pour les décisions et créent une dynamique d'apprentissage des dirigeants (March, 1989)<sup>444</sup> et développent le levier interactif du contrôle (Simons, 1995) » et cautionnent une hypocrisie qui « à court terme,... est à la fois la reconnaissance sociale de l'importance d'une valeur et la fuite de cette valeur. À long terme... elle modifie l'action... » (March, 1989, p. 268).

Pour ces auteurs, seule une dissociation proactive de la mesure de la performance globale permettrait de maintenir une utopie mobilisatrice qui serait susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et avancent que « la dissociation des mesures de performances assure, au niveau global, une conformité symbolique aux attentes des diverses parties prenantes » (Capron et Quairel, 2006, p 14) ce

---

<sup>444</sup> March, J. G. (1989). *Decisions and organizations*. Blackwell.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché qui représente pour les auteurs « la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels » (Capron et Quairel, 2006, p17).

Par ailleurs, comme l'indiquent Capron et Quairel (2006) la dissociation des systèmes de mesure des performances qui permet une conformité symbolique, au niveau globale, est également à l'origine de contraintes qui se présentent sous forme d'injonctions paradoxales au niveau opérationnel.

En outre, contrairement au développement du levier de contrôle interactif qu'avancent Capron et Quairel (2006) grâce à l'existence de systèmes de mesure de performances environnementales et sociales, l'étude réalisée par Essid et Berland (2011)<sup>445</sup>, au sien d'une entreprise du secteur de l'énergie portant sur l'impact du développement durable sur les leviers de contrôle de Simons (1995), révèle que le contrôle interactif des dimensions RSE de la performance engendre une surcharge cognitive pour les managers et induit, en conséquence, une réorientation de ces dernières vers un contrôle diagnostique.

Au-delà de l'étude menée par Essid et Berland (2011), d'autres recherches empiriques, comme celles menées par Sautereau-Moquet (2008) au sein de Danone et Lafarge, révèlent que les logiques contradictoires du système de contrôle financier et du système de contrôle social et environnemental conduisent à leur dissociation. L'étude du système de contrôle d'Areva Way entreprise par Fajfrowski (2011)<sup>446</sup> montre une faible participation des contrôleurs de gestion au système de contrôle social et environnemental et qu'ils auraient tendance à se recentrer sur leur cœur de métier que représente la mesure et le pilotage de la performance financière face aux pressions des parties prenantes contradictoires.

## **2.2. Le Paradoxical Scorecard, une alternative entre l'approche couplée et l'approche découplée ?**

Par ailleurs, une alternative au découplage semble possible selon Travaillé et Naro (2013)<sup>447</sup>. Ces auteurs proposent, contrairement à Capron et Quairel (2006), de ne pas masquer le paradoxe existant entre les différentes dimensions de la performance globale derrière des

---

<sup>445</sup> Essid, M., & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(2), 59-88.

<sup>446</sup> Fajfrowski, D. (2011). *Le rôle du contrôle de gestion dans une stratégie de développement durable de l'entreprise*. Doctorat en sciences de gestion, Montpellier : Université Montpellier 1.

<sup>447</sup> Travaillé, D., et Naro, G. (2013). Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. In *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, May (pp. 1-26).

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché systèmes découplés et prônent « un dialogue politique intégrant la différenciation des attentes et les rapports de pouvoir des différentes Parties Prenantes » dans le sens où « le contrôle interactif au sens de Simons (1995) se doublerait d'une dimension politique au sens d'Hofstede (1978<sup>448</sup>, 1981) ».

Toutefois, Travaillé et Naro (2013) rejoignent l'idée de Capron et Quairel (2006) concernant l'utilisation des leviers de contrôle interactif pour créer une dynamique d'apprentissage organisationnel. Ils confortent également leurs propos de gestion et d'acceptation des paradoxes en s'appuyant sur le fait que cela peut constituer un facteur de performance de l'organisation (Smith et Tushman, 2005)<sup>449</sup> et favoriserait l'apprentissage organisationnel et permettrait d'assurer la pérennité de l'entreprise (Smith et Lewis, 2011)<sup>450</sup>.

Travaillé et Naro (2013) évoquent la nécessité d'un système de pilotage comportant des objectifs et mesures contradictoire sans quoi le contrôle interactif ne pourrait opérer.

Ainsi, à la différence de la représentation idéale et équilibrée des différentes dimensions de la performance globale auxquelles prétendent le BSC ou ses versions durables (Sustainability Balanced Scorecards), les auteurs proposent un « Paradoxical Scorecard ». Ce dernier n'aspire pas à équilibrer la mesure et le pilotage des différentes dimensions de la performance globale, mais plutôt à promouvoir un pilotage interactif, politique (Hofstede, 1978, 1981) et stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) qui insisterait les acteurs à une confrontation intersubjective susceptible de permettre la naissance d'un apprentissage organisationnel notamment en ce qui concerne le pilotage et la mesure des dimensions contradictoire de la performance globale.

Face à ces situations paradoxales, Poole et Van de Ven (1989)<sup>451</sup> relèvent quatre attitudes possibles la séparation spatiale et la séparation temporelle (qui signifient le découplage), la synthèse (qui signifie l'intégration) et en fin l'acceptation qui est l'attitude qui correspondrait le mieux au modèle du « Paradoxical Scorecard » (Travaillé et Naro, 2013).

---

<sup>448</sup>Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Academy of management Review*, 3(3), 450-461.

<sup>449</sup> Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.

<sup>450</sup> Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

<sup>451</sup> Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché  
Le Paradoxical Scorecard se veut comme un objet frontière (Star et Griesemer, 1989)<sup>452</sup> offrant une flexibilité interprétative (Star, 2010)<sup>453</sup> et permettant à différents groupes de travailler ensemble sans consensus préalable. Ainsi, ils avancent que les Pradoxial Scorecards « en offrant un plus large éventail d'indicateurs aux enjeux diversifiés et contradictoires, offrirait une plus grande plasticité permettant une flexibilité interprétative des différents acteurs impliqués dans le pilotage interactif, sans pour autant qu'un consensus de départ soit une condition nécessaire. » (Travaillé et Naro, 2013, p19).

Sachant que Travaillé et Naro (2013) proposent le (Paradoxiale Scorecard) comme une alternative au découplage et en font une conception théorique sans donner une architecture précise, ce qui est sans doute volontaire vue l'aspiration des auteurs à proposer un outil qui se rapproche du model du BSC sans reprendre ses limites, notamment la carte stratégique et la logique d'interaction linéaire.

Sans un test empirique du Paradoxiale Scorecard pour en observer les résultats obtenus et les comparer avec les résultats escomptés, il serait difficile de réfuter ou de conforter à l'heure actuelle les propositions de ses concepteurs.

Néanmoins, nous pouvons supposer, en nous basant sur les études empiriques évoquées précédemment (Capron et Quairel, 2006 ; Essid et Berland 2011 ; Sautereau-Moquet, 2008 ; Fajfrowski 2011), qu'un large éventail d'indicateurs aux enjeux diversifiés et contradictoires pourrait créer une surcharge cognitive qui aboutit à un découplage (Essid et Berland, 2011) et que les contradictions supposées instaurer le dialogue ne feraient qu'aboutir à une dissociation des systèmes de contrôle.

En résumé, l'approche d'acceptation des paradoxes qu'avancent Travaillé et Naro (2013) avec l'adoption d'un outil qui s'apparente sur certains points au BSC ou au SBSC ne revient qu'à admettre une dissociation des systèmes de contrôle. Bien qu'il faut reconnaître que les auteurs ont, à côté de leur proposition d'un outil (Paradoxial Scorecard), donné des pistes de

---

<sup>452</sup> Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.

<sup>453</sup> Leigh, Star, S. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science. Technology, & Human Values*, 35(5), 601-617.

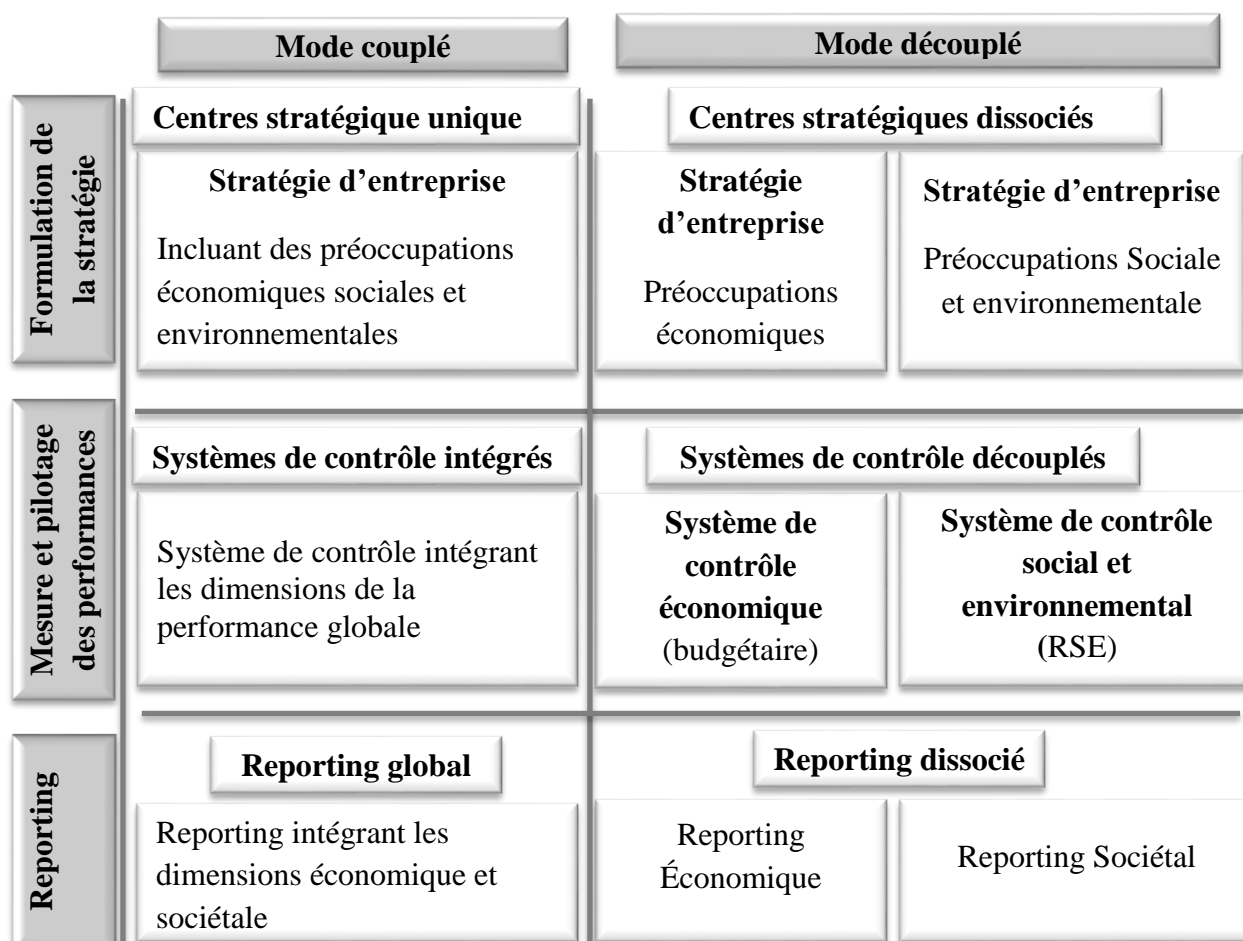
**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché méthodes à adopter pour arriver à concilier une mesure des dimensions contradictoire notamment par l'utilisation des leviers de contrôle interactif et la réhabilitation du dialogue.

### 2.3. Entre couplage et découplage des systèmes de contrôle, quelle approche est la plus appropriée ?

Entre un couplage et un découplage des performances (figure 18), aucun des deux modes ne semble faire l'unanimité dans le milieu académique ou managérial. Bien que le constat empirique de l'adoption des deux modes (couplage et découplage) semble dans la majorité des cas tendre *in fine* vers une prévalence des système de contrôle économique et financier sur les systèmes de contrôle social et environnemental tout en se recentrant sur le contrôle diagnostique.

**Figure 18 :** Modes d'intégration de la RSE



Source : Adapté de la littérature

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché

À notre connaissance, peu de travaux se sont intéressés au devenir des systèmes de contrôle des entreprises ayant adopté une approche découplée de la mesure de la performance globale ou une approche couplée ou intégrée, hormis l'étude empirique menée par Mousli (2015)<sup>454</sup>.

Ce dernier a mené deux études de cas longitudinales réalisées sur une période de 6 ans de 2007 à 2013 dans deux entreprises ayant développé des systèmes de contrôle (tableau de bord) RSE, respectivement, de façon couplée et découplée.

Les résultats de l'étude révèlent que, dans les deux cas, les dispositifs s'imposent progressivement en contribuant à la mise en œuvre des orientations stratégiques de RSE au niveau opérationnel mais que la prévalence des objectifs économiques semble constituer un frein à leur efficacité. En effet, le cas du découplage des systèmes semble favoriser l'indépendance des intérêts de la RSE mais également la création d'une incohérence, voire une absence, de tout lien avec la dimension économique, quand le cas du couplage des systèmes semble faciliter la cohabitation des performances financière et sociétale mais avec une prévalence de la performance financière sur la performance sociale et environnementale au moment du pilotage et de la post-évaluation, en particulier en cas de forte pression économique (Mousli, 2015).

Le débat entre le couplage et le découplage des systèmes de performance demeure jusqu'à l'heure non-tranché. Par ailleurs, ce qui est à tirer comme enseignements de l'étude menée, c'est que l'efficacité des dispositifs de contrôle semble être tributaire de l'équilibre des objectifs stratégiques et de la perception qu'ont les managers de ces derniers (Mousli, 2015). Ce constat rejoint les propositions Antheaume (2013) pour qui « *les organisations qui souhaitent se lancer dans une telle démarche devront veiller à bien expliciter comment leur stratégie environnementale est liée à leur stratégie, et à s'assurer que cette vision est partagée par les acteurs, avant de « l'outiller » pour accompagner sa mise en œuvre. Parallèlement elles devront, si elles développent des outils de contrôle de gestion environnemental, veiller à la manière dont seront réalisés les arbitrages entre priorités environnementales et financières* » (Antheaume2013, p. 32).

---

<sup>454</sup> Mousli, M. (2015). Intégrer la RSE au processus de contrôle: association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental? Étude de deux cas Français. *Revue de l'organisation responsable*, 10(1), 51-65.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre I :** Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché  
Ces propositions confortent notre choix porté sur l'adoption d'une méthode plutôt que d'un outil pour l'opérationnalisation de la RSE dans l'entreprise agroalimentaire que nous prenons comme un cas d'étude.

Nous présenterons dans ce qui suit l'approche socioéconomique sur laquelle nous nous appuyerons pour opérationnaliser la RSE dans l'entreprise qui fait l'objet de notre recherche.

# **Chapitre II : Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche**

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

À la lumière de ce qui précède, il serait plus judicieux d'actionner les leviers de contrôle de Simons (1995), en particulier les leviers de contrôle diagnostique et interactif, tout en maintenant un équilibre entre ces derniers afin d'éviter un système de mesure et de pilotage de la performance globale présentant des incohérences ou une désarticulation entre les différentes dimensions de performance, économiques, sociale et environnementale.

Nous avons également constaté, de ce qui précède que l'intégration effective des préoccupations RSE est tributaire de la perception des managers et de la manière dont ils intègrent les préoccupations RSE au niveau stratégie et opérationnel, notamment en ce qui concerne la manière de leur intégration dans les systèmes de contrôle et de performance.

En outre, le débat entre les modes d'intégration des préoccupations sociétales n'étant pas encore tranché. Bien qu'il semble, à notre sens, que le découplage offrirait plus d'options et de perspectives d'opérationnalisation de la RSE que l'approche intégrée.

Nous présenterons dans ce chapitre la méthodologie que nous mobilisons pour l'opérationnalisation de la RSE. Celle-ci s'appuie, tant, sur l'approche socioéconomique ainsi que sur le terrain d'observation scientifique. Nous détaillerons donc, par la suite, notre méthodologie de recueil et de traitement des données.

## Section 1 : Pourquoi une méthode qui s'appuie sur l'approche socio-économique ?

Au vu de la littérature que nous avons traitée précédemment, concernant les modes d'intégration des préoccupations sociétales dans les systèmes de contrôle et de performance, nous avons recensé plusieurs préconisations, notamment la mobilisation du levier de contrôle interactif pour favoriser l'apprentissage (Capron et Quairel, 2006) ou l'adoption d'une attitude d'acceptation des paradoxes, que présentent les différentes dimensions de la performance globale, pour établir le dialogue entre les individus (Travaillé et Naro, 2013). Dans ce sens, il semblerait qu'un contrôle interactif doublé d'un aspect politique (Hofstede, 1978, 1981) et stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) de gestion de contradictions constituerait une solution pour une mesure et un pilotage effectif de la performance globale (Capron et Quairel, 2006 ; Travaillé et Naro, 2013).

On retrouve ces mêmes aspects dans l'approche socio-économique développée par l'ISEOR notamment dans deux piliers épistémologiques que sont l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire.

Ainsi, nous retiendrons que le principe d'interactivité cognitive consiste en une interaction permanente de points de vue d'individus, ce qui permet de générer de nouvelles informations qui seront à leur tour soumises à une confrontation de points de vue qui viennent enrichir ou contredire les construits cognitifs et participer, de ce fait, à un processus d'apprentissage (Savall et Zardet, 2004)<sup>455</sup>. Le principe d'interactivité cognitive est ainsi très proche du levier de contrôle interactif (Simons, 1995) et le rejoint dans bien des points, notamment en ce qui concerne l'instauration du dialogue et la favorisation d'un environnement d'apprentissage.

Sur ce point, l'interactivité cognitive couplée à un contrôle interactif viendraient dénouer une situation caractérisée par « l'absence de mesure ou une mesure très imparfaite des indicateurs de création de potentiel, en particulier l'investissement incorporel » (Savall et Zardet, 2009)<sup>456</sup>.

---

<sup>455</sup>Savall, H. et ZARDET V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*. Economica. Paris.

<sup>456</sup> Savall, H., et Zardet, V. (2009). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise- résultats de recherches longitudinales. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (4), 7-36.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

En ce qui concerne l'intersubjectivité contradictoire, elle consiste en une confrontation des points de vue relatifs et subjectifs de chaque individu en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents et en partie divergents, voire contradictoires (Savall et Zardet, 2004). Face à l'absence d'objectivité et face aux paradoxes que suscite la responsabilité sociale et environnementale, notamment au niveau du contrôle et du pilotage des performances, l'intersubjectivité contradictoire semble être une alternative pertinente « *qui reconnaît et valorise les points de vue contradictoires comme source de créativité, alimente des techniques d'extraction d'indicateurs qui deviennent de plus en plus fiables, au fur et à mesure que la courbe d'apprentissage collectif produit ses effets* » (Savall et Zardet, 2009, p 20).

Le principe d'intersubjectivité contradictoire s'accorde parfaitement avec l'approche d'acceptation des paradoxes mobilisée par Travaillé et Naro (2013) notamment lorsqu'ils supposent que d'une « *confrontation intersubjective entre des acteurs aux horizons décisionnels, aux schèmes de représentation et aux intérêts différenciés, pourraient naître des apprentissages* » (Travaillé et Naro, 2013).

Ainsi dit, il est clair qu'une méthode qui s'appuie sur l'approche socio-économique pour opérationnaliser la RSE pourrait constituer une solution pour certaines carences relevées par Savall et Zardet lors des nombreuses recherches-interventions qu'ils ont menées, en particulier en ce qui concerne l'insuffisance de dialogue qui revient à une « *fréquence des dispositifs de communication-coordination-concertation contradictoires beaucoup trop faible pour permettre une véritable connaissance de l'entreprise par les parties prenantes* » (Savall et Zardet, 2009).

De ce fait, nous allons, dans notre recherche, mobiliser une telle méthode pour prétendre à une opérationnalisation de la RSE.

Avant de continuer à développer notre intervention au sein de l'entreprise, nous procédons dans ce qui suit à la présentation de notre terrain d'observation scientifique.

## **Section 2 : Présentation du terrain d'observation scientifique**

En Algérie l'industrie de l'agroalimentaire vient en deuxième position après celle de l'énergie avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 40% du total des industries hors hydrocarbures. Le développement de l'industrie agroalimentaire au niveau nationale se fait à travers des plans et des politiques comme la Politique de Renouveau Agricole (PRA) 2008-

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche 2025 et le plan de développement des industries agroalimentaires lancé en 2010 qui se base sur le développement du potentiel humain et l'assistance technique aux producteurs afin d'encourager les filières prioritaires et développer les zones rurales se situant dans les montagnes, les steppes et le Sahara.

L'entreprise dans laquelle on intervient œuvre dans ce secteur agroalimentaire et plus particulièrement dans la production de boissons et nectars de fruits. Introduite en bourse en 2013 et comptant 511 employés dont 34 femmes en 2017, l'entreprise est connue comme leader sur le marché algérien des jus et boissons aux fruits avec des produits diversifiés qui se déclinent en conditionnement PET (PolyEthylene Terephthalate), TETRA PACK (carton) et canettes.

L'entreprise est à caractère familiale puisque seulement 35% du capital a été introduit en bourse, les 65% du capital détenu par les membres de la famille fondatrice de l'entreprise procurent une certaine stabilité.

Depuis sa création en 1966 l'entreprise a franchi plusieurs étapes de développement qui concernent tant bien l'amélioration de ses capacités de production, la qualité des produits, l'image de marque, que la gouvernance et l'établissement de relation de confiance durable avec ses parties prenantes, et en premier lieu avec ses collaborateurs et ses consommateurs.

L'entreprise a également fait preuve d'un engagement envers la société dès ses premières années, en procédant à l'amélioration continue des conditions de travail et du climat des affaires en Algérie ainsi que des produits qu'elle présente à ses clients notamment par le lancement de la gamme à emballage TetraPak qui permet de préserver la valeur nutritionnelle et la qualité du produit. En outre, l'entreprise s'appuie pour son développement sur des valeurs qui sont :

- Homme acteur premier
- Qualité et conformité
- Ethique et transparence
- Vision à long terme
- Innovation et leadership
- Engagement

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Par ailleurs, l'entreprise s'engage d'une manière explicite dans une politique de développement durable depuis 2014. Une politique dans laquelle elle s'investit par l'obtention de plusieurs certifications ISO : ISO 9001 V 2015, ISO 14001 V 2015 et ISO 22000 V 2005, mais aussi à travers des pratiques socialement responsables qu'elle déploie en s'inspirant des sept (7) questions centrales de la norme ISO 26000.

En ce qui concerne ce point, l'entreprise est précurseur dans la mise en œuvre de la norme ISO 26000 au niveau de la zone MENA (Middle East and North Africa), notamment par sa participation en tant qu'entreprise pilote dans le programme RS MENA mené de 2011 à 2014 dans le but de contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la responsabilité sociétale (ISO 26000) dans 8 pays pilotes dont l'Algérie.

Dans son rapport annuel de 2015 l'entreprise annonce, après plus d'un demi-siècle d'existence, un nouveau cadre stratégique qui s'appuie sur une ambition d'être, à l'horizon 2030, « un champion afro méditerranéen de l'industrie agro-alimentaire, engagé activement dans le développement durable ». Pour ce faire, l'entreprise décline plusieurs axes stratégiques qui sont :

- Renforcer et digitaliser l'organisation ;
- Optimiser l'expérience client et consommateur ;
- Développer la présence afro-méditerranéenne ;
- Diversifier le portefeuille produit ;
- Affirmer la responsabilité sociétale.

Et en s'appuyant sur de nouvelles valeurs :

- Excellence ;
- Honnêteté ;
- Bienveillance ;
- Engagement ;
- Appartenance ;
- Dignité.

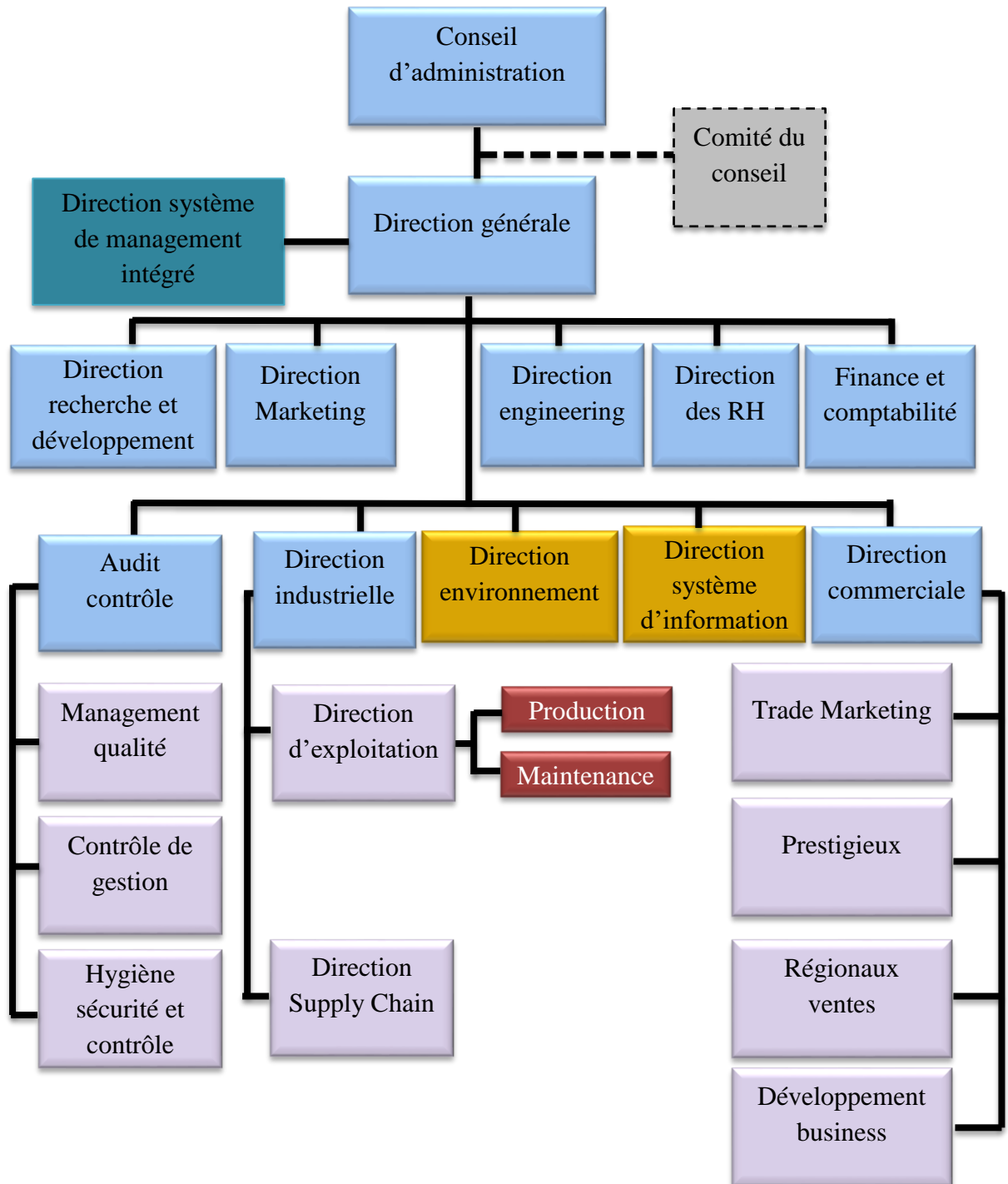
L'entreprise se structure fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique que nous présentons dans la figure 19. Nous tenons à signaler que cet organigramme est adapté de la notice d'information relative à l'introduction de l'entreprise en bourse en 2013. Depuis,

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

l'entreprise compte plusieurs changements et restructurations qui sont en cours. Ainsi, nous avons fait le choix de présenter l'organigramme sous sa version de 2013 en faisant apparaître un nouvel organe qui est la direction système de management intégré. Cette dernière est en relation avec l'ensemble des directions et prend en charge leur coordination générale comme elle représente le pôle principale de gestion des projets notamment celui de l'intégration de la RSE. L'entreprise compte également comme nouvel organe une direction systèmes d'information, chargée de la gestion et de la sécurité des informations internes de l'entreprise ainsi que de la résolution des problèmes informatiques, mais aussi une direction environnement qui est en charge du déploiement de la stratégie environnementale et de l'évaluation des performances environnementales de l'entreprise.

Figure 19 : Organigramme hiérarchique de l'entreprise



Source : Adapté à partir de la notice d'information d'introduction en bourse (2013) et des observations

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Le choix de notre terrain de recherche est lié à plusieurs raisons. D'abord notre choix pour une entreprise du secteur de l'industrie agroalimentaire est motivé par l'importance qu'occupe la RSE dans ce secteur notamment en raison des nombreux conflits entre entreprises et parties prenantes qui peuvent altérer l'image des entreprises œuvrant dans ce secteur. Sachant que dans l'industrie agroalimentaire une adoption de façade ne suffit pas pour gagner la confiance de la société nous avons jugé donc pertinent de choisir une entreprise du secteur agroalimentaire qui serait probablement dans une perspective RSE qui va au-delà d'un objectif de communication externe.

Différents recherches se sont intéressées au conflit entre l'industrie agroalimentaire et la société et les solutions possibles. Dans ce sens, plusieurs recherches ont mobilisé la gestion des conflits et des relations (Sekul, 2003<sup>457</sup> ; Dombert et al., 2006<sup>458</sup>; Gerlach, 2006<sup>459</sup>) comme solution aux tensions entre les entreprise et les partie prenantes.

Mais ce qui mérite d'être soulevé c'est que la majorité des travaux de recherche se sont exclusivement focalisés sur l'image de l'agroalimentaire et ont principalement axé leurs efforts sur l'amélioration de l'image des entreprises (Linnartz, 1994<sup>460</sup> ; von Alvensleben, 1998<sup>461</sup> ; Scheper, 1999<sup>462</sup> ; Piel, 2003<sup>463</sup>) ou sur leurs produits (Langosch et Schlenz 1990<sup>464</sup>). Comme nous relevons également lors de ces dernière années un intérêt de la recherche pour améliorer les relations des parties prenantes dans le secteur agroalimentaire (Spiller et Wocken, 2006<sup>465</sup> ; Schulze et al., 2006<sup>466</sup> ; Torres et al., 2007<sup>467</sup>) qui se focalise

---

<sup>457</sup> Sekul, S. (2003). *Ökologisches Konfliktmanagement*. Köln/Lohmar: Eul Verlag.

<sup>458</sup> Dombert, M. (2006). *Genehmigungs- und Konfliktmanagement für den Stallbau*. AID.

<sup>459</sup> Gerlach, S. (2006). *Relationship Management im Agribusiness*. Phd thesis, University of Goettingen.

<sup>460</sup> Linnartz, T. M. (1994). *Landwirtschaft und ihre Probleme im Meinungsbild der Bevölkerung*. Forschungsgesellschaft für Agrarpolitik und Agrarsoziologie.

<sup>461</sup> von Alvensleben, R. (1998). *Strategien zur Verbesserung des Image der Landwirtschaft*. Working Paper University of Kiel.

<sup>462</sup> Scheper, U. (1999). *Das Image der Landwirtschaft bei Meinungsmultiplikatoren*. Shaker.

<sup>463</sup> Piel, E. (2003). Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen. *Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen*, 97, 13-28.

<sup>464</sup> Langosch, R., et Schlenz, U. (1990). Image and public relations in the agricultural sector. *Berichte über Landwirtschaft*, 68(1), 19-31.

<sup>465</sup> Gerlach, S., Spiller, A., & Wocken, C. (2006). Supplier Relationship Management in der Milchwirtschaft: Ein Regressionsmodell zur Erklärung der Geschäftsbeziehungsqualität. *Proceedings "Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues eV"*, 41(874-2017-857), 71-81.

<sup>466</sup> Schulze, B., Wocken, C., et Spiller, A. (2006). Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector. *Journal on Chain and Network Science*, 6(1), 55-68.

<sup>467</sup> Torres Jr, A., Akridge, J. T., Gray, A. W., Boehlje, M., & Widdows, R. (2007). An evaluation of customer relationship management (CRM) practices among agribusiness firms. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(1030-2016-82495).

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche principalement sur une seule partie prenante, souvent du côté des intrants ou des extrants de l'entreprise.

Ainsi, il n'existe que peu de recherches sur la RSE dans l'industrie agroalimentaire (Schiebel et Pöchtrager, 2003<sup>468</sup> ; Lautermann, 2005<sup>469</sup>) et encore moins en ce qui concerne la mesure et le pilotage de la RSE dans le secteur agroalimentaire en Algérie. Hormis quelques travaux abordant la RSE comme outil de développement des territoires (Abedou et Djemai, 2018)<sup>470</sup> ou les déterminants des pratiques RSE dans les entreprises manufacturières implantées à Alger (Khouri, 2013)<sup>471</sup>, les travaux de recherche n'ont pas suffisamment pris en compte la question de l'opérationnalisation de la RSE dans les industries des produits alimentaires et des boissons. Par conséquent, nous avons opté d'intervenir au sein d'une entreprise agroalimentaire en Algérie afin de contribuer à enrichir la recherche dans ce cadre.

En outre, le choix d'une entreprise algérienne peut également constituer un atout pour la recherche du fait du contexte juridique et réglementaire Algérien qui n'impose pas une démarche socialement responsable et qui ne compte, pour l'heure, aucune labélisation à la différence des pays voisins. En effet, le Maroc compte le label CGEM, qui reconnaît l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes en se basant sur une évaluation que nous présentons dans l'annexe III, et la Tunisie avec le label RSE Tunisie. La France de son côté, avec la loi Grenelle II comptant 6 grands projets et la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques), impose aux entreprises françaises cotées de faire état des conséquences sociales et environnementales de leurs activités et de les afficher dans leur rapport annuel de gestion.

---

<sup>468</sup> Schiebel, W., et Pöchtrager, S. (2003). Corporate ethics as a factor for success—the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(2), 116-121.

<sup>469</sup> Lautermann, C. (2005). Die gesellschaftliche Verantwortung von transnationalen Unternehmen. *Theoretisches Konzept und praktische Relevanz*. (Schriftenreihe Nr. 42/2005). Oldenburg: Universität Oldenburg.

<sup>470</sup> Abedou, A., et Djemai, S. (2018). La RSE un outil de développement des territoires et de ces acteurs Cas de l'entreprise Cevital. *JFBE*, 7 : 642-658.

<sup>471</sup> Khouri, N. (2013). Déterminants des Pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise: Evidences empiriques pour les entreprises manufacturières implantées à Alger. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (8).

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Ainsi, le fait d'avoir choisi une entreprise Algérienne offre une opportunité d'appréhender le comportement en matière de RSE dans un contexte à faible influence réglementaire et légale relatif à l'intégration de la RSE, chose que nous avons abordée à travers l'enquête quasi expérimentale développée dans le chapitre II de la deuxième partie.

### **Section 3 : Méthodologie de recherche et modes de recueil et de traitement des données**

Une fois que nous avons présenté d'une manière globale notre terrain d'observation scientifique, nous développons dans cette section notre méthodologie de recherche et les techniques de recueil des données que nous avons mobilisées.

Notons que la méthodologie d'une recherche est avant tout des modalités d'acquisition de la connaissance, autrement dit elle retrace « *l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse (ou traitement) des données, etc.* » (Mbengue, 2001, pp. 46-47)<sup>472</sup>.

Ainsi nous présentons dans ce qui suit notre choix de méthodologie de recherche tout en le justifiant.

#### **2.1. L'adoption d'une méthodologie de recherche qualitative**

Comme la RSE reste un objet complexe, évolutif mais surtout propre à chaque organisation, notre intervention au sein de l'entreprise a été essentielle afin de nous construire une réalité des pratiques de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale.

La richesse et la complexité des données auxquelles nous avons été confrontés sur le terrain nous ont portés naturellement vers un choix d'une méthodologie de recherche qualitative par laquelle on tend à assurer une vision holistique et systémique, tout en tenant compte des interactions.

Nous avons donc mené notre recherche en intervenant au sein de l'entreprise, dans un objectif de décrire, d'expliquer et de suggérer des changements en vue d'une meilleure maîtrise de la mesure et du pilotage de la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise.

---

<sup>472</sup> Mbengue, A. (2001). Posture paradigmatique et recherche en management stratégique. *In Stratégies – Actualités et futurs de la recherche*, sous la dir. D'A.C. Martinet et R.A. Thiétart (Ed.), Vuibert.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

L'ensemble des interactions que nous avons pu avoir avec les acteurs de l'entreprise nous ont permis d'aller par un processus heuristique vers une coconstruction de connaissances et de réalité.

Ainsi, la méthode de recherche qui semble être la plus appropriée pour notre objet de recherche est la recherche-intervention (Moison, 1984<sup>473</sup> ; Hatchuel et Molet, 1986<sup>474</sup>; Savall et Zardet, 1996<sup>475</sup>), car comme le souligne Lemoigne (1995)<sup>476</sup> : « *la recherche-intervention apparaît comme une méthode de recherche scientifique légitime dans les épistémologies constructivistes qui postulent qu'il n'est de connaissances que les représentations artificielles construites intentionnellement et que l'on ne peut pas séparer l'observateur de l'observation* ». De plus, certains auteurs la considèrent comme étant une démarche générale de recherche en science de gestion.

Nous nous inspirons de l'approche socio-économique élaborée par l'ISEOR pour identifier les dysfonctionnements existants dans l'entreprise, en passant outre le calcul des coûts cachés mais dans une perspective de faire ressortir des indicateurs et des préconisations adéquates à l'opérationnalisation de la RSE.

### 2.1.1. Pourquoi une approche qualitative basée sur une étude de cas ?

L'une des raisons qui a conduit vers une approche qualitative basée sur une étude de cas, réside dans le fait que notre sujet de recherche soit encore un domaine assez mal connu, presque inexploré. En effet, il existe peu de travaux qui se sont intéressés à la mesure et au pilotage de la RSE. Par conséquent, l'étude d'un nouveau phénomène dans son contexte naturel est la meilleure approche afin d'avoir une compréhension initiale des aspects de ce construit et comme le souligne Keating (1995)<sup>477</sup>.

Par ailleurs, il semble, également, que l'approche qualitative soit la plus appropriée pour une question de recherche peu abordée, car elle permet d'explorer et de faire ressortir de

---

<sup>473</sup> Moison, J.C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, 253(8),21-39

<sup>474</sup> Hutchel, A., et Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies. *European journal of operational research*, 24(1), 178-186.

<sup>475</sup> Savall H., Zardet V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, 10(5), 157-189.

<sup>476</sup> Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Paris: Presses universitaires de France.

<sup>477</sup> Keating, P. J. (1995). A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting. *Journal of management accounting research*, 7, 66.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche nouvelles connaissances ou de nouvelles théories. De même, l'étude de cas constructiviste, peut être mobilisée comme « *une stratégie privilégiée lorsque les questions du comment et du pourquoi se posent, lorsque que le chercheur n'a que peu de contrôle sur les évènements et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel* » (Yin, 1989)<sup>478</sup>.

Rappelons que notre question de recherche s'intéresse à comment mesurer et piloter la RSE. Nous nous retrouvons, donc ici, devant un sujet de recherche qui demeure peu abordé et compris jusqu'à l'heure.

Plusieurs auteurs se sont essayés à la définition de l'étude de cas. Pour Yin l'étude de cas est « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle plusieurs sources de preuve sont utilisées* » (Yin, 1989, p.25).

Eisenhardt, quant à lui, avance que « *l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension des dynamiques présentes dans un cadre unique et particulier* » (Eisenhardt, 1989, p.534). Dans le même sens, Wacheux ajoute que l'étude de cas consiste en « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p. 89).

Outre, les multiples définitions, il existe plusieurs types d'études de cas dans la littérature qu'Ayerbe et Missonier (2006) ont tentés d'identifier et de synthétiser comme le présente le tableau suivant.

---

<sup>478</sup>Yin, R.K. (1989). *Case Study Research - Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Newbury Park (CA), Sage Publications

Tableau 19 : Typologies des études de cas (Ayerbe et Missonier, 2006)

Typologie en fonction de	Auteurs	Type de cas	Objectifs	Apports pour la recherche
L'objet de l'étude	Yin (2003) <sup>479</sup>	Descriptif	Selon Yin, il s'agit de « décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite » (Yin, 2003, p. 15).	Description complète et en profondeur d'un phénomène dans son contexte.
		Explicatif	Etude de relation de causes à effets. Etude de causalité : mettre en relation des variables indépendantes afin de déterminer celles qui sont les plus fortement corrélées à des variables dépendantes.	Expliquer comment les choses arrivent.
Des propriétés du cas étudié (statut du cas)	Stake (1998) <sup>480</sup> et David (2004) <sup>481</sup>	Instrumental	Le cas est lu à travers une théorie retenue a priori et l'analyse empirique se fait à partir de cette théorie. L'étude se concentre sur une question théorique. Le cas, en lui-même, représente un second intérêt, il joue « un rôle de support et facilite notre compréhension d'autre chose » (Stake, 1998, p. 137).	Le cas est examiné en profondeur, son contexte est contrôlé et l'ensemble des activités ordinaires sont détaillées, dans la mesure où il aide le chercheur à poursuivre un autre intérêt, plus théorique.
		Collectif	Plusieurs cas sont étudiés en vue d'étudier un phénomène ou une population. Il s'agit d'une approche instrumentale	Contribue à améliorer la compréhension d'un phénomène étudié, et éventuellement, une

<sup>479</sup> Yin, R.K. (2003). *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Series*. Second Edition, Sage Publications

<sup>480</sup> Stake R.E. (1998). Case Studies. In DENZIN N.K. and LINCLON Y.S. (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*; Sage Publications, vol. 2, Chapitre 4, pp.86 – 109.

<sup>481</sup> David, A., (2004). Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre*.

			étendue à plusieurs cas. La collection de différents cas peut permettre de mettre en évidence des caractéristiques communes.	meilleure « théorisation », permise à partir d'une plus grande « collection » de cas (Stake, 1998, p. 138).
		Intrinsèque	Le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « pour lui-même » (David, 2004, p. 2). Recherche d'une meilleure compréhension du cas particulier étudié. Le cas n'est pas choisi parce qu'il est représentatif d'autres cas ou parce qu'il est illustratif d'un problème particulier, « mais parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt » (Stake, 1998, p. 136).	L'objectif n'est pas de construire une théorie. L'étude de cas intrinsèque suppose que de nombreuses théories, non retenues a priori, soient mobilisées non pas « pour elles-mêmes » mais pour analyser et comprendre en profondeur, le cas étudié. (David, 2004, p. 3).
Yin (2003a) (Cas de types 1 et 2)	Extrême ou unique (Extrême case or unique case)	Le cas unique a pour objectif d'étudier un cas rare, unique, encore jamais documenté et analysé (par exemple, l'étude de syndromes sur des patients qui apparaissent trop rarement pour que la connaissance scientifique ait déjà pu établir des relations avec la maladie à l'origine de ces syndromes).	Permet de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique, jamais étudiée et ainsi, d'enrichir la connaissance scientifique	
	Critique (Critical case)	Le cas critique détermine quand les propositions théoriques sont correctes, ou fournit de plus amples explications des conditions de réalisation des théories.	Représente une contribution significative à l'acquisition de nouvelles connaissances et à la construction de théories. Test critique de théories déjà établies.	
	Longitudinal (Longitudinal case)	Etude d'un même cas, menée en des temps différents. Les intervalles désirés de temps reflètent les étapes présumées auxquelles les changements devraient s'opérer.	A partir d'une théorie déjà établie, permet d'étudier, comment les conditions requises par la théorie à un temps déterminé, évoluent au cours du temps.	
Yin (2003) et David (2004)	Représentatif ou typique Yin (2003)	Le cas s'apparente à une situation « type », représentative d'autres situations (par exemple, l'étude d'une organisation représentative des autres organisations appartenant au même secteur).	Les enseignements des cas sont considérés comme utiles à la compréhension d'une personne ou d'une situation moyenne (Yin, 2003).	
	Typique (David, 2004)	Le cas est « particulièrement représentatif du cas général », (David, 2004, p. 11), dans un contexte, une situation donnée.		
	Révéléateur (Revelatory case) Yin (2003)	Le chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène jusqu'à présent inaccessible à des investigations scientifiques (par exemple, le chercheur a accès à des informations hautement confidentielles). Le cas « révéléateur » est à distinguer du cas « rare » ou « unique ».	Le cas permet de découvrir de nouveaux éléments scientifiques. Permet de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique et ainsi d'enrichir la connaissance scientifique. Le cas « constitue	

		Inédit ou exemplaire David (2004)	Phénomènes relativement rares, peu étudiés jusqu'alors ou à des situations particulièrement innovantes (Le cas se rapproche du cas « extrême ou unique » de Yin).	potentiellement une référence (ou une antiréférence) » (David, 2004, p. 11).
	David (2004)	Test	Le cas permet de confronter des théories aux données issues du terrain.	Permet de tester des théories déjà existantes dans la littérature antérieure, et par la même, les enrichir.
	Koenig (2005) <sup>482</sup>	Cas «critique» (approche campbellienne)	Le cas critique au sens de Koenig (2005) peut servir d'« expérience cruciale » tout en apportant une « contribution théorique ».	Double potentialité du cas : remettre en cause des schémas établis et en proposer des nouveaux.

Source : Adapté de Ayerbe et Missonier (2006)

---

<sup>482</sup> Koenig, G. (2005, June). Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne. In *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers*.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

En ce qui concerne notre étude de cas elle peut être positionnée selon les paradigmes suivants :

- L'objet de notre intervention est descriptif et explicatif, dans le sens de Yin (2003), car nous cherchons à décrire et à comprendre comment la RSE est intégrée dans l'entreprise, qui fait l'objet de notre étude, dans le but d'expliquer et de mettre en avant les causes qui sont à l'origine des difficultés de son opérationnalisation.
- Au-delà d'un aspect contemplatif primaire, l'objectif de notre étude est également transformatif en visant à apporter des changements propices à l'opérationnalisation de la RSE. Ce qui est le propre de la recherche intervention qui prône l'appréhension du fonctionnement d'une organisation « *en y pénétrant, en y intervenant et, par conséquent, en la modifiant* » (Moison, 2010, p. 213)<sup>483</sup>.

Par ailleurs, le fait que notre travail de recherche porte sur la mesure et le pilotage de la RSE, ce qui revient à traiter du contrôle de gestion, pose l'étude de cas comme une méthode efficace face à la complexité des systèmes de contrôle de gestion (Langfield-Smith 1997)<sup>484</sup>.

En outre, notre problématique implique une interaction avec plusieurs directions de l'entreprise : Environnement, Hygiène et Sécurité, Qualité, Ressources humaines, Marketing, Finance, etc... Aborder le sujet de la mesure et du pilotage de la RSE, qui fait appel à une compréhension de la complexité des systèmes de contrôle de l'entreprise et à une multitude d'interactions avec les acteurs de l'entreprise, ne pouvait donc se faire qu'avec une étude de cas approfondie, et une intervention au sein de l'entreprise.

### 2.1.2. Les limites d'une approche qualitative

Bien que la méthode de recherche qualitative, et en particulier la méthode de l'étude de cas, présente plusieurs avantages, elle laisse transparaître quelques fois ses limites.

Selon Merchant et Simons (1986) il s'avère très problématique de généraliser les résultats à partir d'une recherche qualitative, notamment pour cause de fragilité et de subjectivité des preuves qualitatives. De même, cela représente la limite principale de l'étude de cas qui, par

---

<sup>483</sup> Moison, J. C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, (1), 213-226.

<sup>484</sup> Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche nature, s'intéresse à l'étude d'un contexte spécifique et particulier (Ayerbe et Missonier, 2006). Ainsi, en l'absence d'échantillonnage représentatif d'une population les recherches qualitatives ne permettent pas une généralisation des résultats par la suite.

Face à ces critiques, Yin (2003) réplique que l'objectif essentiel de l'utilisation d'une étude de cas, est avant tout d'enrichir la théorie, c'est-à-dire que les résultats viennent contribuer à l'enrichissement des connaissances dans un domaine donné.

En conclusion, on peut dire que l'objectif primordial des méthodes qualitatives ne consiste pas à généraliser les résultats (Maxwell, 1996 ; Einsenhardt, 1989), mais plutôt à décrire et à comprendre un phénomène social dans son contexte pour un éventuel enrichissement de la recherche.

## **2.2. Le recueil des données qualitatives**

Toute recherche scientifique requiert de l'information, qui doit être recueillie par des techniques différentes afin d'assurer sa sincérité, son authenticité et fiabilité.

La pluralité des sources de données dans une recherche qualitative est importante car elle permet une confrontation des données.

Le choix de ces techniques de recueil doit découler de la question de recherche des méthodes adoptées, mais aussi des possibilités qu'offre le terrain de recherche.

Ainsi, lors de la réalisation de notre recherche, nous avons fait appel à trois techniques de recueil d'informations :

- L'entretien semi directif ;
- La documentation ;
- L'observation non participante.

Le recours à ces trois techniques n'est pas fortuit, mais a pour finalité de réduire la subjectivité de notre intervention et de pourvoir notre recherche en informations de qualité. A ce sujet, Savall et Zardet soulignent que : « *La qualité de la base d'informations est d'autant plus grande qu'elle combine des informations collectées par entretiens, par document et par observation directe* » (Savall, Zardet, 2004, p 210).

L'usage des trois techniques E.D.O (Savall, Zardet, 2004) nous permet de procéder à un croisement d'informations qui, même s'il ne prétend pas à une exhaustivité et à une

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche  
objectivité absolue, permet une complémentarité des informations et une réduction de la subjectivité.

### 2.2.1. L'entretien

L'entretien est fréquemment utilisé comme méthode qualitative en Sciences de Gestion (Romelaer 2005)<sup>485</sup>. Il consiste en « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Freyssinet-Dominjon, 1997)<sup>486</sup> et de « *recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs* » (Wacheux, 1996, p.205)<sup>487</sup>.

Nous avons mobilisé cette technique pour l'interaction interpersonnelle qu'elle implique et la possibilité qu'elle offre, à ce titre, pour reconstruire les représentations cognitives des enquêtés à travers leurs verbes. Ainsi, l'entretien est mobilisé dans notre recherche comme « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thietart et al., 2003, p.235)<sup>488</sup>.

On trouve dans la littérature quatre types d'entretiens (Wacheux, 1996) :

- L'entretien directif consiste en un ensemble de questions précises et amenant le répondant à donner une réponse directe et sans élargissement.
- L'entretien semi-directif est un échange qui se fait à travers un ensemble de questions précises, mais assez ouvertes en même temps permettre au répondant de donner une réponse en exposant son opinion, ses avis et sa position etc...
- L'entretien non-directif est une conversation libre et ouverte sur une thématique préalablement choisie, mais sans qu'elle ne soit balisée.
- L'entretien de groupe est une conversation libre entre plusieurs individus qui tend à déceler des représentations, perceptions et de constructions cognitives collectives.

---

<sup>485</sup> Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137.

<sup>486</sup> Freyssinet-Dominjon J. (1997). *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales*. Coll. AES, Paris.

<sup>487</sup> Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, Paris.

<sup>488</sup> Thiétart R-A et al. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Dunod 2ème édition, Paris.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Pour notre travail de recherche, l'entretien individuel semi-directif nous est paru le plus adéquat, quant à notre question de recherche et notre objectif de faire un rapprochement entre les différents discours relatifs à un thème donné.

Toutefois, avant de procéder aux entretiens semi-directifs nous avons mené des entretiens exploratoires dans le but de mettre en lumière des aspects de la mesure et du pilotage de la RSE auxquels nous n'avons pas pensé spontanément, mais aussi pour obtenir un maximum d'informations riches et diversifiées pour compléter les pistes de travail identifier à partir de la revue de littérature comme le suggèrent Evrard et al (2003)<sup>489</sup>. Ainsi nous avons mené 4 entretiens exploratoires d'une durée totale de 7 heures et 25 minutes.

A la lumière de la revue de littérature et des entretiens exploratoires, nous avons élaboré un guide d'entretien afin d'assurer la couverture de l'ensemble des thématiques que nous visons à aborder avec les acteurs de l'entreprise, mais aussi pour recadrer et relancer le discours en cas de blocage ou d'égarement.

Ainsi, le guide d'entretien nous a servi en tant que support pour l'interview, afin de garder constamment sous les « yeux » les objectifs de l'enquête, et de légitimer la recherche en lui donnant un aspect « scientifique ». En Outre, nous avons utilisé le guide d'entretien pour préciser les thématiques à aborder lors de la prise de contact avec l'interviewé, ce qui donne de la rigueur à la recherche menée. Toutefois, au cours de la réalisation des entretiens, nous nous ne sommes pas limités aux questions élaborées dans le guide ni à l'ordre des thématique, car avant tout un guide d'entretien a pour rôle de cadrer et orienter la discussion et non pas de la restreindre.

Pour notre recherche, nous avons adopté un guide d'entretien qui est structuré selon les 6 axes suivants :

- Niveau de diffusion et de connaissance de la RSE au sein de l'entreprise.
- Identification des Parties Prenantes et relations de l'entreprise avec celles-ci.
- Lien entre RSE et stratégie.
- Communication-Coordination-Concertation (3C) et système d'information.
- Adoption des normes.

---

<sup>489</sup> Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E. (2003). *Market : Etudes et recherches en marketing*. 3ème Edition, Dunod, Paris.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

- Mesure de l'impact de la RSE sur l'entreprise et sur son environnement.

Pour chaque axe nous avons formulé des questions ouvertes dans le but d'amorcer et d'orienter le déroulement de l'entretien comme il se présente dans l'encadré su

Encadré 1 : Guide d'entretien

**a. Niveau de diffusion et de connaissance de la RSE au sein de l'entreprise**

- Selon vous qu'est-ce que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? Que fait votre entreprise en matière de RSE ?
- Comment menez-vous des actions sociales et environnementales ? Jugez-vous important que votre entreprise ait une démarche RSE ? Pourquoi ?

**b. Identification des Parties Prenantes et relations de l'entreprise avec celles-ci.**

- Que pouvez-vous me dire sur les relations qu'entretient l'entreprise avec ses fournisseurs, clients, salariés, actionnaires, distributeurs, concurrents, université, centre de formations professionnels, collectivités locales, entreprises et organisations du même secteur ?
- Est-ce que vous entretenez des relations particulièrement fortes avec une de vos parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires, distributeurs, concurrents, universités et centres de formations professionnels, collectivités locales, entreprises et organisations du même secteur) ? Comment ? Pourquoi ?

**c. Le lien entre RSE et stratégie**

- Pouvez-vous me donner un exemple sur une action sociale / une action environnementale que vous avez réalisée ?
- Comment une action sociale ou environnementale prend-elle forme dans l'entreprise ?
- Qu'est-ce qui vous motive ou incite à entreprendre une action sociale ?
- Est-ce qu'il y a des projets qui intègrent la question de la RSE et comment sont-ils menés ? Qui pilote ces projets ? Comment émergent ces projets, qui les initient ? Sont-ils menés au sein de la même fonction ou sont-ils transfonctionnels ?

**d. Communication Concertation Coordination (3C) et système d'information**

- Comment interagissez-vous avec vos collaborateurs internes et externes ? pouvez-vous me donner un exemple ?
- Comment obtenez-vous des informations concernant les besoins et attentes de vos parties prenantes : (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires, distributeurs, concurrents, université, centre de formations professionnels, collectivités locales, organisme de normalisation, ONG, entreprises et organisations du même secteur) ?
- Qui s'occupe dans votre service et au niveau de l'entreprise de recueillir les informations ? Comment ?
- Que pensez-vous de la qualité des informations recueillies ?
- Comment communique l'entreprise sur ses actions sociales et environnementales ?
- Que pensez-vous des actions sociales et environnementales des autres entreprises du secteur ?
- Pensez-vous utile d'organiser des réunions avec vos collaborateurs internes et externes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires, distributeurs, concurrents, université, centre de formations professionnels, collectivités locales, organisme de normalisation, ONG, entreprises et organisations du même secteur) ? Pourquoi ?

**e. Adoption des normes**

- Quelles sont les normes adoptées par votre entreprise ?
- Pouvez-vous me décrire l'application d'une des normes dans votre travail quotidien ?
- Pensez-vous que ces normes aident ou entravent vos actions sociales et environnementales ?
- Si vous devriez renoncer à une norme adoptée par l'entreprise, quelle serait cette norme ?

**f. Mesure de la RSE et de son impact sur l'entreprise**

- Comment mesurez-vous les actions sociales et environnementales entreprises ?
- Quels sont selon vous les impacts des actions sociales ou environnementales (RSE) réalisées par l'entreprise sur elle-même ? Comment mesurez-vous ces impacts ?
- Pensez-vous que vos actions sociales et environnementales impactent positivement votre environnement économique social et écologique ? Comment mesurez-vous ces impacts ?
- Comment procédez-vous pour effectuer un retour sur une expérience menée dans le cadre d'actions sociales et environnementales ?
- Mesurez-vous l'écart entre objectifs et résultats en matière de RSE, en déduisez-vous des plans d'actions rectificatifs ou d'amélioration ?
- Lors de la mesure des actions sociales et environnementales le faites-vous dans une perspective de comparaison avec l'évolution de la performance économique ?
- Pensez-vous qu'il y a des améliorations à faire concernant la mesure de la Responsabilité de votre entreprise ? Pourquoi ? Comment le concevez-vous ? Et qui doit le faire ?

Source : Réalisé par nous-même à partir de la littérature et des entretiens exploratoires

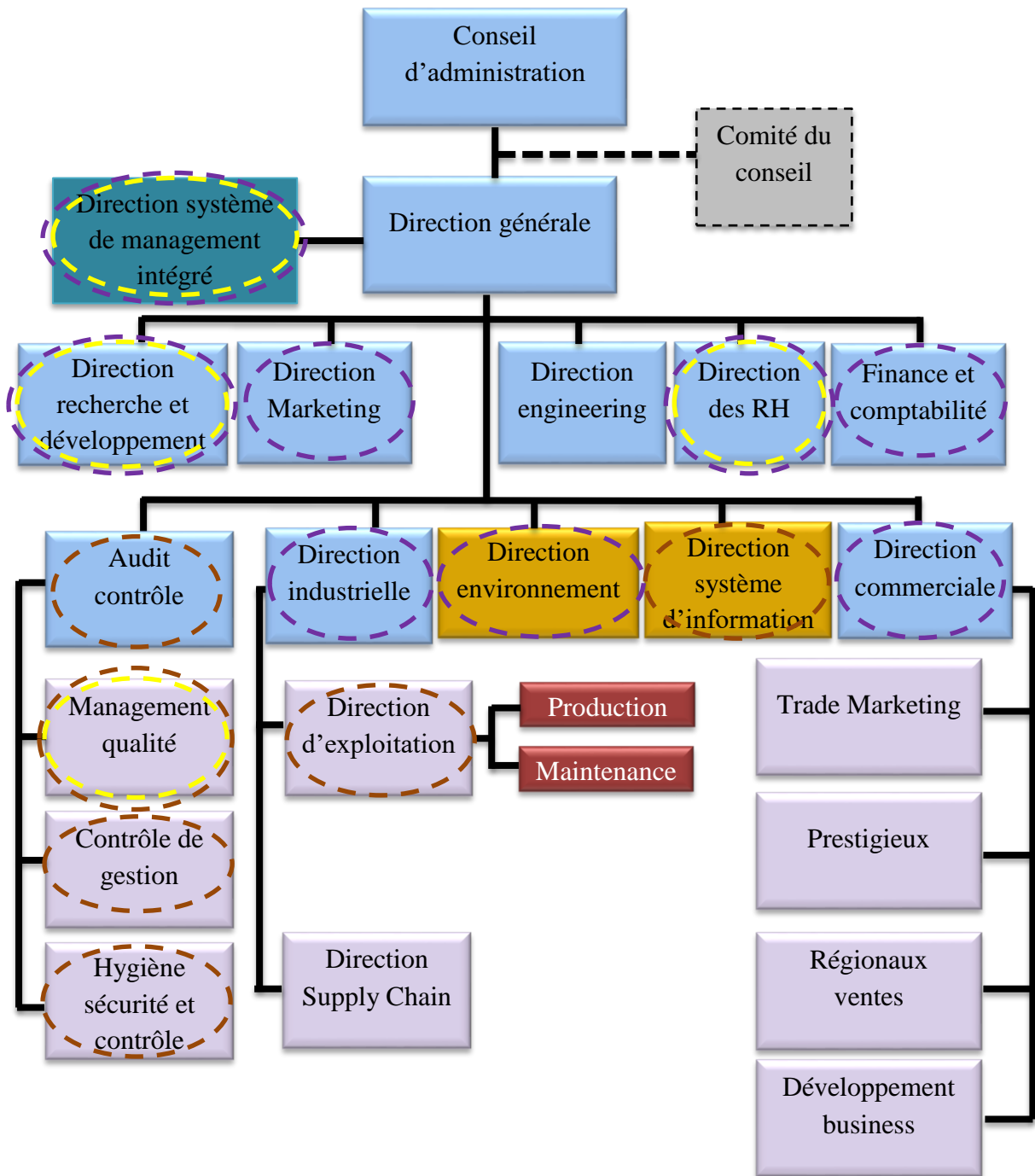
**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Nous avons mené des entretiens semi-directifs individuels avec différents responsables de l'entreprise agroalimentaire. Quatorze (14) entretiens ont été réalisés au sein de l'entreprise : sept (7) avec des responsables de directions (niveau stratégique) et sept (7) avec des responsables de direction et de départements (niveau intermédiaire et opérationnel), couvrant ainsi respectivement près de 80 % et 60% de l'effectif de direction et des responsables intermédiaires et opérationnels. La durée des entretiens varie de 1h 10 à 1h40 pour une durée totale de 21 heures.

Afin de donner une vision globale du déroulement des entretiens, nous présentons dans la figure 20 les différents entretiens que nous avons menés dans les différentes structures de l'entreprise. Notons que nous présentons dans cette même figure les entretiens exploratoires ainsi que les entretiens individuels semi-directifs. Ces derniers ont été menés en deux phases : la première phase des entretiens semi-directifs a ciblé le staff dirigeant stratégique, la deuxième phase d'entretiens semi-directifs elle a été menée auprès du staff dirigeant intermédiaire et opérationnel.

Figure 20 : Plan d'entretiens exploratoires et semi-directifs transposé sur l'organigramme de l'entreprise



--- Entretiens exploratoires

--- Première phase d'entretiens individuels semi-directifs (Staff stratégique)

--- Deuxième phase d'entretiens individuels semi-directifs (Staff intermédiaire et opérationnel)

Source : Réalisé par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Les entretiens ont été menés selon un principe d'entonnoir : « introduction, centrage du sujet, approfondissement et conclusion » (Gavard-Perret et al., 2012<sup>490</sup>), qui consiste dans un premier temps, à amener l'interviewé à se sentir à l'aise en lui présentant globalement le thème de discussion et en lui assurant l'anonymat de ses dires. Dans un second temps, le discours a été centré sur le sujet de recherche pour aller, par la suite, en profondeur lorsque le répondant prend progressivement confiance. Nous avons procédé à une prise de notes exhaustive.

Par la suite, on est passé à une étape de restitution des discours produits par les répondants afin de les amener à les corriger ou à les compléter en appliquant ainsi le principe de « l'effet-miroir » qui « est une analyse de contenu d'entretiens qui repose sur l'expression des acteurs, ce qui permet de présenter à ces derniers l'image de leur expression pour en obtenir une validation, invalidation, un enrichissement ou un nuancement » (Savall, Zardet, 2004). Ainsi, sans l'entacher de notre interprétation propre, nous faisons en sorte qu'il soit distinct de la phase interprétative des résultats, qui interviendra dans un second temps à travers l'« avis d'expert ».

De par les entretiens qu'on a menés, nous avons décelé des dysfonctionnements qu'on abordera plus en détail lors dans la partie relative à la présentation et analyse des résultats.

### 2.2.2. *L'observation non participante*

L'observation représente une des techniques utilisée dans une démarche qualitative. L'observation s'opère par le fait que « le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (Baumard et al., 2003, p. 238)<sup>491</sup>.

L'observation peut être de différents types selon la position du chercheur. Les deux types les plus courants sont l'observation participante et l'observation non participante.

Dans notre cas, l'observation directe a été retenue comme une méthode de recueil de données que nous avons appliquée tout au long de notre présence au sein de l'entreprise pour aller au-delà des entretiens et accéder aux pratiques concrètes et aux modes de fonctionnement

---

<sup>490</sup> Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la Recherche en Sciences de Gestion*. 2<sup>ème</sup> édition, Pearson.

<sup>491</sup> Baumard, P., Donada, C., Ibert J. et Xuereb, J.-M.(2003). In Thietart R. A.(eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 224-256.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche profonds de l'entreprise, mais aussi recueillir des données à dimension tacite (Polanyi, 1967)<sup>492</sup>.

L'observation directe n'a pas pour objectif de conforter ou de démentir les discours, mais d'observer les faits occultés dans les discours et d'étudier la logique qui les régit (Matheu, 1986)<sup>493</sup>. Ainsi, l'observation des employés dans leur milieu de travail a enrichi notre recueil d'informations issues des I avec des données tacites ou du non-dit tel que le soulignent Savall et Zardet (2004) : « autant les entretiens constituent une source irremplaçable d'informations, autant cette base d'information est entachée par les phénomènes de non-dit ». Cependant, malgré la bonne volonté des répondants il reste toutefois difficile d'exprimer toute chose en mots et nous ne pouvions nous satisfaire de leurs seules déclarations. Ainsi, avons-nous eu recours à une observation directe dans l'intention de relever des situations non-exprimées lors des entretiens et, par la même occasion, aller au-delà de la façade des discours car, sans être de mauvaise foi, les acteurs pouvaient avancer certaines choses en étant dans une situation d'y « croire sans y croire » (Matheu, 1986).

Nous avons également mobilisé cette technique pour comprendre la manière avec laquelle les acteurs conçoivent et procèdent à la mesure et pilotage de la RSE.

L'observation directe que nous avons mobilisée nous a permis de recueillir des informations sous forme de notes d'observation dont nous avons puisé pour constituer en partie l'avis d'expert.

### 2.2.3. *L'étude documentaire*

L'étude ou l'analyse documentaire est une technique de recueil de données primordiale dans une recherche qualitative notamment dans la phase exploratoire. Les documents à analyser peuvent être internes ou externes.

L'analyse documentaire semble être pertinente pour notre recherche, car comme on peut le constater, plusieurs recherches qui se sont intéressées à la RSE et à ses systèmes de contrôle et de reporting se sont principalement basées sur des rapports annuels et des documents

---

<sup>492</sup> Polanyi, M. (1967). The tacit dimension. Anchor. Garden City, NY.

<sup>493</sup>Matheu, M. (1986). La familiarité distante. *Gérer et Comprendre*, 3, 81-94.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche externes (Déjean et Oxibar, 2003<sup>494</sup> ; Oxibar, 2003<sup>495</sup> ; Higgins et Coffey, 2016<sup>496</sup> ; Montecchia et al., 2016<sup>497</sup>).

Parmi les raisons qui nous ont incités à recourir à l'étude documentaire, se trouve celle de la triangulation ; celle-ci a été utilisée dans notre recherche pour aboutir à des informations significatives. Le recours à la triangulation nous a été essentiel pour réduire le biais de la subjectivité qui caractérise toute recherche qualitative. Bien que les données issues de l'analyse documentaire restent moins riches que celles issues des entretiens, elles restent, néanmoins, importantes dans une recherche qualitative basée sur une étude de cas dans le sens où elle enrichit les matériaux de recherches.

La lecture et analyse des documents internes à l'entreprise nous ont permis, d'une part, d'appuyer la description de l'entreprise, et de l'autre, d'obtenir des informations qui, tantôt étaient complémentaires à celles recueillies lors des entretiens et de l'observation, tantôt, totalement nouvelles ou contradictoires aux informations issues de ces deux dernières techniques.

Parmi les raisons qui nous ont incités à recourir à l'étude documentaire, se trouve celle de la triangulation ; celle-ci a été utilisée dans notre recherche pour aboutir à des informations significatives.

Dans notre cas, l'accès à la documentation ne nous a pas été facile, d'une part, pour des raisons de confidentialité et, d'autre part, pour le simple fait d'inexistence de documents.

Néanmoins, on a pu recueillir de la documentation de deux sources différentes, interne et externe.

- *Les documents internes :*

L'accès aux documents internes nous a été assez difficile, probablement à cause de notre position d'observateur externe, ou encore pour des raisons de confidentialité. Néanmoins,

---

<sup>494</sup> Déjean, F. et Oxibar, B. (2003). Pour une approche alternative de l'analyse de la diffusion d'information Sociétale. *Actes du 24ème Congrès de l'AFC*.

<sup>495</sup> Oxibar, B. (2003). *La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites Internet par les entreprises françaises*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, Paris.

<sup>496</sup> Higgins, C. et Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis. *Journal of cleaner production*, 136, 18-29.

<sup>497</sup> Montecchia, A., Giordano, F., & Grieco, C. (2016). Communicating CSR: integrated approach or selfie? Evidence from the Milan stock exchange. *Journal of cleaner production*, 136, 42-52.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche nous avons pu récupérer une quantité importante de notes internes, et d'exemples d'indicateurs utilisés en interne.

Les documents nous ont été d'une grande aide pour appréhender la mesure et le contrôle de la RSE au sein de l'entreprise.

- *Les documents externes :*

Avant d'entamer les entretiens, nous avons examiné le site Internet de l'entreprise étudiée et ses rapports annuels disponibles ainsi que d'autres sites internet relatant les aspects de développement durable ou de RSE de l'entreprise étudiée.

Nous avons aussi fait une recherche plus large sur le Web pour obtenir d'éventuels documents externes concernant l'entreprise (articles de presse, apparition de l'entreprise dans certains classements ou certaines études relatives au développement durable et au secteur agroalimentaire, etc.). En outre, cette recherche sur le Web a été utile pour recueillir le plus d'informations possibles concernant les pratiques et engagements de l'entreprise dans la RSE mais aussi sur les personnes à interviewées.

En effet, une partie de ces documents recueillis nous a servi à planifier et cibler nos entretiens individuels semi directifs mais aussi pour la description et l'analyse du cas d'étude.

Par ailleurs, comme l'adoption de la RSE est nouvelle dans le milieu des affaires en Algérie, on trouve une multitude de rapports et de documents publics qui ont trait aux pratiques organisationnelles en matière de RSE, sur lesquels nous nous sommes également appuyés dans notre analyse documentaire.

Tout au long de notre recherche, l'analyse documentaire s'est révélée d'une grande utilité à la fois lors de la phase de collecte des données, en nous permettant de bien préparer les entretiens, ainsi qu'à la phase de traitement, d'analyse et de construction de nos résultats de recherches.

### **2.3. Triangulation des données et distanciation**

La triangulation est pour nous une occasion d'arriver à une validation des données recueillies par les différentes techniques. Outre le rapprochement entre les données issues des différentes sources, nous avons également procédé à un rapprochement entre les entretiens afin d'aboutir à une objectivité des propos émis pour chaque thématique évoquée dans le guide d'entretien.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Cette approche rejoint « *l'inter subjectivité contradictoire qui consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie différents, voire contradictoires* » (Savall et Zardet, 2004).

Puis, dans un deuxième temps, on a procédé à des rapprochements entre les données provenant de différentes techniques de recueil.

En effet, la confrontation des entretiens avec les notes d'observation nous a permis de déceler des liens entre un bon nombre de données résultant des deux techniques.

Santelmann et Aubret soulignent que : « *l'un des moyens qui permettent d'objectiver les déclarations subjectives des sujets sur leurs expériences consiste à tenter de mettre en évidence les liens qui peuvent exister entre ce qui est proprement subjectif et des éléments observables de l'activité* » (Santelmann et Aubret, 2005)<sup>498</sup>.

Par ailleurs, l'étude documentaire n'est pas en reste, car elle a permis dans notre cas de corroborer certains entretiens et de mettre en exergue des pistes d'enquête sur lesquelles on est revenu pour mieux comprendre la démarche de l'entreprise en ce qui concerne la mesure et le pilotage de la RSE et de la performance globale qu'elle implique.

Prétendre à une objectivité est sans nul doute très difficile et la subjectivité du chercheur, principalement lors de collecte de données qualitatives, peut faire surface à tout moment.

A cet effet, on a voulu par le schéma suivant présenter la triangulation comme une méthode qui, même à défaut d'atteindre une objectivité absolue, permet par la diminution de la subjectivité de s'y rapprocher, notamment à travers le principe d'intersubjectivité contradictoire.

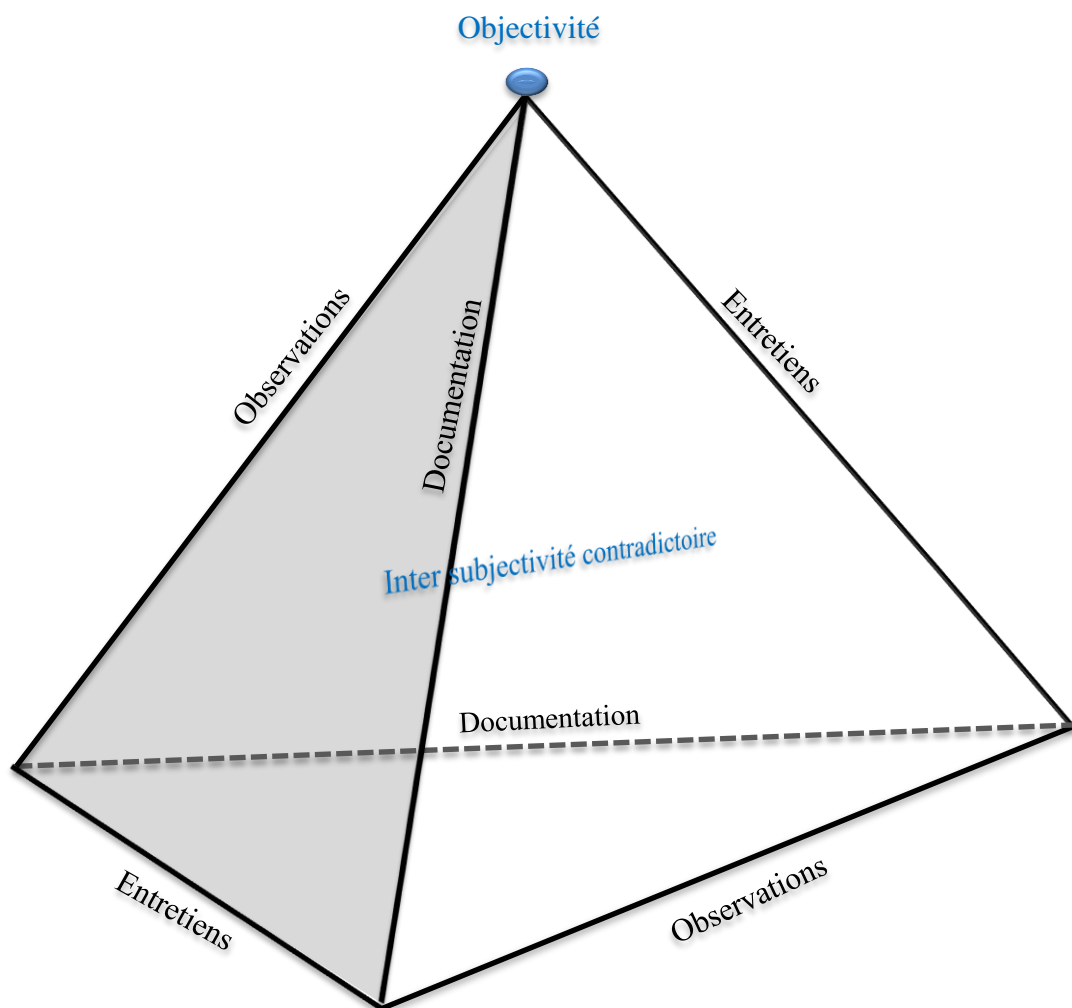
Ainsi, « l'objectivité est un but vers lequel il faut tendre, sans qu'il soit entièrement atteignable » (Bonnet, 2005)<sup>499</sup>.

---

<sup>498</sup> Santelmann, P., et Aubret, J. (2005). L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales. *Savoirs*, (2), 51-58.

<sup>499</sup> Bonnet, M. (2005). Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel . *Congrès AGRH. Colloque de l'IFBAE (Institut Franco Brésilien d'Administration des Entreprises), Grenoble.*

Figure 21 : La triangulation des données, prisme d'objectivation des données d'une recherche qualitative



Source : Élaboré par nous-même à partir de la littérature

En outre, nous tenons à préciser que nous avons eu en contrepartie du temps passé à l'entreprise une période de distanciation, afin d'analyser et de prendre du recul pour pouvoir observer l'entreprise d'un autre angle.

Ces périodes de distanciations nous ont été essentielles pour nous permettre de nous dissocier de l'environnement interne de l'entreprise et d'être moins influencés par les discours pour une analyse, la plus neutre possible, des données que nous avons recueillies.

## 2.4. Traitement et analyse des données qualitatives

Après avoir expliqué un peu plus haut comment on a procédé au recueil des données et à leur objectivation par la triangulation, on passe à présent à la phase de traitement et d'analyse des données qualitatives.

La raison qui nous pousse à décrire notre manière d'approcher les matériaux de recherche est dans un but purement scientifique, du moment qu'on souhaite que notre recherche puisse être reproduite ou améliorée.

Etant donné qu'il s'agit d'informations qualitatives, leur analyse relève plutôt d'un effort intellectuel que d'une conformité aux techniques. D'ailleurs, c'est ce que soulignent Paillé et Mucchielli en disant que « l'analyse qualitative est d'abord un champ d'exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique, et ne saurait être contenue dans une formule exclusive ou dans une série linéaire... » (Paillé et Mucchielli, 2016)<sup>500</sup>.

Parmi les techniques d'analyse qualitative, l'analyse de contenu semble être la plus connue et utilisée. Bien qu'elle soit « un ensemble disparate de techniques » (Henry et Moscovici, 1968)<sup>501</sup>, sa méthode générale tend à être homogène.

Pour notre travail de recherche, on a choisi de nous en tenir à l'analyse de contenu tout en mobilisant l'analyse thématique.

Cette dernière est considérée par Bardin (2001)<sup>502</sup> comme une analyse qui apparait sous le chapeau de l'analyse de contenu, pouvant être utilisée à côté de l'analyse lexicale et syntaxique et non pas comme une technique à part entière.

Les méthodes qualitatives dans les sciences de gestion peuvent mobiliser différents raisonnements déductif, inductif ou encore abductif. Ces raisonnements, également appelés approches ou méthodes, peuvent être simultanément utilisés dans une même recherche.

*2.4.1. Le raisonnement déductif*: est relativement peu utilisé dans les recherches en sciences de gestion, du moins comme approche ou raisonnement unique. Son principe est de partir d'un cadre conceptuel et théorique en posant un ensemble d'hypothèses et de variables issues de la littérature et de recherches antérieures pour les confronter par la suite au terrain.

---

<sup>500</sup> Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd.* Armand Colin.

<sup>501</sup> Henry, P., et Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*, (11), 36-60.

<sup>502</sup> Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. 10ème édition, Presses Universitaires de France, Paris: 93-117.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

À ce titre, Mbengue et Vandangeon-Derumez (2003) avancent que « *le chercheur peut adopter une méthode qualitative déductive pour établir les relations entre variables à partir des résultats de recherches antérieures (littérature). Les relations ainsi établies peuvent aussi être complétées par d'autres relations, issues cette fois de premières observations sur le terrain. Ainsi, avant de tester un modèle construit a priori, il est recommandé au chercheur de conduire quelques entretiens ou de collecter quelques informations qui lui permettront de mettre en évidence d'autres relations que celles issues de la littérature* » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003, p. 353)<sup>503</sup>

Ainsi, la déduction se présente comme une approche scientifique que mobilise le raisonnement rationaliste afin de vérifier des théories, hypothèses et lois qui sont des artefacts, en les confrontant à une réalité observée. L'approche déductive va donc du général au particulier, qui se rapporte au syllogisme d'Aristote.

Par ailleurs, le raisonnement déductif comporte des faiblesses, il est principalement critiqué pour le manque de clarté quant à la manière de sélectionner la théorie pour qu'elle soit testée via la formulation d'hypothèses (Dudovskiy, 2016)<sup>504</sup>.

En parallèle, le raisonnement inductif semble être l'approche qualitative la plus utilisée et celle qui a été le plus mobilisée dans les recherches scientifiques, notamment en sciences de gestion.

2.4.2. *Le raisonnement inductif*: est une approche scientifique qui, *a contrario* de l'approche déductive, est utilisée lors d'un raisonnement empiriste qui va produire des hypothèses en partant de multiples observations de la réalité.

Ainsi, l'induction consiste en une généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle (Mouchot, 2003)<sup>505</sup>. Plus précisément « *il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Thiéart, 2014)<sup>506</sup>.

Par ailleurs, la généralisation est tributaire des trois conditions :

---

<sup>503</sup> Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (2003). Analyse causale et modélisation. In R.A. Thiéart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.335-372.

<sup>504</sup> Dudovskiy, J. (2016). *The ultimate guide to writing a dissertation in business studies: A step-by-step assistance*. Pittsburgh, USA.

<sup>505</sup> Mouchot, C. (2003). *Méthodologie économique*. Éd. du Seuil, pp.548.

<sup>506</sup> Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

- Réalisation d'un nombre important d'observations,
- Les observations doivent être faites dans différentes conditions,
- Aucune observation ne doit être en contradiction avec les autres observations.

A l'instar de l'approche déductive, l'approche inductive n'est pas exempte de faiblesses. La critique la plus patente qui lui est adressée est que « *aucune quantité de données empiriques ne permettra nécessairement de construire une théorie* » (Saunders et al., 2012)<sup>507</sup>. En outre, il est difficile de garantir qu'aucune observation ne soit en contradiction avec les autres observations.

Malgré ces critiques, l'approche inductive reste pertinente pour le développement des connaissances et l'enrichissement de la théorie à partir des observations opérées sur le terrain.

2.4.3. *L'approche abductive* : surmonte ces faiblesses en adoptant une perspective pragmatique.

L'approche abductive s'apparente aux deux approches déductive et inductive, car elle sollicite et d'une manière simultanée des inférences logiques et une construction de théories, tout en étant une approche à part entière et distincte des deux approches précédentes.

En approche abductive, le processus de recherche commence par des faits inattendus ou surprenant « surprising facts » ou des « puzzles » et le processus de recherche est consacré à leur explication (Bryman et Bell, 2015)<sup>508</sup>. En partant d'un fait surprenant, l'abduction remonte en arrière pour formuler une nouvelle hypothèse qui pourrait expliquer le fait surprenant observé. Il s'agit dans ce cas de formuler une nouvelle hypothèse qui permette d'expliquer le fait surprenant que la théorie existante sur laquelle s'appuie la recherche au préalable, dite théorie d'arrière-plan, n'arrive pas à expliquer. Dans ce sens, Peirce avance que « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique. [...] Sa seule justification réside dans le fait qu'elle*

---

<sup>507</sup> Saunders, M. N. K., Lewis, P., et Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ended.) Harlow. England: Pearson Education.

<sup>508</sup> Bryman A. et Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. 4ème édition, Oxford University Press.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche *constitue le seul chemin qui puisse permettre d'atteindre une explication rationnelle* » (Peirce cité par Burks, 1946)<sup>509</sup>.

Toutefois, bien que l'approche abductive soit distincte de l'induction et de la déduction, elle ne peut, en aucune manière, à elle seule, permettre de valider une hypothèse. C'est en mobilisant la déduction, puis l'induction que la question de la véracité peut être abordée.

Pour mener notre travail de recherche et notre recueil et analyse des données nous avons adopté, principalement deux démarches scientifiques qui peuvent être résumées dans ce qui suit :

On a emprunté cette démarche lors de la réalisation du guide d'entretien, en partant d'un cadre théorique général de la responsabilité sociale auquel on a eu accès à travers nos lectures et que nous avons conforté par des entretiens exploratoire pour arriver par la suite à élaborer un guide d'entretien spécifique à notre objet d'étude relatif à la mesure et le pilotage de la RSE.

En ce qui concerne notre recherche, nous l'abordons selon une approche déductive et inductive dans une perspective abductive. Autrement dit, nous ne partons pas sur le terrain sans *a priori* théorique, ni avec des hypothèses prédéterminées que nous voulons tester.

En outre, les concepts théoriques et hypothèse retenus proviennent simultanément de notre revue de littérature et de notre exploitation et observation du terrain.

De ce fait, nous avons été amenés à faire des allers retours permanents entre notre terrain d'observation scientifique et la théorie relative à notre question de recherche dans un cadre propre à une logique méthodologique abductive.

Cette logique abductive s'avère être appropriée à notre objectif d'opérationnaliser la RSE et d'enrichir le cadre théorique et conceptuel relatif à sa mesure et son pilotage.

Par ailleurs, en mobilisant une approche inductive et déductive, nous nous inscrivons dans un processus d'apprentissage qui alterne formalisation et contextualisation qui est le propre de la recherche intervention.

En résumé, notre recherche tend vers une formalisation qui se fait par une approche inductive et vers une contextualisation qui se fait à travers une approche déductive, l'ensemble allant dans un cadre d'apprentissage récursif assuré par une approche abductive.

---

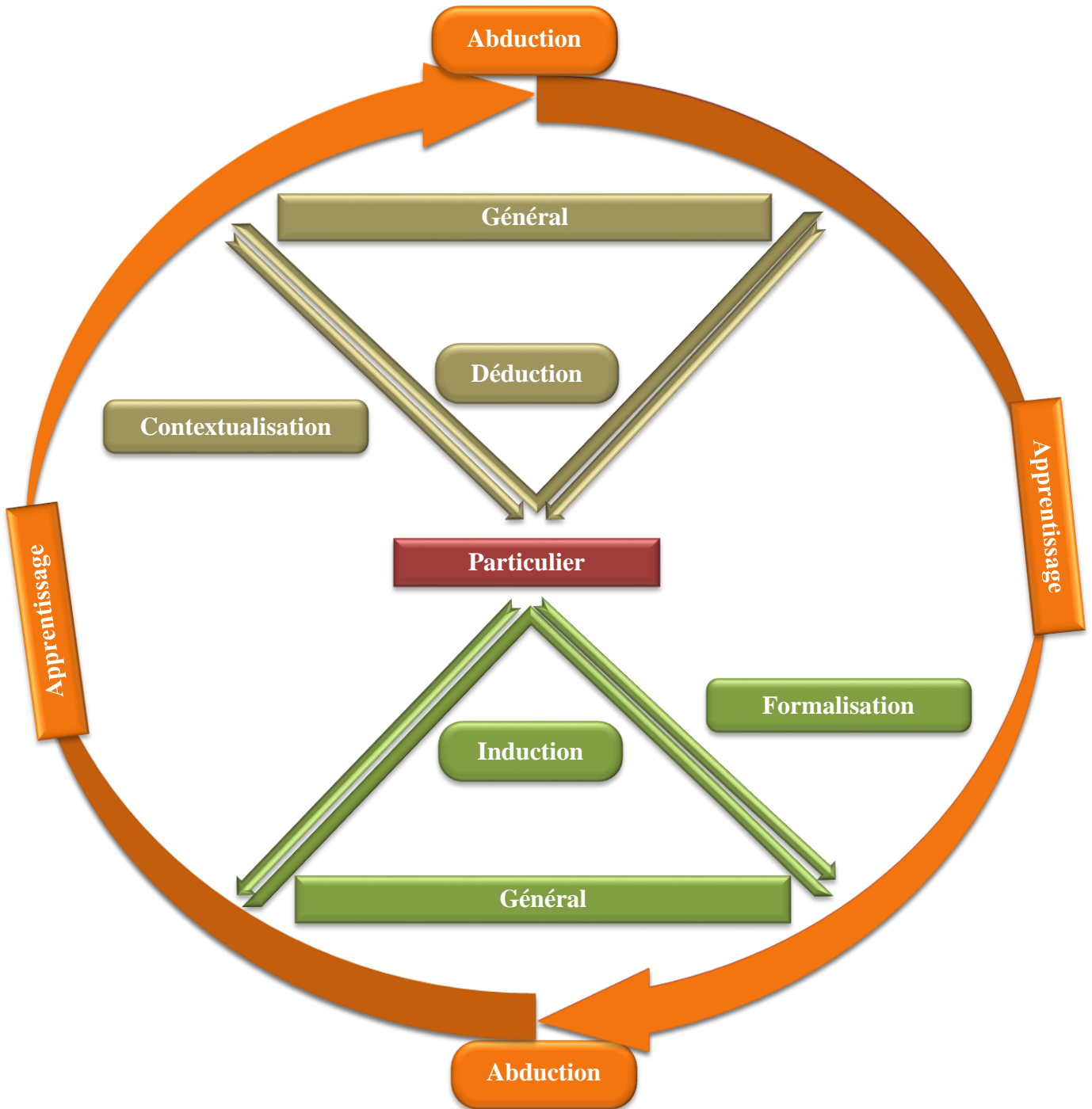
<sup>509</sup> Burks, A. W. (1946). Peirce's theory of abduction. *Philosophy of science*, 13(4), 301-306.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Nous essayons dans le schéma suivant (Figure 22) de synthétiser le positionnement méthodologique de notre recherche.

**Figure 22 :** Positionnement méthodologique de la recherche



Source : Élaboré par nous-même à partir de la littérature

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre II :** Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche

Après avoir donné un aperçu sur notre recherche et avoir procédé à son positionnement méthodologique et les méthodes de recueil de données que nous mobilisons, nous présentons dans ce qui suit les résultats de notre recherche.

# **Chapitre III : Résultats et discussions**

Après avoir déterminé notre méthodologie d'intervention sur le terrain de recherche, nous avons procédé par la suite à son déroulement sur le terrain.

Notre intervention au sein de l'entreprise, qui fait l'objet de notre étude, s'est déroulée en deux phases.

La première phase, qui consiste en une phase exploratoire, a pour objectif de connaître l'entreprise et d'établir un contact direct avec certains de ces responsables et de négocier notre intervention en son sein.

Cette phase exploratoire représente également une étape où nous avons appris à mieux connaître l'entreprise et sa démarche de responsabilité sociale et environnementale, notamment à travers les entretiens exploratoires. Ces derniers nous ont permis de déterminer, avec la revue de littératures, les axes à évoquer dans le guide d'entretien que nous avons élaboré pour mener des entretiens individuels semi directifs lors d'une deuxième phase.

En outre, cette phase exploratoire nous a permis de recueillir de la documentation interne comme des fiches, des notices et revue interne ainsi que des documents relatifs à l'engagement sociétal et environnemental de l'entreprise.

Bien que la phase exploratoire nous ait permis d'avoir une meilleure connaissance de l'entreprise, elle reste toutefois peu approfondie en ce qui concerne les systèmes de contrôle de la RSE ainsi que de sa mesure et pilotage.

De ce fait, une seconde phase a été essentielle pour mieux appréhender la mesure et le pilotage de la RS dans l'entreprise étudiée. Lors de cette phase, nous avons donc mené des entretiens individuels semi directifs, en nous basant sur le guide d'entretien, avec des responsables du niveau stratégique, intermédiaire et opérationnel dans le but d'aboutir à une meilleure compréhension et une connaissance approfondie de la démarche sociétale de l'entreprise et les mécanismes de sa mesure et de son pilotage.

Cette seconde phase, plus approfondie que la phase exploratoire, nous a également permis de procéder à un recueil de documentation interne qui nous a été remise, en partie par, nos interlocuteurs.

Notons qu'en plus du référencement des entretiens menés, nous avons également procéder à un référencement des documents internes et externes.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre III :** Résultats et discussions

Dans ce qui suit, nous allons détailler les données recueillies dans les deux phases et exposer la méthode de leur traitement et analyse.

## Section 1 : Présentation des données collectées

### 1.1. Les données issues de la phase exploratoire

Suite à un contact établi avec des responsables de l'entreprise, nous avons obtenu dans un premier temps un accord pour un entretien avec la responsable du système de management intégré. Suite à cet entretien, où nous avons négocié notre intervention dans l'entreprise, nous avons eu d'autres entretiens exploratoires avec d'autres responsables de l'entreprise que nous présentons dans le tableau suivant :

**Tableau 20** : Récapitulatif des entretiens menés lors de la phase exploratoires

<b>Direction</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Fonction</b>	<b>Durée de l'entretien</b>	<b>Référence de l'entretien</b>
<b>Direction système de management intégré</b>	1	Responsable du système de management interne et des projets	2h	E.E.1
<b>Direction recherche et développement</b>	1	Directeur recherche et développement	1h	E.E.2
<b>Direction des ressources humaines</b>	1	Directeur des ressources humaines	1h30	E.E.3
<b>Contrôle et audit</b>	1	Responsable du management de la qualité	1h45	E.E.4
<b>Total</b>	4		6h15	

Source : Élaboré par nous-même à partir des entretiens exploratoires

Nous avons attribué un code pour chaque entretien réalisé dans le but de garantir l’anonymat lors de la restitution des notes d’entretiens (effet-miroir) mais aussi pour faciliter la traçabilité de l’extraction des verbatims. Ainsi, la référence de l’entretien E.E.1 représente le premier entretien exploratoire.

De la documentation a été également recueillie lors de cette phase que nous avons analysée pour avoir une compréhension de la démarche sociétale engagée par l’entreprise. Cette documentation est en grande partie externe comme les rapports annuels et les notices d’informations (actionnaires, investisseurs, fournisseurs et clients), site web et articles de presse et de magazines ainsi que des rapports divers. Nous synthétisant cette documentation dans le tableau suivant.

**Tableau 21 :** Récapitulatif de la documentation collectée lors de la phase exploratoire

<b>Type de documents</b>	<b>Année</b>	<b>Référence</b>
Rapports annuels	- 2005	D.E.1
	- 2006	D.E.2
	- 2007	D.E.3
	- 2008_2009	D.E.4
	-2010_2011	D.E.5
	-2013	D.E.6
	-2014	D.E.7
	-2015	D.E.8
Notice d’Information	Avril 2013	D.E.9
Article Jeune Afrique	27 juin 2018	D.E.10
Charte d’éthique		D.E.11

**Source :** Élaboré par nous-même à partir de la documentation recueillie

Notons, qu'à l'instar des entretiens exploratoires, nous avons également procédé au référencement de la documentation collectée lors de la phase exploratoire. Ainsi, le premier document recueilli lors de la phase exploratoire est référencé D.E.1.

### 1.2. Les données issues de la phase approfondie

Après la phase exploratoire, nous avons procédé à une phase plus approfondie qui a consisté à recueillir des données principalement par des entretiens individuels semi directifs ainsi que par le recueil de la documentation interne et de l'observation.

Pour la réalisation des entretiens semi directifs, nous avons pris contact avec nos interlocuteurs par mail pour convenir d'un rendez-vous.

Nous synthétisons dans le tableau suivant le déroulement des entretiens semi directifs.

**Tableau 22 :** Récapitulatif des entretiens semi directifs menés lors de la phase approfondie

<b>Direction</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Fonction</b>	<b>Durée de l'entretien</b>	<b>Référence de l'entretien</b>
<b>Direction système de management intégré</b>	1	Responsable du système de management interne et des projets	1h25	E.S.I.1
<b>Direction recherche et développement</b>	1	Directeur recherche et développement	1h10	E.S.I.2
<b>Direction des ressources humaines</b>	1	Directeur des ressources humaines	1h10	E.S.I.3
<b>Contrôle et audit</b>	4	Responsable du management de la qualité	1h30	E.S.I.4
		Hygiène sécurité et contrôle	1h20	E.S.I.5

		Responsable contrôle et audit	1h	E.S.I.6
		Responsable contrôle de gestion et performance	1h	E.S.I.7
<b>Direction Marketing</b>	1	Responsable Marketing	1h30	E.S.I.8
<b>Direction commerciale</b>	1	Directeur du développement commercial	1h	E.S.I.9
<b>Direction système d'information</b>	1	Directeur IT	1h40	E.S.I.10
<b>Direction environnement</b>	1	Responsable environnement	1h27	E.S.I.11
<b>Direction industrielle</b>	1	Directrice industrielle	1h25	E.S.I.12
<b>Direction d'exploitation</b>	1	Directeur exploitation	1h10	E.S.I.13
<b>Finance et comptabilité</b>	1	Directeur financier	1h	E.S.I.14
<b>Total</b>	14		16h27	

Source : Élaboré par nous-même à partir des entretiens semi directifs individuels

Nous avons, de la même sorte que pour les entretiens exploratoires, procédé au référencement des entretiens de la phase approfondie.

Notons que sur les 14 entretiens semi directifs individuels conduits, deux entretiens n'avaient pas apporté plus d'information que les autres et se sont avérés plutôt pauvres.

En ce qui concerne la documentation, nous avons pu obtenir de certains de nos interlocuteurs des documents internes relatifs à la mesure et le pilotage de la RSE que nous n'exposerons pas sous leur forme originale dans notre recherche pour des raisons de confidentialité mais que nous utiliserons par ailleurs dans notre analyse. En outre, nous avons eu accès à de la documentation interne qui reste non-confidentielle et que nous avons également utilisée dans notre analyse.

Nous avons procédé au référencement de cette documentation comme nous l'avons fait pour la documentation issue de la phase exploratoire. Ainsi on présente dans le tableau suivant le référencement de la documentation recueillie lors de la phase approfondie

**Tableau 23** : Récapitulatif de la documentation collectée lors de la phase approfondie

Type de documents	Année	Référence
Doucement projet RS MENA	2014	D.A.1
Document démarche RSE ISO 26000	2018	D.A.2
Fiche de présentations du Processus Achat et stock	2018	D.A.3
Fiche de présentations du processus conception et développement	2018	D.A.4
Schéma de déclinaison des objectifs	2018	D.A.5

**Source** : Élaboré par nous-même à partir des documents recueillis

## Section 2 : Traitement et analyse des données qualitatives

L'objectif attendu à travers une analyse des données qualitatives, est de ressortir le sens d'un texte, d'un entretien, à l'aide ou non d'outils informatisés (Paillé et Mucchielli, 2003<sup>510</sup> ; Deschenaux et Bourdon, 2005<sup>511</sup>).

L'analyse des données qualitative est avant tout un processus d'identification de thèmes, de construction d'hypothèse et de clarification de liens (Tesch, 1990<sup>512</sup> ; Wanlin, 2007<sup>513</sup>). De la revue de la littérature spécialisée en analyse de données qualitatives ressortent plusieurs techniques d'analyses : l'analyse de contenu, l'analyse thématique ainsi que l'analyse textuelle. Cette dernière regroupant plusieurs méthodes de prise de connaissance et d'analyse d'un texte (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004<sup>514</sup> ; Fallery et Rodhain, 2007<sup>515</sup>). Toutefois, l'analyse thématique est considérée comme la technique qui englobe la majorité des analyses utilisées dans le traitement des données qualitatives.

En effet, selon Moscarola (2006) l'analyse de contenu est une analyse thématique qui consiste à analyser un corpus. Ce dernier représente l'ensemble des documents, entretiens, discours ou autres matériaux recueillis pour une étude linguistique, lexicale ou textuelle (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004).

Ainsi, l'analyse de contenu permet l'analyse de ce corpus en identifiant les thèmes qu'il contient, pour ensuite produire du *verbatim* (phrases témoins) par thème ou procéder à une analyse statistique des thèmes.

---

<sup>510</sup> Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Collection U. *Sciences sociales*. Paris : Armand Collin.

<sup>511</sup> Deschenaux F., Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 45 p.

<sup>512</sup> Tesch, R. (1990). Qualitative research—Analysis types and software protocols. Hampshire, UK: The Falmer Press.

<sup>513</sup> Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.

<sup>514</sup> Helme-Guizon, A., & Gavard-Perret, M. L. (2004). L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels. *Décisions Marketing*, 75-90.

<sup>515</sup> Fallery B., Rodhain F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal*, 27 p.

Pour d'autres auteurs, l'analyse de contenu est « *un ensemble d'instruments méthodologiques [...] s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés, et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence* » (Wanlin, 2007, p. 249).

Les méthodes d'analyse de contenu sont centrées sur les discours pour l'extraction de *verbatim* essentiel pour l'appréhension de phénomènes peu étudiés et complexes tels que la mesure et le pilotage de la RSE.

Ainsi, pour le traitement des matériaux de notre recherche, nous optons pour une analyse thématique en nous appuyons plus particulièrement sur l'analyse de contenu, étant donné notre positionnement épistémologique constructiviste et notre principale source de données que représentent les entretiens.

Pour le traitement de nos matériaux de recherche, nous avons procédé dans un ordre chronologique à trois étapes.

D'abord, nous avons procédé dans un premier temps à organiser les données recueillies comme on peut l'observer en partie dans le référencement de nos sources de données. L'objectif de cette étape, communément connue sous l'intitulé de *pré-analyse*, consiste à organiser les données comme elle implique dans une présentation des premiers résultats.

La deuxième étape est une étape d'exploitation des matériaux recueillis à travers un processus qui consiste à « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » (Thiétart, 2007, p. 455). Ainsi la deuxième étape, dénommée aussi étape de codage ou de *lemmatisation*, consiste en un processus de décontextualisation puis de recontextualisation (Tesch, 1990).

La troisième et dernière étape consiste à interpréter les résultats, les synthétiser et en tirer des conclusions.

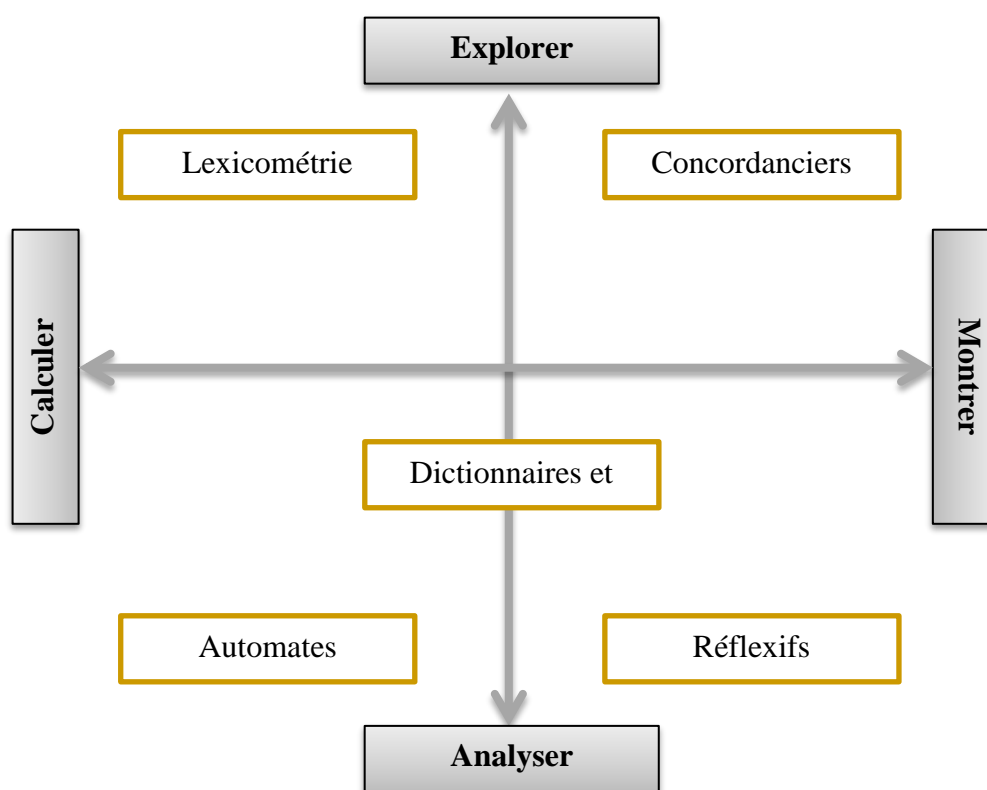
Comme évoqué précédemment l'analyse et traitement des données peut se faire à l'aide de logiciels ou non (Paillé et Mucchielli, 2003 ; Deschenaux et Bourdon, 2005).

En effet, certains auteurs trouvent l'utilisation de logiciels peu adaptée au « *travail de terrain qui réclame une attitude compréhensive envers des modes de raisonnement et des logiques sociales qui échappent de très loin au logicisme* » (Lejeune, 2010, p. 15)<sup>516</sup>.

Par ailleurs, il existe plusieurs outils informatiques d'assistance à l'analyse de données qualitative.

Dans ce sens, Lejeune (2010) dresse une classification des logiciels selon leur fonctionnalité et en distingue 5 catégories telles que les reprend la figure 23.

Figure 23 : Classification des logiciels d'aide à l'analyse des données qualitatives



Source : Adapté de Lejeune (2010)

<sup>516</sup> Lejeune, C. (2010). Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 9, 15-32.

Ces 5 catégories peuvent être définies comme suit :

« *La lexicométrie (analyse lexicale) mobilise le calcul à des fins d'exploration statistique du lexique pour identifier la fréquence et la distribution des mots d'un corpus. Les concordanciers permettent de rechercher des expressions en modifiant l'agencement d'un texte pour en faciliter l'exploration. Les automates permettent de calculer des agrégats du corpus et d'assigner une étiquette sur la base des co-occurrences. Les outils réflexifs consistent à annoter le texte (codage) pour en faire émerger des catégories d'analyse.*

*Les dictionnaires et registres permettent de coder le texte à partir de mots-clés prédéfinis ou construits au cours du processus pour faire émerger des catégories d'analyse.* » Krief et Zardet (2013)<sup>517</sup>.

Dans notre cas, étant donné que nous avons procédé à la détermination de thématiques au préalable, à partir des entretiens exploratoires et de la revue de littératures pour conduire nos entretiens, et à la mobilisation d'un raisonnement adductif, qui stipule l'émergence de nouvelles thématiques à partir des entretiens, nous faisons le choix de procéder à un traitement non assisté par logiciel informatique. Notre choix est motivé par la rigueur et l'analyse approfondi basée sur le sens des discours.

En effet, bien que nous procédons à une agrégation par thématiques, notre approche méthodologique qui n'exclue pas l'émergence de nouvelle thématique de l'analyse des entretiens semi directifs nous pousse à une analyse manuelle du contenu des entretiens dans le but de saisir le sens du texte sachant que les acteurs, par moments, usent d'expressions différentes pour s'exprimer sur une même thématique.

Donc, notre choix est dicté par le un souci d'éviter la rigidité de l'analyse avec une lecture et une réflexion contraintes et figées par la structure même du logiciel et par ses logiques et algorithmes internes (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004), mais aussi pour éviter l'éloignement de nos données (Boutigny, 2005)<sup>518</sup> et de notre terrain de recherche (Voynnet-Fourboul, 2002)<sup>519</sup>.

---

<sup>517</sup> Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, (2), 211-237.

<sup>518</sup> Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion?. *Management Avenir*, (2), 59-69.

<sup>519</sup> Voynnet-Fourboul, C. (2002). *L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur*. E-theque.

Ainsi, nous rejoignons Krief et Zardet (2013) qui considèrent que la scientificité des traitements ne dépend pas de l'outil utilisé, mais de la rigueur épistémologique et méthodologique du chercheur, car même s'il peut être « *un adjuvant, le logiciel ne sera jamais un garant du sérieux de l'analyse conduite* » (Lejeune, 2010, p. 17).

Dans la présente recherche, nous utilisons comme méthode d'analyse de contenu la technique de *l'effet-miroir* qui « *est une analyse de contenu d'entretiens qui repose sur l'expression des acteurs, ce qui permet de présenter à ces derniers l'image de leur expression pour en obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement* » (SAVALL et ZARDET, 2004, p. 333)

Les entretiens conduits auprès des individus comportent des points de vue spécifique, convergents ou divergents et l'effet-miroir garantit la restitution de cette diversité sans jugement ni interprétation préalable de la part du chercheur.

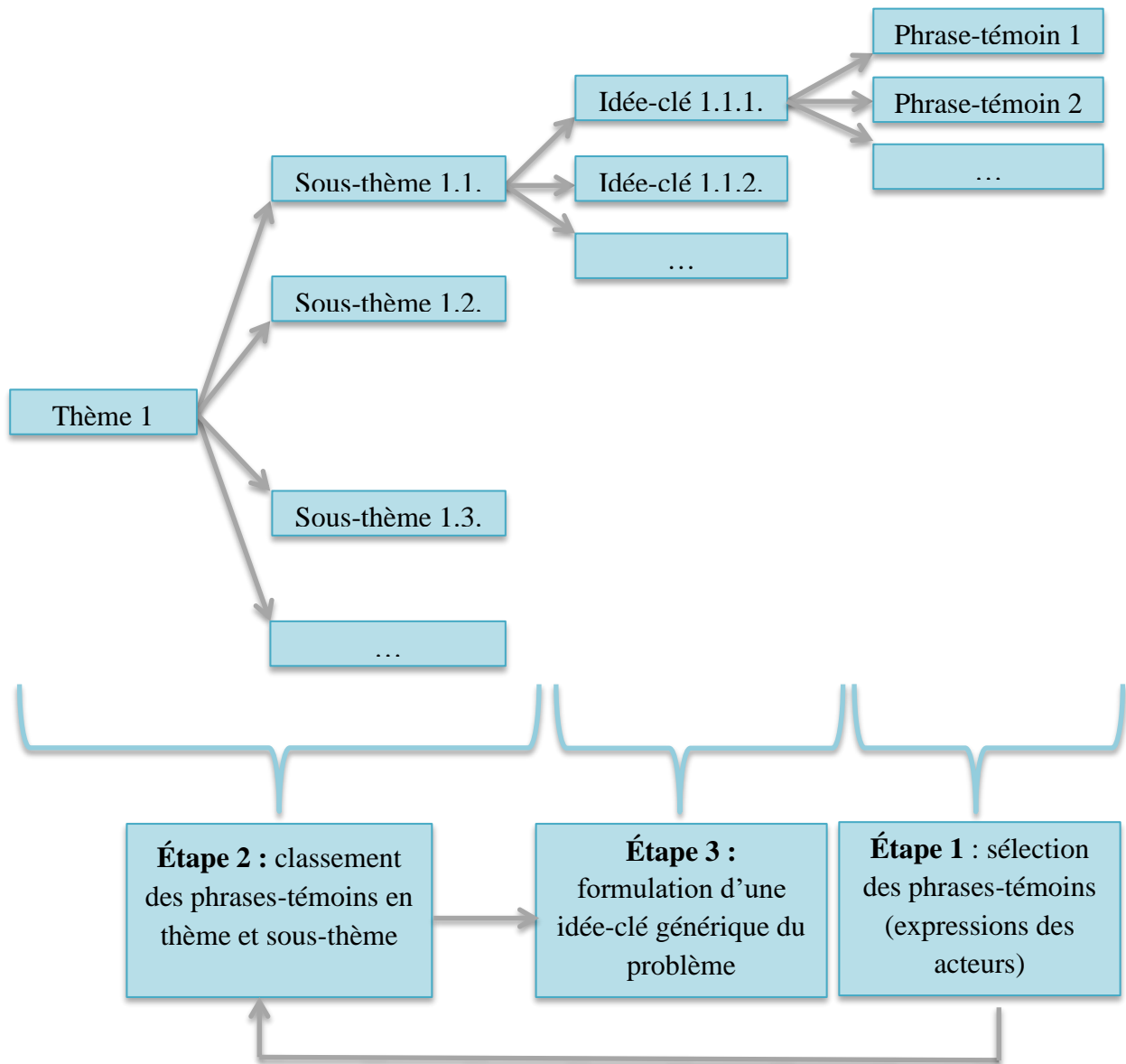
L'image ainsi obtenue résulte d'une représentation cognitive collective émanant de l'ensemble des individus. En effet, la restitution orale des discours que permet *l'effet-miroir*, garantit un consensus et un partage de représentations cognitives entre les acteurs interviewés. L'effet-miroir permet ainsi de stimuler l'interaction avec et entre les individus interviewés pour faire émerger de nouvelles informations. A ce titre, on aboutit à une connaissance dont la validité peut être justifiée par le fait qu'elle soit co-construite avec les acteurs du terrain de recherche.

Par ailleurs, nous tenons à souligner que l'effet-miroir ne constitue pas une phase interprétative. Cette dernière intervient à travers l'« *avis d'expert* » qui est une interprétation du fait par le chercheur qui vient se prononcer par rapport aux informations obtenues à travers l'effet-miroir.

Nous avons procédé à l'élaboration de l'effet-miroir en extrayant des expressions provenant des entretiens, autrement dit des phrases-témoins ou du verbatim, que nous avons classé par la suite en thèmes, sous-thèmes et en idées-clés. Ces dernières sont une « *construction intellectuelle élaborée par le lecteur à partir d'éléments textuels récurrents* » (Fallery et Rodhain, 2007, p. 23). La figure 24 donne une représentation plus claire de l'arborescence de l'effet-miroir où on observe une interaction ou plutôt une confrontation entre les idées spécifiques et contextuelles des acteurs aux idées génériques exprimées par le chercheur. Cette confrontation induite par l'effet-miroir permet de faire valider la représentation

générique du chercheur par les acteurs interviewés, ce qui donne plus d'ancrage des données au terrain de recherche.

Figure 24 : Arborescence et étapes de construction de l'effet-miroir



Source : Adapté de Savall et al. (2008)<sup>520</sup>

<sup>520</sup> Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., et Peron, M. (2008). The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles: Case of a European journal. *Organizational Research Methods*, 11(3), 510-540.

Notons que nos objectifs derrière l'utilisation d'une telle méthode de traitement des données ne sont pas uniquement dans une perspective descriptive et explicative, mais aussi prescriptive.

Comme nous l'avons avancé précédemment, nous aspirons, à travers cette recherche d'arriver à une méthode d'opérationnalisation de la RSE.

Ainsi, nous tendons également, à travers l'analyse des matériaux de recherche, à déceler des anomalies et des dysfonctionnements qui inhiberaient l'opérationnalisation de la RSE ainsi que la mesure et le pilotage de la performance globale, notamment en faisant émerger des indicateurs d'une manière co-construite. Autrement dit, nous procéderons à partir des dysfonctionnements décelés à faire émerger des indicateurs qui permettront d'opérationnaliser la RSE.

Après avoir expliqué notre méthode de traitement des données, nous procéderons, à présent, à la présentations et discussion des résultats obtenus.

### **Section 3 : Présentation et discussion des résultats**

Dans cette partie, nous allons présenter, en deux étapes, les résultats de notre intervention. Nous procéderons d'abord à la présentation des résultats primaires issus de l'analyse des données de la phase exploratoire. Ces résultats prendront la forme d'une présentation de l'état des lieux de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Dans une seconde étape nous procéderons à la présentation de résultats obtenus au cours de la phase approfondie et qui prendront la forme d'une analyse approfondie des mécanismes de contrôle de la RSE.

#### **3.1. Présentations des résultats primaires**

Les résultats que nous présentons dans cette partie sont principalement issus de l'analyse des matériaux collectés lors de la phase exploratoire. Autrement dit, des entretiens exploratoires et de la documentation que nous avons pu recueillir lors de notre premier période d'intervention dans l'entreprise.

Ainsi, l'analyse des entretiens exploratoires qui avaient pour finalité de nous aider à comprendre la démarche de responsabilité sociale et environnementale dont laquelle s'engage l'entreprise, nous a permis d'avoir certaines informations globales.

Notons qu’ hormis la préparation de nos entrevues, nous nous sommes rendus sur le terrain de recherche sans a priori. À ce titre, les entretiens exploratoires que nous avons conduits étaient libres, sans thématiques préalablement fixées excepté le thème général de la responsabilité sociale et environnementale.

Nous allons donc structurer les résultats obtenus de cette phase sous forme de présentation de la démarche de responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise.

*3.1.1. Les résultats issus de l’analyse des entretiens exploratoires*

Par le traitement des entretiens exploratoires, nous avons relevé des informations relatives aux pratiques socialement responsables de l’entreprise que nous présentons dans ce qui suit en idées-clés que nous avons formulées à partir de phrases-témoins (verbatim) extraites du texte.

Nous présentons dans le tableau suivant les phrases-témoins et les idées-clés formulées.

**Tableau 24 :** Formulation d’idées-clés à partir des phrases-témoins issues des entretiens exploratoire

<b>Reference de l’entretien</b>	<b>Phrases-témoins</b>	<b>Idées-clés</b>
<b>E.E.1.</b>	<p>« <i>Nous avons l’ambition d’être parmi le top 10 des champions afro méditerranéens dans le domaine agro-alimentaire à l’horizon 2030, nous voulons que notre entreprise soit une entreprise citoyenne modèle en matière de développement durable.</i> » E.E.1.PT1</p> <p>« <i>Notre entreprise est la première entreprise en Algérie à avoir officiellement adopté la norme ISO 26000</i> » E.E.1.PT2</p>	<p><b>I.C.1.E.E Une entreprise pionnière en responsabilité sociale et environnementale dans le secteur agroalimentaire et au niveau nationale</b></p> <p>(E.E.1.PT1 ; E.E.1.PT2 ; E.E.1.PT7 ; E.E.2.PT10)</p> <p><b>I.C.2.E.E Une engagement social et environnemental qui va au-delà des frontières de l’entreprise.</b></p>

	<p>« Je suis responsable des projets RSE et je peux vous dire que nos actions ne se limitent pas qu'à l'environnement interne, nous soutenons des associations et même notre secteur d'activité à travers l'APAB (Association des producteurs algériens de boissons) et Hawkama El-Djazair » E.E.1.PT3</p> <p>« Nous avons obtenue plusieurs certifications ISO et HACCP » E.E.1.PT4</p> <p>« La RSE est intégrée à notre stratégie d'entreprise, d'ailleurs la Direction système de management intégré a pour mission de chapoter et de coordonner tous les projets et principalement les projets de RSE » E.E.1.PT5</p> <p>« Nous avons une direction environnement qui a pour mission d'accompagner les initiative sociales et environnementale » E.E.1.PT6</p> <p>« On est parmi les premiers à avoir intégré une démarche RSE en Algérie, on a été choisie pour participer au programme RS MENA » E.E.1.PT7</p>	<p>(E.E.1.PT3 E.E.4.PT23)</p> <p><b>I.C.3.E.E Une RSE confortée par une conformité aux normes.</b></p> <p>(E.E.1.PT4 ; E.E.2.PT11 ; E.E.3.PT15 ; E.E.4.PT20 ; E.E.4.PT22)</p> <p><b>I.C.4.E.E Restructuration organisationnelle pour la mise en œuvre de la stratégie RSE.</b></p> <p>(E.E.1.PT5 ; E.E.1.PT6 ; E.E.3.PT14 ; E.E.4.PT21)</p> <p><b>I.C.5.E.E Un engagement socialement responsable volontaire qui prend racines dans les valeurs des dirigeants propriétaires.</b></p> <p>(E.E.2.PT8 ; E.E.2.PT9 ; E.E.3.PT18 ; E.E.4.PT19)</p> <p><b>I.C.6.E.E Mise en œuvre de la RSE comme stratégie de différenciation.</b></p> <p>(E.E.2.PT12 ; E.E.2.PT13 ; E.E.3.PT16 ; E.E.3.PT17)</p>
--	--	---

<p><b>E.E.2</b></p>	<p>« Contrairement aux autres on ne dit pas ce qu'on ne fait pas, d'ailleurs rien ne nous oblige mais c'est dans l'ADN de l'entreprise d'être socialement responsable » E.E.2.PT8</p> <p>« La RSE chez nous ce n'est pas une question de mode, nous avons toujours été responsables » E.E.2.PT9</p> <p>« Je suis sûr que nous sommes les premiers en RSE dans notre secteur et nous faisons tout pour rester les premiers » E.E.2.PT10</p> <p>« A notre niveau on fait très attention à la conformité du produit et au respect des normes et c'est comme ça qu'on fait de la RSE » E.E.2.PT11</p> <p>« Rien ne nous oblige, tiens va voir les autres qu'est-ce qu'ils font ! ici on n'a pas la même stratégie que les autres, on a le souci du bien-être des consommateurs » E.E.2.PT12</p> <p>« Dès qu'il s'agit de RSE on fait toujours appel à nous, on est toujours cité comme exemple, mais à un certain moment il faut aller voir les autres aussi » E.E.2.PT13</p>	
---------------------	---	--

<p><b>E.E.3</b></p>	<p>« <i>Qu'est-ce que vous voulez dire par RSE, si c'est à mon niveau je peux vous dire qu'on dispose d'un observatoire du bonheur et d'une petite clinique médicale mise à la disposition du personnel</i> » E.E.3.PT14</p> <p>« <i>Nous faisons de la RSE en respectant les droits de l'Hommes</i> » E.E.3.PT15</p> <p>« <i>Notre responsabilité sociale c'est de réduire au maximum les accidents au travail. Nous avons un large éventail de sensibilisation et nous insistons sur les EPI (Equipement de protection individuelle) et je peux vous assurer que ce n'est pas le cas chez tous les autres concurrents</i> » E.E.3.PT16</p> <p>« <i>Nous disposons de puis 2017 d'une charte d'éthique et un comité d'éthique chargé du suivi de son application</i> » E.E.3.PT17</p> <p>« <i>Vous savez la RSE est une question qui tiens à cœur aux propriétaires et dirigeants de l'entreprises, la famille ..... a toujours aidé les gens autour d'elle</i> » E.E.3.PT18</p>	
---------------------	---	--

<p><b>E.E.4</b></p>	<p>« <i>Ce que je peux vous dire c'est que nous avons une transparence totale envers nos partenaires et pas par obligation</i> » E.E.4.PT19</p> <p>« <i>En tant que responsable de l'audit je veille à la conformité de nos engagements en référence aux normes</i> » E.E.4.PT20</p> <p>« <i>Nous avons à notre niveau Mr. .... il est responsable management de la qualité c'est lui qui est chargé du reporting qualité et RSE</i> » E.E.4.PT21</p> <p>« <i>Pra rapport aux normes ISO, on est certifié ISO 14001, 22000 et 9001</i> » E.E.4.PT22</p> <p>« <i>Notre engagement est tel que l'on fait souvent appel à nous pour accompagner d'autres entreprises dans leur démarche d'intégration de la RSE ou pour contribuer à des programme comme INJAZ et autre</i> » E.E.4.PT23</p>	
---------------------	---	--

Source : Élaboré par nous-même à partir des entretiens exploratoires

Dans un but de traçabilité et de construction d'idées-clés, nous avons procédé au référencement des phrases-témoins. Ainsi, E.E.1.PT1 fait référence à la première phrase-témoin (verbatim) extraite du premier entretien exploratoire et E.E.2.PT10 correspond à la dixième phrase-témoin (verbatim) extraite du deuxième entretien exploratoire.

Dans un même objectif de traçabilité, nous avons attribué à chaque idée-clé une référence. Ainsi, la première idée-clé formulées à partir de phrases-témoins issues d'entretiens exploratoires a pour référence I.C.1.E.E.

Il ressort de l'analyse des entretiens exploratoire que :

- l'entreprise qui fait l'objet de notre étude est pionnière en matière de responsabilité sociale et environnementale dans le secteur agroalimentaire au niveau nationale.
- l'engagement de l'entreprise dans une démarche sociétale n'est pas nouveau mais remonte à la création même de l'entreprise.
- cet engagement sociétal est volontaire et prend racines dans les valeurs des dirigeants-proprétaires de l'entreprise.
- la responsabilité sociétale de l'entreprise est engagée comme une stratégie de différenciation des autres concurrents.
- la responsabilité sociale de l'entreprise ne se restreint pas à son environnement interne et va au-delà de ses frontières.
- L'entreprise conforte sa démarche socialement responsable par une conformité aux normes nationale et internationale de production, notamment par l'obtention de plusieurs certifications ISO (ISO 14001, ISO 22000, ISO 9001).
- Outre le fait que la RSE soit intégrée dans sa stratégie, l'entreprise procède, dans un but de mise en œuvre de sa stratégie RSE, à une restructuration organisationnelle qui consiste à une création d'organes internes chargés de la déclinaison de sa stratégie RSE (Direction environnement, Direction système de management intégré, comité éthique). Elle procède également à la mise en place de dispositifs internes dans le but d'opérationnaliser la RSE, notamment en ce qui concerne les ressources humaines (Observatoire du bonheur, éventail de prévention contre les accidents du travail et mise à la disposition du personnel d'une petite clinique interne).

Suite au traitement des entretiens exploratoires nous avons procédé à l'analyse de la documentation recueillie lors de la phase exploratoire.

*3.1.2. Les résultats issus de l'analyse de la documentation collectée lors de la phase exploratoires*

En plus des entretiens exploratoires, la documentation a constitué également une source d'informations non négligeable.

Nous avons analysé la documentation qu'on a recueillie en effectuant une lecture avec un objectif primordial de mieux comprendre la démarche socialement responsable qu'engage l'entreprise.

Ainsi, l'analyse des documents (D.E.1, D.E.2, D.E.3, D.E.4, D.E.5, D.E.6, D.E.7, D.E.8) que représentent les rapports annuels ainsi que le document D.E.9 relatif à la notice d'information, nous a permis de relever certains points que nous présentons dans un ordre chronologique afin de mieux appréhender l'évolution de la démarche socialement responsable de l'entreprise.

- Le premier constat que nous pouvons faire est que l'entreprise publie des rapports annuels depuis 2005 et cela avant même son introduction en bourse en 2013 et sans que ça ne soit une obligation règlementaire.
- Le document D.E.1 (rapport annuel 2005), bien que l'accent soit mis sur les orientations stratégiques commerciales de l'entreprise, il ne manque pas de mettre en avant les actions de l'entreprise envers ses ressources humaines, notamment en ce qui concerne la formation, la rémunération, la sécurité et les conditions de travail. A côté des employés, les clients représentent également une partie prenante importante pour l'entreprise. On note également des actions philanthropiques pour des associations d'aide aux personnes handicapées mais aussi des évènements sportifs. Nous retiendrons de ce document une démarche sociétale responsable non-formulée mais existante et consistant principalement en des actions envers les employés et les clients.
- Le document D.E.2 (rapport annuel 2006), souligne une importance croissante de la recherche et développement dans l'entreprise au service d'une stratégie C.A.M.E.L (Client, Amélioration\$, Motivation\$, Excellence, Leadership) principalement orientée vers les clients. L'entrepris engage également des actions philanthropiques en soutenant des associations telles que le Croissant Rouge Algérien et l'association ALIF ainsi que des évènements sportifs.

Sans grande variation par rapport au document D.E.1, on constate une RSE non-structurée mais présente à travers des actions philanthropiques.

- Le document D.E.3 (rapport annuel 2007), en analysant ce document, on constate un accent mis sur l'acquisition de nouveaux équipements et technologies ainsi que les produits de l'entreprise avec une quasi-absence d'informations sur les actions sociétales et environnementales de l'entreprise ainsi que sa vision et politique qualité.
- Le document D.E.4 (rapport annuel 2008\_2009) où on observe une vision stratégique de développement durable émergente, notamment par la mise en place de l'observation Bien-être et d'action d'amélioration dont la conception d'un système global de management de la performance. L'engagement social et environnemental de l'entreprise se profile également à travers sa vision et politique qualité qui vise à entretenir et développer une relation permanente avec toutes les parties intéressées. Mais aussi, à travers une pratique de gestion rigoureuse et transparente afin d'assurer la disponibilité des ressources et un retour sur investissement. Elle se préoccupe également d'économiser les ressources naturelles en utilisant des technologies propres ainsi que des technologies de recyclage et prévenir des risques de pollution. En outre, elle essaye de couvrir tous les aspects de sécurité et de santé des employés sur les lieux de travail et de prévenir les accidents et incidents selon les normes d'hygiène et de sécurité. Elle préconise également un management participatif en développant les responsabilités individuelles et en stimulant les processus d'innovation et d'amélioration systématique.

En résumé, on observe l'émergence d'une démarche socialement responsable plus élargie et structurée à travers une vision et politique qualité, sécurité et environnement.

- Le document D.E.5 (rapport annuel 2010- 2011), on y observe un engagement formel de l'entreprise dans une démarche RSE en participant au projet RS MENA comme entreprise pilote. On constate également le rôle central et stratégique accordé au contrôle de gestion qui s'articule autour de trois missions principales : participation à l'élaboration des prévisions ; le monitoring et contrôle budgétaire ; l'analyse des résultats. Toutefois, le rôle du contrôle de gestion reste classique et restreint à la mesure et pilotage de la performance traditionnelle financière.

Nous retenons de l'analyse du document D.E.5 une démarche RSE structurée et volontaire qui prend racine.

- Le document D.E.6 (rapport annuel 2013), est marqué par une première utilisation du concept de RSE dans un rapport annuel après une année de participation au Projet RS MENA. La nouveauté se constate également dans la création de la direction système de management intégré qui est avancé comme une volonté de tendre vers un management

global de la performance. On constate également un renforcement de l'engagement sociétal de l'entreprise par l'obtention de la certification ISO 22000 et l'amélioration du système de management de la qualité par l'intégration d'un système de traçabilité.

On constate aussi que le document D.E.6 est le premier rapport annuel comportant une large partie consacrée à la RSE et aux préoccupations concernant l'impact environnemental (consommation d'eau et matière première principalement l'emballage). On constate aussi un engagement dans le domaine associatif avec une visée structurée et élargie qui concerne le développement du secteur et le climat des affaires comme l'élaboration de l'étude de la filiale boissons en Algérie ; participation à l'élaboration du Guide de procédures et référentiel technique de la marque / label collectif « Buvez tranquille ». On peut également citer l'élaboration d'un guide des additifs alimentaires dans les boissons, avec une première phase sur la veille réglementaire et une seconde réservée à la réalisation du guide. L'entreprise a également contribué à la rédaction du Décret Exécutif sur les additifs alimentaires. Comme elle a contribué à la fondation du Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et de l'Institut Algérien de Gouvernance de l'Entreprise (Hawkama El Djazair).

- Le document D.E.7 (rapport annuel 2014), on y relève que le rapport annuel de 2014 est particulièrement orienté vers les performances commerciales industrielles et financières sans aucune allusion à la responsabilité sociétale ou au développement durable. Probablement pour des raisons de communication qui sont plus orientées vers les actionnaires et les investisseurs suite à l'introduction en bourse en 2013 où le maître mot est la performance financière et économique. On peut retenir une sorte d'interruption ou de pause faite dans la démarche socialement responsable de l'entreprise. Autrement dit, un manque de continuité dans la mise en œuvre de sa stratégie de RSE.
- Le document D.E.8 (rapport annuel 2015) affiche un renouement avec les concepts de développement durable et de RSE qui va au-delà des discours pour tracer une vision stratégique fondée sur des valeurs d'Excellence, d'Honnêteté, de Bienveillance, d'Engagement, d'Appartenance, et de Dignité, mais aussi sur une ambition d'être dans le top 10 des champions Afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable. Nous observons également une intention d'intégration de la RSE dans la stratégie en l'incluant comme axe parmi les axes stratégiques permettant la concrétisation de la vision stratégique à l'horizon 2030. L'entreprise réaffirme son engagement envers la société avec des actions de soutien

d'associations et d'ONG dans le domaine sportif (Les basketteurs de l'équipe Handi-basket), de l'éducation via INJAZ El Djazair, ainsi que culturel avec une participation au renouvellement du patrimoine architectural comme c'est le cas de Notre-Dame de Santa Cruz. Le volet ressource humaine n'est pas en reste la démarche RSE de l'entreprise transparait, dans ce sens, à travers des projets tels que l'implémentation d'un nouveau système de rémunération basé sur le principe de la méritocratie, le lancement du processus de l'évaluation de la compétence et de la performance et la mise en place d'un dispositif GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). Nous pouvons retenir donc un engagement sociétal structuré encré dans la stratégie de l'entreprise avec une vision de développement durable.

Par ailleurs, le document D.E.9 que représente la notice d'information d'introduction de l'entreprise en bourse n'apporte pas de nouveaux éléments d'informations par rapport aux rapports annuels analysés.

L'analyse de l'article paru dans la revue Jeune Afrique en juin 2018, dénote une grande maturité et une vision critique sur les politiques économiques notamment sur la protection douanière. On constate que l'entreprise n'a pas une vision réduite à son activité mais qui s'étend à tout le secteur de la production agroalimentaire. Sans s'arrêter à la critique l'entreprise propose des solutions à travers le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (Care).

L'analyse du document D.E.11 relatif à la charte d'éthique de l'entreprise, nous amène à relever 3 domaines où l'entreprise engage des pratiques éthiques que nous synthétisant dans ce qui suit :

Pratiques éthiques dans le périmètre interne de l'entreprise envers les collaborateurs et les actionnaires :

- La veille au bonheur social au travail et mesure de la perception de la relation sociale et des conditions de travail effectuée par les collaborateurs.
- Reconnaissance du mérite individuel et collectif par des distinctions
- Renforcement du lien social par l'organisation des journées d'entreprise (
- Dialogue social permanent et relations formelles entre la direction et le syndicat
- Démarche HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) rigoureuse et certifications selon des référentiels internationaux

- Mise en place d'un dialogue direct entre la direction et les employés pour le traitement des griefs personnels, notamment en matière de droits et de dignité de la personne
- Rapport annuel public, incluant un rapport sur le développement durable

Pratiques éthiques sur le marché :

- Ecoute client et consommateurs.
- Transparence des performances économiques et sociales au travers du rapport annuel, y compris les aspects de conformité.
- Clauses d'éthique des affaires et de responsabilité sociétale à inclure dans les contrats sur la chaîne de valeurs.
- Participation active aux plaidoyers sectoriels et économiques.

Pratiques éthiques envers l'environnement et la société :

- publication périodique d'un rapport sur le développement durable.
- développement d'exigences relatives au développement durable dans les relations et à travers la chaîne de valeur.
- encouragement de l'implication citoyenne des collaborateurs (employés) dans les initiatives citoyennes comme la vie associative de quartier, environnementale, le soutien aux start-up, le développement économique et social.
- participation de l'entreprise aux initiatives citoyennes d'intérêt général à travers des ONG comme :

CARE (plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires), HAWKAMA EL DJAZAIR (promotion de la bonne gouvernance et de la responsabilité sociétale d'entreprise), APAB (éthique professionnelle et développement de la filière boissons en Algérie), INJAZ EL DJAZAIR, CASBAH BUSINESS et ANGELS (soutien à l'entrepreneuriat et à l'innovation chez les jeunes générations), ASSOCIATION SIDRA (protection du patrimoine national et promotion de la citoyenneté active des jeunes à travers des projets de service communautaire).

De l'analyse des matériaux recueillis lors de la phase exploratoire, on peut dire que l'entreprise a un engagement sociétal et environnemental enraciné dans les valeurs de ses fondateurs et dirigeants et a évolué à travers les années en commençant comme actions philanthropiques non-structurées pour aboutir à une démarche RSE intégrée à la stratégie d'entreprise. L'engagement sociétal de l'entreprise est animé par une volonté de ses

propriétaires et dirigeants et intégré dans l'entreprise à travers une restructuration organisationnelle (création de la direction système de management intégrée et d'une direction environnement) et des dispositifs internes de management de la qualité et des ressources humaines et des productions. On observe également à travers les discours et les documents une volonté d'opérationnalisation et d'intégration de l'axe stratégique RSE dans le système de contrôle et d'évaluation de la performance de l'entreprise. D'après cette première analyse, on peut affirmer que l'entreprise affiche une volonté de procéder à l'intégration de la dimension RSE dans un système de management intégré.

Cependant, cette analyse des matériaux issus de la phase exploratoire, bien qu'elle nous fournisse des informations essentielles pour décrire et comprendre la démarche sociale et environnementale engagée par l'entreprise, elle ne nous apporte pas plus d'éléments sur la manière par laquelle la dimension RSE est prise en compte par le système de contrôle et de management de l'entreprise.

Comme nous avons pu le voir à travers la revue de littérature, la volonté et l'appui des dirigeants sont essentiels pour une démarche de responsabilité sociale et environnementale, mais pas suffisants si l'on ne veut pas qu'elle soit uniquement restreinte à la communication externe.

Ainsi, pour voir de plus près le mécanisme interne de contrôle et de pilotage de la RSE, nous nous sommes attelés au recueil et au traitement de données plus approfondies et orientées vers notre question de recherche qui est comment mesurer et piloter la RSE.

### **3.2. Présentations des résultats obtenus du traitement des données issues de la phase d'investigation approfondie**

Dans cette deuxième phase nous avons effectué une investigation plus orientée vers la mesure et le pilotage de la RSE en menant des entretiens semi directifs individuels à l'aide d'un guide d'entretiens dont l'objectif était d'obtenir des informations plus approfondies sur la mise en œuvre de l'axe stratégique RSE.

Comme nous l'avons précisé précédemment, nous avons également pu recueillir de la documentation interne qui nous a été remise par nos interlocuteurs dans l'entreprise (voir tableau 23).

Nous allons commencer dans ce qui suit par la présentation des résultats de l'analyse de la documentation qui peut être une continuité de la description de la démarche RSE de l'entreprise que nous avons amorcée dans la phase exploratoire.

*3.2.1. Présentation des résultats issus de l'analyse de la documentation issue de la phase d'intervention approfondie*

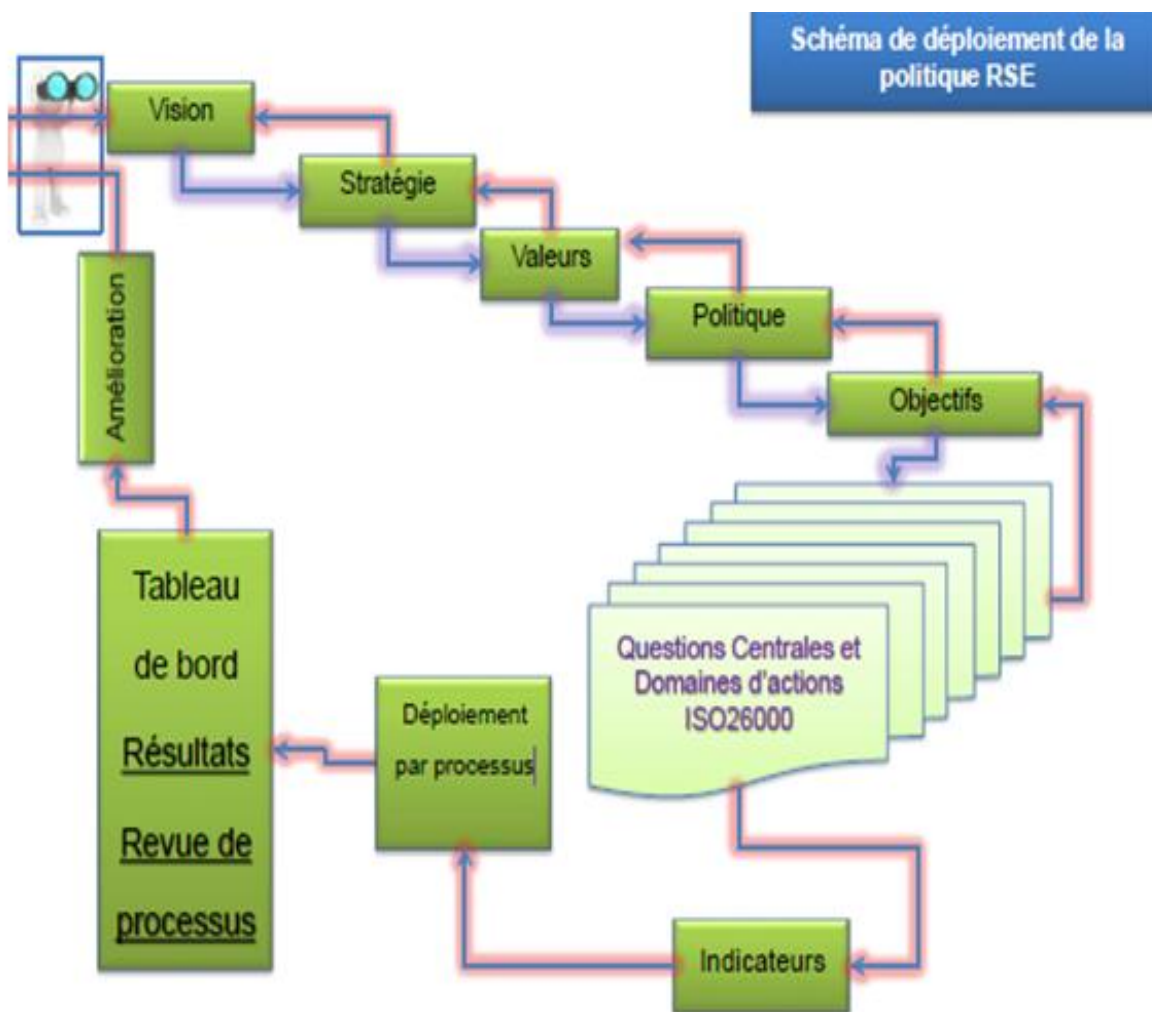
Nous commencerons d'abord par les documents D.A.1 et D.A.2. Ces derniers documents représentent des similarités en matière d'informations, d'où le choix de les analyser ensemble. Nous présentons dans ce qui suit d'une manière synthétique et brute les principales informations qui ressortent des deux documents.

Sept principales thématiques ressortent des deux documents en référence aux 7 questions centrales de la RSE. Par ailleurs, afin d'éviter une redondance d'information nous nous efforcerons de faire ressortir seulement celles relatives à l'intégration de l'axe RSE et celles concernant les dispositifs mis en place pour sa mesure et son pilotage. Dans ce sens on relève 3 principaux thèmes :

- Gouvernance et stratégie RSE,
- Environnement,
- Relation avec les parties prenantes.

En ce qui concerne la gouvernance et la stratégie de l'entreprise, il ressort, comme dans l'analyse des documents exploratoires, une volonté d'intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise avec un nouvel élément que représente la schématisation du déploiement de la politique RSE dans une perspective d'amélioration continue telle qu'elle se présente dans la figure suivante.

Figure 25 : Déploiement de la politique RSE



Source : extrait du document D.A.1 (Doucement projet RS MENA)

Toujours dans le cadre d'intégration de la RSE, nous relevons des documents D.A.1 et D.A.2 une révision de la gouvernance et des systèmes management qui peut être résumée dans ce qui suit :

- Evolution du poste de responsable des systèmes de management vers la responsabilité du système intégré incluant la RSE.
- Engagement de la direction pour la mise en place d'un reporting public et d'une communication sur le DD.
- Passage d'un système de management qualité à un système de management intégré basé sur ISO 9001, ISO 14001 ISO 22000 (certification intégrée) et une dimension SST (Santé et Sécurité au Travail) se référant à OHSAS 18001.
- Intégration des axes et objectifs RSE dans le système de management intégré

- Révision de la procédure communication interne, consistant à procéder à l'organisation de plusieurs sessions de formation-action sur les thèmes liés à l'intégration de ISO 26000 dans l'organisation comme la gouvernance d'entreprise, le reporting de développement durable, la démarche d'intégration du système de management et la participation à la promotion de de la RSO au cours des activités nationales.
- Mise à niveau du tableau de bord stratégique (TBS) de l'entreprise dans le cadre du projet RS MENA avec intégration des indicateurs relatifs à la RSE
- Préparation d'un rapport de développement durable basé sur le référentiel G RI.

Nous constatant également une intégration de préoccupations RSE à travers le tableau de bord stratégique élaboré par l'entreprise en s'inspirant du modèle du Balanced Scorecard comme il se présente dans la figure 26.

Contrairement au système de contrôle classique présenté dans le document D.E.5, focalisé sur la performance financière, on observe à travers le document D.A.2 une orientation de l'entreprise vers un système de contrôle de performance global et intégré. Toutefois, le tableau de bord stratégique tel qu'il est présenté ne comporte pas d'indicateurs mais uniquement des pistes d'améliorations, hormis pour l'axe processus internes où on constate la présence d'indicateurs de mesure et de pilotage.

Figure 26 : Tableau de Bord Stratégique (TDBS)



Source : extrait du document D.A.2 (Document démarche RSE ISO 26000)

En ce qui concerne l'environnement on constate que l'entreprise adopte une politique de réduction de ses impacts les plus délétères sur l'environnement. Pour ce faire, l'entreprise se fixe plusieurs objectifs relatifs à :

- La consommation d'eau et les rejets liquides
- La consommation d'énergies
- La gestion des déchets
- Emission de GES (Gaz à Effet de Serre)

En matière de ses consommations hydriques, l'entreprise dispose de deux puits de forage puisant l'eau dans la nappe phréatique de la région dont les capacités de régénération sont limitées. Consciente de son impact, l'entreprise engage des actions curatives en réduisant son impact et préventives quant à l'éventuelle baisse des précipitations en raison du réchauffement climatique global.

Ainsi, selon une démarche basée sur un système de management environnemental certifié ISO 14001, l'entreprise se fixe un ratio de consommation de litre d'eau par litre de produit fini. Dans ce sens l'entreprise engage plusieurs actions pour réduire ses consommations d'eau dont :

- Acquisition d'une station de NEP (Nettoyage des Equipement de Production) d'une valeur de 6 520 000 DA pour la récupération des eaux de rinçage. Ce qui a comme effets une optimisation de l'utilisation des produits chimiques et une réduction de la consommation d'eau.
- Acquisition d'un tank stérile couté 21 500 000 DA pour le stockage des préparations lors de problèmes techniques. Ce qui permet d'éviter une fermentation des préparations et donc d'une consommation supplémentaire d'eau.
- Mise en place de compteurs au niveau des postes à grandes consommation d'eau pour assurer un suivi
- Installation d'une station de filtration d'eau sur la ligne de production de jus en carton (TetraPak) éliminant ainsi les lubrifications, les résidus d'emballage et du peroxyde d'hydrogène. Ce qui permet de récupérer propre dans le système interne de n des machines et de réduire ainsi de 95% la consommation d'eau pour le nettoyage.

L'entreprise procède également à la gestion de ses rejets liquides par l'installation d'une cuve d'égalisation qui permet de réduire la charge polluante avant l'évacuation via le réseau

d'assainissement public vers la station d'épuration. L'entreprise procède également à un investissement dans une station d'épuration interne qui est en cours de réalisation.

En matière de consommation d'énergie, l'entreprise consomme principalement du gaz et de l'électricité ainsi du gasoil. Les documents D.A.1 et D.A.2 ne nous fournissent pas plus d'informations en dehors du fait que l'entreprise adopte une démarche managériale d'optimisation de la consommation de l'énergie par l'amélioration de la maintenance industrielle et la sensibilisation continue des personnels pour éviter les gaspillages énergétiques. Mais aussi ainsi en ayant un projet d'élargir la démarche d'optimisation énergétique sur toute la chaîne de valeur, notamment au niveau de sa sphère d'influence (sous-traitants, distributeurs).

On constate, à travers l'analyse des documents, qu'une fixation de ratios de consommation d'électricité et de gaz par litre de produit fini a été adoptée.

Pour la gestion des déchets, on constate qu'un effort d'identification et de tri a été consenti. Ainsi, l'entreprise produit des déchets recyclables (PET, Carton et mentale) et des déchets non-recyclables composés principalement de déchets organiques et d'emballage multicouches (Tetra Pak)

Les déchets recyclables sont valorisés en les vendant à des circuits de recyclage ce qui a permis de réaliser plus de 6 millions DA en 2015.

Les déchets organiques et non recyclables sont orientés vers les Centres d'Enfouissement Technique (CET). Afin de réduire les rotations vers les CET à hauteur de 70%, l'entreprise prévoit l'aménagement d'une nouvelle déchetterie dotée de compacteuses.

On constate à travers le document que l'entreprise dispose d'un indicateur sous forme de taux de récupération des déchets.

En matière de gestion des émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) l'entreprise procède à la modernisation des équipements de refroidissement en vue de l'élimination des CFC équivalents (CFC11) et au changement de combustible de secours (fuel lourd) par le gasoil moins polluant pour l'air et représentant moins de risques de pollution des sols et des eaux.

L'entreprise projette également à l'horizon 2030, d'étendre son système de management environnemental sur sa chaîne de valeur en développant des exigences de réduction d'émission sur sa Supply Chain, par le biais de l'adoption par les fournisseurs et distributeurs de véhicules à faibles émissions.

De manière intermédiaire, l'entreprise développe des exigences de conformité réglementaire des véhicules utilisés par les distributeurs dans les circuits de distribution.

#### Relation avec les parties prenantes

L'entreprise évolue dans un environnement et interagit avec plusieurs parties prenantes avec des influences qu'elle identifie et qu'on présente dans la figure 27.

L'entreprise n'a pas identifié ses parties prenantes avant d'adhérer au projet RS MENA.

On constate à partir de l'analyse des documents D.A.1 et D.A .2 que l'entreprise essaye d'entretenir le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, on observe l'existence de relations d'importance et de constance différentes probablement selon la pertinence de chaque partie prenante.

Ainsi, on constate un engagement constant des pratiques orientées principalement vers les employés, les actionnaires, les clients et les consommateurs. Même, s'il existe un dialogue et des pratiques avec et envers la communauté locale ils sont caractérisés par un manque de constance et de continuité.

Ainsi, on distingue 3 parties prenantes principales pour lesquelles l'entreprise consacre le plus d'effort et une constance de relation :

- Les employés
- Les actionnaires
- Les clients et consommateurs

Parmi les trois parties prenantes, les employés semblent être la partie prenante à qui l'entreprise consacre le plus de pratiques socialement responsables.

Dans ce sens, l'entreprise a mis en place plusieurs dispositifs internes d'amélioration des conditions de travail et d'instauration du dialogue et de la communication qui se présentent comme suit :

- Mise en place d'un comité SPI (Savoir-Performance-Innovation) qui a pour mission d'assurer une gestion optimisée des ressources humaines dans ses dimensions à la fois stratégiques et opérationnelles en mettant en place un nouveau système de rémunération et de convention collective.
- Assurer la sante et la sécurité au travail par la mise en place d'une petite clinique médicale pour surveiller l'état de santé des employés.

- Mise en place de campagnes de sensibilisation sur la santé et sur la sécurité au travail avec des intervalles réguliers dans le louable objectif d'avoir 0 accident de travail.
- Mise en place d'un système de formation pour assurer la relève, améliorer les compétences des employés et l'employabilité des personnes en mobilité ou en départ.
- Mise en place d'un observatoire du bien-être et motivation rebaptisé observatoire du bonheur qui est conçu comme un outil utile à une communication interne efficace et structurée qui permet aux collaborateurs de se prononcer à travers un questionnaire d'une manière anonyme sur 5 axes que sont :

Axe 1 : Conditions de travail.

Axe 2 : Administration du personnel et rémunération.

Axe 3 : Développement professionnel.

Axe 4 : Qualité du management.

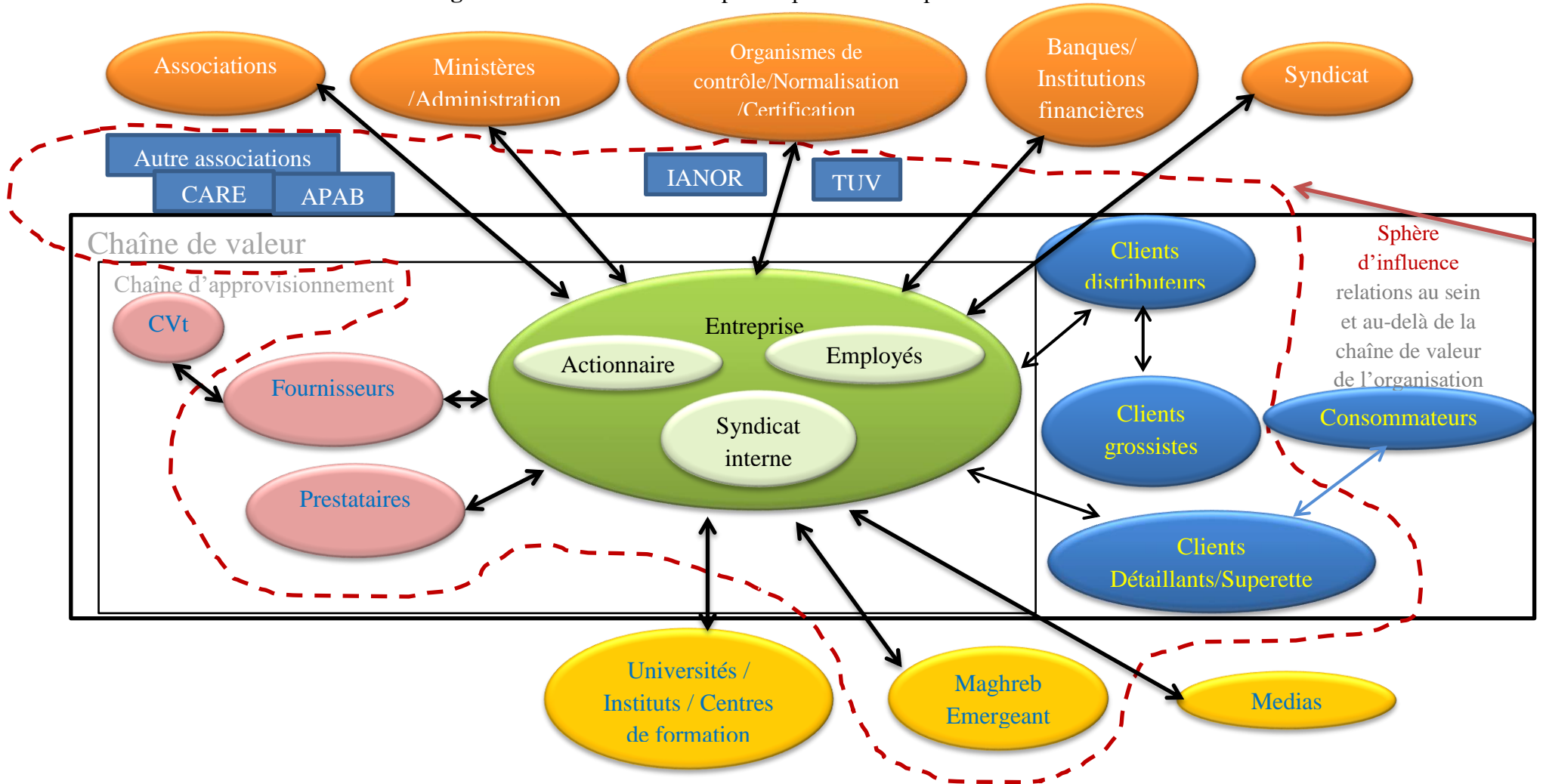
Axe 5 : Communication et relations internes.

Au-delà de ses employés l'entreprise engage également des pratiques socialement responsables envers la communauté locale d'ordre culturelle et éducatif, comme elle contribue à l'amélioration du climat des affaires au travers d'associations (CARE, APAB).

Elle s'engage également à assurer des produits sains et de bonne qualité pour les consommateurs, notamment à travers la réduction de taux de sucre ajoutés dans les boissons et l'offre d'une valeur nutritive ajoutée notamment par l'apport en vitamines.

Cependant, contrairement aux pratiques engagées envers les employés, on observe que les pratiques engagées envers les autres parties prenantes sont peu développées et moins structurées comme le montrent les documents D.A.1 et D.A.2.

Figure 27 : Identification des parties prenantes et sphère d'influence



Source : extrait du document D.A.1

L'analyse des documents D.A.3 ( fiche de présentation du processus d'achat et stock) nous a permis de constater que parmi les indicateurs de contrôle et de pilotage du processus, il n'existe pas d'indicateurs relatifs à l'achat responsable. Par ailleurs, l'analyse du document D.A.4 (fiche de présentations du processus conception et développement) comporte parmi ses indicateurs de pilotage un indicateur relatif au taux de matières premières éco labélisées mais qui semble, pour l'heure, peu mobilisé.

Pour ce qui est du document D.A.5 qui représente la déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise, on retrouve parmi les axes stratégiques, celui relatif à l'affirmation de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ce dernier est décliné en objectifs stratégiques que sont :

- Etre un employeur d'excellence, reconnu au niveau national et international.
- Atteindre la neutralité écologique
- Proposer un produit sain et promouvoir une consommation responsable et durable
- Etre une entreprise citoyenne leader des bonnes pratiques de responsabilité sociale

Ces objectifs stratégiques sont à leur tour déclinés en objectif opérationnels mais qui restent, pour la plupart, vagues et presque exclusivement destinés à la communication externe ou de réduction de coûts.

L'analyse de la documentation issue de la phase d'intervention approfondie nous a apporté plusieurs données qui sont venues enrichir et compléter les données issues de la phase exploratoire pour enfin aboutir à une description et une compréhension plus claire de la responsabilité sociétale et environnementale engagée par l'entreprise.

Toutefois, si nous nous sommes contentés d'analyser sans interpréter, pour le moment, c'est bien pour le faire, après l'analyse des entretiens semi directifs, dans l' « avis d'expert »

### *3.2.2. Analyse des entretiens semi directifs individuels*

Après avoir effectué l'analyse de la documentation qui nous a fourni des informations sur la démarche sociétale empruntée par l'entreprise, nous procédons dans ce qui suit au traitement des entretiens semi directifs individuels que nous avons menés sur la base d'un guide d'entretiens présenté précédemment.

L'objectif du traitement des entretiens semi directifs individuels réalisés auprès des différents acteurs de l'entreprise est de relever des phrases-témoins (verbatim) qui font référence à la mesure et au pilotage de la RSE ainsi qu'aux dysfonctionnements.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre III :** Résultats et discussions

Ainsi, en procédant selon une hiérarchisation de l'« effet-miroir », nous avons classé les phrases-témoins relevées au sein des 6 domaines de dysfonctionnements répertoriés par l'ISEOR (Conditions de travail, Organisation du travail, Gestion du temps, Communication-coordination-concertation (3C), Formation intégrée, Mise en œuvre stratégique). Puis, nous avons formulé des idées-clés représentées par un ensemble de phrases-témoins dans une perspective de procéder à une restitution aux acteurs.

L'objectif de l'identification des dysfonctionnements est double. D'une part, il tend vers une coconstruction d'indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE, c'est-à-dire de la performance globale, en partant de certains dysfonctionnements identifiés et, d'autre part, à instaurer des pratiques managériales essentielles pour un bon ancrage et opérationnalisation de la mesure et du pilotage de la RSE.

Nous présentons dans le tableau 25 les principaux résultats de traitement des entretiens semi directifs.

Tableau 25 : Arborescence des idées-clés

Thèmes	Idées-clés	Phrases-témoins
<p><b>Conditions de travail</b></p>	<p><b>IC.1</b> Surconsommation d'énergie et risque de détérioration des équipements informatiques dû à l'inadaptation des locaux et au manque de moyens de signalisation de coupures électriques.</p>	<p>E.S.I.10.PT.2 « La salle des serveurs n'est pas bien isolée, j'ai une perte de froid énorme et les climatiseurs consomment beaucoup »</p> <p>E.S.I.10.PT.3 « Par exemple j'ai remarqué une infiltration d'eau, je ne sais pas d'où ça vient mais le serveur court un risque ».</p> <p>E.S.I.10.PT.1 « Il me suffit juste d'avoir un gyrophare pour me prévenir si le groupe électrogène n'a pas démarré pour éteindre le serveur et éviter de le griller, 6 minutes me suffisent pour le mettre en sécurité ».</p> <p>E.S.I.10.PT.4 « Je ne dispose pas de compteurs à mon niveau donc je ne peux pas réellement estimer ma consommation en électricité »</p>

<p><b>Organisation du travail</b></p>	<p><b>IC. 2</b> Centralisation et cloisonnement de la mesure et du pilotage de la RSE.</p>	<p>E.S.I.14.PT.1 « Si vous voulez plus d'informations, il faut voir avec Mme. [REDACTED] »</p> <p>E.S.I.10.PT.1 « Il y a M. [REDACTED] qui est responsable du Management de la qualité et M. [REDACTED] responsable de l'environnement avec qui on travaille sur la RSE, après il y a les autre aussi »</p> <p>E.S.I.10.PT.5 « Mme. [REDACTED] est mieux placée pour vous parler de ça car c'est elle qui s'occupe de la démarche RSE dans l'entreprise »</p>
	<p><b>IC.3</b> Une organisation du travail qui ne favorise pas une mise en œuvre équilibrée de la RSE.</p>	<p>E.S.I.12.PT.1 « avec mon équipe je pense qu'on doit restructurer les choses parce que c'est vrai qu'on a une réunion mensuelle où en est en salle pour parler de la RSE, je vous cache pas si on veut être honnête moi par exemple je suis beaucoup plus absorbée par les indicateurs économique pour les taux de rendement des lignes est le taux de perte »</p> <p>E.S.I.11.PT.1 « Oui, j'utilise des indicateurs pour le taux des déchets recyclés, pour les consommations de l'eau aussi tout ce qui nous permet de réduire l'impact écologique »</p>

		<p>E.S.I.11.PT.2« Pour les autres indicateurs RSE, tu peux voir avec la direction SMI et le service management qualité, moi je m'occupe plus de l'aspect environnement ».</p> <p>E.S.I.11.PT.3 « même si on a une réunion sur le développement durable, je pense qu'avec toute l'équipe on doit se poser pour mieux s'organiser, parce que des fois une personne vient, l'autre qui est absente, une autre en déplacement ou qui a une priorité à gérer »</p> <p>E.S.I.9.PT.1 « c'est vrais que mes taches sont plus orientées vers l'atteinte de l'objectif commerciale, le reste vient en marge »</p>
	<p><b>IC.4</b> Non-régularité du suivi et de la mise à jour des certifications des fournisseurs.</p>	<p>E.S.I.4.PT.1 « Avant de travailler avec un fournisseur on lui demande ses certificats de conformité ISO 9001, ISO 22000. Sincèrement, sans vous mentir, non, je n'ai pas le temps pour faire le suivi mais parfois les fournisseurs m'envoient le renouvellement de leurs certifications ».</p> <p>E.S.I.6.PT.1 « On fait beaucoup de choses en RSE mais il nous manque une continuité »</p>

	<p><b>IC.5</b> Une forte dépendance de la vente indirecte et une faible influence relative à la RSE sur la chaîne de valeur en amont et en aval.</p>	<p>E.S.I.9.PT.2 « 60% du chiffre d'affaires est réalisé par la vente indirecte »</p> <p>E.S.I.4.PT.2 « non, on ne fait pas ça, il nous faut plus de maturité pour pouvoir exiger aux clients et au fournisseur d'avoir des certifications ISO »</p> <p>E.S.I.10.PT.6 « Tous les partenaires avec qui je travail ne sont pas certifiés, c'est déjà bien que je trouve ceux qui répondent aux besoins »</p> <p>E.S.I.5.PT.3 « nous on est certifié mais on ne peut pas exiger aux partenaires de l'être, je pense que c'est le marché qui l'exigera à un moment donné mais pas à nous »</p>
<p><b>Gestion du temps</b></p>	<p><b>IC.6</b> Une faible maîtrise de la gestion du temps conforte un mode de gestion en urgence constant.</p>	<p>E.S.I.9.PT.3 « Tous les jours j'ai des mails urgents. Il n'y a que des urgences, la majorité font ça pour recevoir une réponse rapide mais moi je sais que ce n'est pas toujours urgent, il faut connaître les priorités »</p> <p>E.S.I.9.PT. 4 « moi je ne viens plus à la réunion environnement parce que je suis sur le terrain et au dépôt, franchement je n'ai pas le temps »</p>

		<p>E.S.I.4.PT.3 « c'est le temps qui manque, entre le contrôle des anomalies des chaînes de production le reporting et les membres de l'équipe qui me sollicite à chaque fois, ce n'est pas facile »</p> <p>E.S.I.5.PT.1 « personnellement je passe beaucoup plus de temps à gérer les sollicitations des autres et à répondre à leurs demande d'informations »</p>
<p><b>Communication- coordination- concertation (3C)</b></p>	<p><b>IC.7</b> Faible diffusion de la démarche RSE dans l'ensemble de l'entreprise.</p>	<p>E.S.I.1.PT.1 « Nous réalisons chaque semaine une réunion hebdomadaire avec la majorité des responsables de l'entreprise pour faire le point sur les indicateurs de rentabilité et les indicateurs économiques. »</p> <p>E.S.I.12.PT.2 « je sais que nous avons une réunion sur les questions de l'environnement pratiquement chaque mois »</p> <p>E.S.I.13.PT.1 « Je me souviens que nous avons eu un séminaire il y a trois ans sur la RSE »</p> <p>E.S.I.9.PT.5 « Je suis venu une fois ou deux, mais personnellement je suis plus concerné par la performance commercial »</p> <p>E.S.I.12.PT.3 « Moi je m'intéresse à l'écologie et je vais à la réunion mais</p>

		la majorité de mes collègues n'y vont pas »
	<p><b>IC.8</b> Manque de communication, coordination et concertation pour la création d'indicateurs intégrés de mesure et pilotage de la responsabilité sociétal et environnementale</p>	<p>E.S.I.3.PT.2 « Ce n'est pas évident de faire ressortir un indicateur chacun de son côté, il faut se réunir d'abord après on peut parler d'indicateurs intégrés »</p> <p>E.S.I.3.PT.1 « Un indicateur d'impact social c'est un peu compliqué, généralement on peut le voir quand il y'a un bon climat de travail ».</p> <p>E.S.I.1.PT.2 « Les indicateurs RSE qu'on utilise actuellement sont inspirés du référentiel GRI et de l'ISO 14001 »</p>

	<p><b>IC.9</b> Manque de contribution à la capitalisation des bonnes pratiques RSE et à leur vulgarisation, notamment au niveau opérationnel.</p>	<p>E.S.I.9.PT.7 « Sincèrement, je ne le fais pas mais c'est une bonne chose de partager son expérience, ça permet de faire gagner du temps aux autres et d'éviter les mêmes erreurs »</p> <p>E.S.I.9.PT.6 « c'est bien d'avoir un retour sur expérience pour capitaliser. Au niveau des responsables, ce n'est pas parfait, mais sérieusement je te conseille d'aller voir les gens de l'opérationnel, les employés, tu verras ils ne savent pas c'est quoi cette démarche RSE ni pour quoi ni comment ».</p>
	<p><b>IC.10</b> Faible influence et communication envers les parties prenantes sur la démarche RSE.</p>	<p>E.S.I.2.PT.3 « Non, on ne communique pas sur la RSE avec les fournisseurs, mais on parle sur tout d'exigence de qualité et de quantité »</p> <p>E.S.I.9.PT.8 « On n'est pas encore à un niveau où on peut exiger des partenaires et distributeurs d'adopter la norme RSE. Pour moi, le plus important c'est de faire du chiffre ».</p> <p>E.S.I.13.PT.2 « Je ne pense qu'on a une collaboration centrée sur la RSE mais on collabore souvent avec des partenaires pour l'optimisation des</p>

		<p>recettes et des procédés de production ».</p> <p>E.S.I.11.PT.4 « En vrai, ce n'est pas avec les fournisseurs qu'on communique le plus sur la RSE. Notre contribution à la promotion de la RSE on la fait à travers des évènement de management et d'entrepreneuriat »</p>
<p><b>Formation intégrée</b></p>	<p><b>IC.11</b> Manque de connaissances approfondies sur la démarche RSE et une conception limitée au respect de la réglementation.</p>	<p>E.S.I.2.PT.2 « Notre démarche RSE est nouvelle et je ne peux pas dire qu'on est parfaits mais on est meilleur que les concurrents X.Y.Z. En tous cas là où il y a une réglementation, on la respecte »</p> <p>E.S.I.5.PT.2« La conformité et le respect des normes et de la réglementation d'hygiène et sécurité représentent les garde-fous de notre politique de développement durable »</p> <p>E.S.I.11.PT.5 « Le respect de l'environnement est garanti par notre certification à la normes ISO 14001 »</p>

	<p><b>IC.12</b> Les distributeurs ne disposent pas de compétences pour faire remonter l'information.</p>	<p>E.S.I.9.PT.9 « On n'a pas toutes les informations car les distributeurs ne maîtrisent pas bien leur management et ne remontent pas comme il faut l'information ».</p> <p>E.S.I.9.PT.10 « On a formé quelques grossistes pour leur montrer comment bien gérer leurs stocks et remonter l'information, mais beaucoup n'ont pas de connaissances dans le domaine »</p>
	<p><b>IC.13</b> Manque de formation à la maîtrise des paramètres de mesure et de pilotage de la RSE.</p>	<p>E.S.I.7.PT.1 « Je me souviens que des experts nous ont fait un séminaire sur la démarche RSE quand on a décidé d'intégrer la norme ISO 26000 »</p> <p>E.S.I.12.PT.4 « Pour la mesure de la RSE, on se réfère au GRI. Sinon on est autodidacte on apprend sur le tas »</p> <p>E.S.I.4.PT.4 « Sincèrement, je pense que pour passer à une étape supérieure dans la démarche RSE, il faut se former d'avantage »</p> <p>E.S.I.11.PT.6 « actuellement, on fait comme on peut, mais c'est sure avec notre ambition de publier un rapport</p>

		environnement on doit améliorer nos compétences »
<b>Mise en œuvre stratégique</b>	<b>IC.14</b> Un manque d'indicateurs RSE malgré la mobilisation de plusieurs indicateurs de rentabilité et de productivité qui peuvent avoir un lien fort avec la RSE	<p>E.S.I.3.PT.3 « Notre RSE s'exprime lorsque nous mettons nos machines à la disposition des étudiants et stagiaires pour tester des recettes, mais on ne fait pour le moment le suivi des retombés mais c'est en cours »</p> <p>E.S.I.1.PT.3 « La direction a organisé une fête pour récompenser les élèves des employés qui on réussit à leur examens de 5ème et BEM »</p> <p>E.S.I.1.PT.4 « Récemment on a participé au reboisement de la foret de Zemouri et je pense que les impacts de ces actes sont positifs »</p> <p>E.S.I.2.PT.1 « Quand on achète des machines on est très regardants par rapport à la consommation d'énergie »</p> <p>« On fait beaucoup de chose pour le pays, sauf qu'on ne peut pas tout mesurer »</p>
	<b>IC.15</b> Absence d'une démarche sociétale proactive et inclusive due à l'absence d'une veille sociétale structurée	<p>E.S.I.8.PT.1 « Les concurrents, je ne sais pas, mais je pense qu'ils ne font rien en matière de RSE »</p> <p>E.S.I.8.PT.2 « On sous-traite la veille à un bureau de communication</p>

		<p>qui nous fournit en informations sur le marché ».</p> <p>E.S.I.3.PT.4 « Généralement, comme notre entreprise est connue comme leader dans la RSE les ministères ou les autres viennent nous proposer des projets et on adhère. C'est comme ça qu'on a pris part à plusieurs projets comme pour l'accompagnement d'autres entreprises pour l'intégration de l'ISO 26000 ou encore pour le projet d'amélioration des programmes universitaires pour répondre aux besoins en compétences du secteur professionnel ».</p>
	<p><b>IC.16</b> Une grande diversité de pratiques sociales et environnementales avec des indicateurs RSE restreints aux aspects environnementaux et sociaux à impact économique (réduction des consommations eau et énergie, accidentologie et absentéisme)</p>	<p>E.S.I.8.PT.3 « Nous faisons beaucoup de choses. Par exemple, on a organisé une fête pour les enfants des employés à l'occasion de la réussite de leurs examens. »</p> <p>E.S.I.11.PT.7 « On donne les emballages multicouches qui présentent un défaut pour une dame qui confectionne des sacs de courses réutilisables et qu'on lui achète après »</p> <p>E.S.I.2.PT.4 « Tu sais, rares sont les entreprises qui offrent leurs machines à des chercheurs et</p>

		<p>étudiants pour améliorer leurs recettes ».</p> <p>E.S.I.7.PT.2 « Quand je dis indicateur, je parle d'indicateur qualité. On regarde tout ce qui est : taux de non-conformité sur les lignes de production, le taux des retours clients et les rebus. » E.S.I.12.PT.5 « En ce qui concerne les lignes, on regarde aussi leurs taux de rendement synthétique. On a aussi les taux de perte d'emballage, il y a aussi les taux d'atteinte des plans de fabrication basés sur le (PIC) Plan Industriel et Commercial »</p> <p>E.S.I.11.PT.8 « Les indicateurs environnementaux sont là pour nous permettre de réduire notre impact sur l'environnement par la diminution des consommations d'énergie, d'eau et de matière première »</p> <p>E.S.I.3.PT.5 « Pour les RH c'est le taux d'accident et l'absentéisme, aussi les maladies professionnelles qu'on a comme indicateurs qui rentre dans le cadre de la RSE »</p>
	<p><b>IC.17</b> L'engagement sociétale de l'entreprise est réactif mais pas anticipatif et manque de cadre stratégique bien défini.</p>	<p>E.S.I.2.PT.5 « En général, notre démarche RSE est bien. On répond, présent, à chaque fois quand on nous sollicite. »</p>

		<p>E.S.I.3.PT.6 « On a un projet qui est financé par l'Union Européenne et l'État algérien via le ministère du travail pour essayer de revoir un petit peu l'ensemble des programmes de formation dans certaines universités l'objectif est donc d'arriver à un niveau d'employabilité assez important qui avoisine 90% »</p> <p>E.S.I.4.PT.5 « Comme on est les premiers à avoir adopté l'ISO 26000, on nous propose toujours des projets et on accepte car ça fait partie de notre engagement pour un développement durable »</p>
	<p><b>IC.19</b> Le management de la RSE est plus un management par projet qu'un management par objectif.</p>	<p>E.S.I.14.PT.2 « c'est des projets en cours, il faut voir avec Mme ■ je pense qu'elle vous parlera mieux que moi des projets qui ont été lancés par rapport à la définition de la vision 2030 »</p> <p>E.S.I.1.PT.5 « Il y a 46 projets qui ont été identifiés et segmentés par cible ».</p> <p>E.S.I.8.PT.5 « Nous avons plusieurs projets sociaux et environnementaux en cours »</p>

		<p>E.S.I.1.PT.6 « Le projet de recyclage des déchets est une réussite, avec des résultats concrets »</p>
	<p><b>IC.20</b> Absence d'une stratégie RSE inclusive des parties prenantes (fournisseurs et clients) et des distributeurs avec une focalisation sur les critères économiques pour la sélection de ces derniers.</p>	<p>E.S.I.2.PT.6 « En ce qui concerne nos fournisseurs, ils sont sélectionnés selon une fiche d'agrèage qui comporte des critères de conformité des produits et aussi par rapport aux modalités de paiement qu'ils nous accordent »</p> <p>E.S.I.4.PT.6 « Non, franchement on n'est pas arrivés à ce degré de maturité pour introduire des critères de sélection basé sur le respect des droits de l'Homme ».</p> <p>E.S.I.4.PT.7« On ne peut pas jouer aux gendarmes et voir si vraiment tous nos partenaires respecte les droits de l'homme, par contre on ne rigole pas avec la qualité et la conformité des matières première car sa engage notre responsabilité derrière »</p> <p>E.S.I.2.PT.7 « La sélection d'un partenaire (distributeur ou fournisseur) se fait par rapport à la conformité au cahier des charges fonctionnel et au modalités financières aussi »</p>

	<p><b>IC.21</b> Les indicateurs RSE sont principalement orientés vers une perspective de reporting et de communication externe.</p>	<p>E.S.I.1.PT.7 « une réunion mensuelle est réservée à l'évaluation environnementale, mais le suivi se fait sur l'année »</p> <p>E.S.I.1.PT.8 « L'objectif est de publier un rapport de développement durable basé sur la GRI »</p>
	<p><b>IC.22</b> La RSE est gérée par un système de contrôle dissocié.</p>	<p>E.S.I.5.PT.4 « Le responsable contrôle de gestion c'est ■■■, il s'occupe principalement des indicateurs de performance de production et des couts »</p> <p>E.S.I.1.PT.9 « Après, je fais la consolidation des indicateurs avec les responsables management qualité et environnement »</p> <p>E.S.I.2.PT.8 « avant on avait une direction management qualité et environnement. maintenant Maintenait on a une direction environnement principale crée dans le but de prendre en charge la RSE »</p>

	<p><b>IC.23</b> La stratégie RSE est déclinée en objectifs opérationnels souvent optionnels et non contraignants et, dans la majorité des cas, conditionnée par une rentabilité économique</p>	<p>E.S.I.1.PT.10 « les objectifs RSE découlent de la stratégie d'entreprise qui est d'être dans le top 10 des champions Afro méditerranéens de l'industrie agroalimentaire et engagée activement dans le développement durable d'ici 2030 »</p> <p>E.S.I.11.PT.9 « Des études et des concertations seront entreprise pour lancer sur la période 2020-2025 la réalisation de plusieurs objectif de développement durable »</p> <p>E.S.I.8.PT.4 « Je ne peux pas vous dire en détail quels sont les objectifs, mais je sais que nous avons des objectifs RSE comme la participation à la restauration de la Casbah ou encore la campagne de communication contre la violence. Voilà, on essaye à chaque fois de faire de notre mieux »</p> <p>E.S.I.11.PT.10 « La dernière fois, on a soumis à la direction un projet de construction d'une station d'épuration des eaux industrielles, vue son cout il est, actuellement, en cours d'évaluation de rentabilité.»</p>
--	--	---

	<p><b>IC.24</b> Peu d'objectifs RSE sont chiffrés et sont, pour la majorité, qualitatifs.</p>	<p>E.S.I.6.PT.2 « on s'est fixé comme objectifs de développement des exigences en matière d'achats responsables et des bonnes pratiques professionnelles loyales »</p> <p>E.S.I.3.PT.7 « Parmi les objectifs RSE je peux vous citer, l'amélioration du climat des affaires ou le fait d'offrir les conditions d'un bien-être au travail »</p> <p>E.S.I.4.PT.8 « La priorité à l'horizon 2020 est d'améliorer le dialogue direct avec les consommateurs »</p>
--	---	--

Source : Élaboré par nous-même à partir des entretiens semi directifs

Une fois que nous avons fini le traitement des données, nous procéderons dans ce qui suit à la discussion des résultats et à la mise en avant des conclusions qu'on a pu tirer de l'analyse des matériaux de recherche.

#### **Section 4 : Proposition d'une démarche d'opérationnalisation de la RSE**

En partant des constats relevés, nous proposons dans cette section un ensemble de recommandations dans le but de permettre l'opérationnalisation de la RSE dans l'entreprise agroalimentaire.

##### **4.1. Introduction du contrôle interactif dans le système de contrôle de l'entreprise**

*- Le contrôle interactif comme moyen pour remédier aux anomalies relatives au système de communication-coordination-concertation (3C)*

À partir des dysfonctionnements relevés précédemment, nous avons constaté que l'inefficacité du système de communication-coordination-concertation est à l'origine de plusieurs anomalies qui se resument dans ce qui suit. Une faible diffusion de la démarche RSE dans l'ensemble de l'entreprise, un manque de concertation pour la création d'indicateurs de mesure et pilotage de la responsabilité sociétale et environnementale, un manque de

contribution à la capitalisation des bonnes pratiques RSE et à leur vulgarisation, notamment au niveau opérationnel, une faible communication avec les parties prenantes sur la démarche RSE ainsi qu'une absence d'influence sur ces dernières.

Le contrôle interactif se profile comme une mesure appropriée pour remédier à ces anomalies et donc de permettre une meilleure diffusion de la démarche RSE dans l'ensemble de l'entreprise. En outre, cela permettra également d'aboutir à la co-construction d'indicateurs RSE à travers un processus d'apprentissage.

Bien qu'il soit consommateur de temps et de ressources, le contrôle interactif est d'une absolue nécessité. Sa mise en place doit être considérée comme un investissement pour faire aboutir la démarche RSE, notamment son opérationnalisation dans l'entreprise.

A ce titre, nous préconisons la mise en place de réunions d'échange dédiées à la démarche RSE, à l'analyse et à l'évaluation collective des performances de cette dernière. Il est également question de suivre la diffusion de la démarche à l'aide d'indicateurs autres que ceux dédiés à l'évaluation des performances sociétale et environnementale.

Le contrôle interactif doit être également mobilisé comme un moyen de rétablir le dialogue dans l'entreprise ainsi qu'avec ses différentes parties prenantes. Ainsi, c'est en invitant les représentants des parties prenantes à des réunions que l'entreprise arrivera à une meilleure représentativité lors de la prise en compte des préoccupations sociétales et environnementales. Cela peut être également une opportunité pour mieux déterminer les orientations et les axes d'actions stratégiques de l'entreprise en matière de RSE.

*- La présentation du contrôle interactif comme un processus d'apprentissage et d'innovation favorisant l'opérationnalisation de la RSE*

Par ailleurs, le contrôle interactif est nécessaire pour instaurer un apprentissage organisationnel qui se trouve être indispensable dans le cas de l'entreprise qui fait l'objet de notre étude.

En effet, nous avons pu constater que le manque d'indicateurs RSE est principalement dû à un manque de concertation entre les différents responsables.

Notre intervention au sein de l'entreprise, consistant en une confrontation des différentes perceptions cognitives de ses acteurs, nous a permis de co-construire avec eux certains indicateurs pour la mesure et le pilotage de la RSE.

Même si notre intervention au sein de l'entreprise a permis d'aboutir à la formulation d'indicateurs RSE, elle reste, toutefois, de nature épisodique et réduite dans le temps, alors que l'apprentissage organisationnel doit être un processus continu.

A ce titre, l'aspect contrôle interactif, que nous avons suscité à travers les entretiens et leur confrontations, doit être perpétué dans un contexte d'intersubjectivité contradictoire et d'inter activité cognitive s'inscrivant dans une dynamique d'apprentissage organisationnel propice pour la création d'indicateurs et pour l'opérationnalisation de la RSE comme le soulignent Capron et Quairel (2006).

A cet effet, nous proposons de mettre en place des réunions permettant l'échange et la discussion entre les acteurs internes de l'entreprise afin de réhabiliter le dialogue et encourager l'apprentissage organisationnel, mais aussi d'organiser des réunions qui avec les différentes parties prenantes de l'entreprise afin d'assurer une représentativité des préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie RSE de l'entreprise et donc dans ses pratiques.

*- Mettre l'accent sur la nécessité d'un équilibre entre le contrôle interactif et le contrôle diagnostic*

Bien que le contrôle interactif se présente comme un levier de contrôle salvateur vis-à-vis de plusieurs dysfonctionnements, il reste, cependant, important de tendre vers un équilibre en composant entre ce dernier et le contrôle diagnostic.

En effet, afin d'assurer une plasticité du système de contrôle de la RSE, il est primordiale de disposer d'un contrôle interactif encourageant l'apprentissage et l'innovation et d'un contrôle diagnostic qui est plus porté sur le volet métrique et analytique du contrôle.

Cependant, l'équilibre entre les deux leviers est la condition nécessaire pour aboutir à des résultats en faveur de l'opérationnalisation de la RSE.

#### **4.2. Mise en place d'un dispositif d'élaboration et de déclinaison de la stratégie RSE**

A partir de l'analyse des entretiens semi directifs, il s'avère que la majorité des interviewés qualifient la démarche sociétale et environnementale de leur entreprise comme un acte volontaire qui fait partie intégrante de sa stratégie.

Certains responsables estiment également que les pratiques RSE de leur entreprise sont très appréciables en raison de sa contribution à la quasi-totalité des projets lancés par les instances gouvernementales et non gouvernementale dans la région.

Toutefois, nous avons pu constater que cette démarche sociétale, bien qu'elle soit volontaire, reste dissipée et manque de continuité. Même si l'on ne peut pas réfuter l'existence d'une stratégie RSE, celle-ci reste floue et manque d'être déclinée au niveau opérationnel.

Nous expliquons cette situation par un manque de connaissance et d'expertise dans le pilotage d'une démarche RSE, mais aussi par des pratiques RSE qui se veulent concurrentielles et donc, quelque part, contreproductives comme nous l'avons soulevé dans l'enquête quasi expérimentale détaillée dans la section 2 du chapitre 2 de la deuxième partie.

Cela peut être également conforté par le verbatim suivant : E.S.I.2.PT.2 « Notre démarche RSE est nouvelle et je ne peux pas dire qu'on est parfaits mais on est meilleur que les concurrents X.Y.Z. En tous cas là où il y a une réglementation, on la respecte »

En outre, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme coercitif peuvent être également évoqués comme cause de cet égarement stratégique. En effet comme on a pu le constater, à travers certains verbatim et observations de pratiques internes, l'entreprise s'appuie principalement sur la réglementation et les normes dont elle fait des garde-fous de sa démarche RSE, comme l'affirment les verbatim suivant :

E.S.I.5.PT.2 « La conformité et le respect des normes et de la réglementation d'hygiène et sécurité représentent les garde-fous de notre politique de développement durable »

E.S.I.11.PT.5 « Le respect de l'environnement est garanti par notre certification à la normes ISO 14001 »

Il est également question d'insuffisance en informations ainsi qu'une absence de dispositif de veille stratégique formel tel que le laissent comprendre les verbatim suivants :

E.S.I.9.PT.9 « On n'a pas toutes les informations car les distributeurs ne maîtrisent pas bien leur management et ne remontent pas comme il faut l'information ».

E.S.I.9.PT.10 « On a formé quelques grossistes pour leur montrer comment bien gérer leurs stocks et remonter l'information, mais beaucoup n'ont pas de connaissances dans le domaine »

E.S.I.8.PT.1 « Les concurrents, je ne sais pas, mais je pense qu'ils ne font rien en matière de RSE »

E.S.I.8.PT.2 « On sous-traite la veille à un bureau de communication qui nous fournit en informations sur le marché ».

La difficulté de décliner la stratégie RSE revient aussi au manque de formation des différents responsables, à tous les niveaux, à la mise en œuvre et au pilotage de la démarche RSE que nous pouvons souligner à travers les verbatim suivants :

E.S.I.7.PT.1 « Je me souviens que des experts nous ont fait un séminaire sur la démarche RSE quand on a décidé d'intégrer la norme ISO 26000 »

E.S.I.12.PT.4 « Pour la mesure de la RSE, on se réfère au GRI. Sinon on est autodidacte on apprend sur le tas »

E.S.I.4.PT.4 « Sincèrement, je pense que pour passer à une étape supérieure dans la démarche RSE, il faut se former d'avantage »

E.S.I.11.PT.6 « Actuellement, on fait comme on peut, mais c'est sûr avec notre ambition de publier un rapport environnement on doit améliorer nos compétences »

De ce qui précède, il est plus qu'évident que la seule bonne intention et le sporadique engagement volontaire ne suffisent pas pour aboutir à une opérationnalisation d'une démarche RSE, mais il est également question de bien définir la stratégie RSE et d'habiliter les différents acteurs de l'entreprise en les formant aux méthodes et techniques de mise en œuvre de la démarche RSE et de son pilotage.

Nous jugeons important de noter que la stratégie RSE ne doit pas être uniquement formulée selon une approche émergente, comme est le cas de l'entreprise étudiée. Bien que la formulation de la stratégie RSE par tâtonnement revienne à reconnaître le droit de l'organisation à l'apprentissage, elle doit également être formulée selon une approche délibérée. Là encore, il s'agit d'atteindre un équilibre entre « la stratégie délibérée [qui] met l'accent sur le contrôle – s'assurer que les intentions sont bien réalisées dans l'action [et] la stratégie émergente [qui] met l'accent sur l'apprentissage – comprendre, par l'action, ce que les intentions voulaient être à l'origine » (Mintzberg et al., 1999, p. 198)<sup>521</sup>.

Pour ce faire, la mise en place d'un dispositif de veille stratégique est indispensable pour éviter tout égarement stratégique, lors de la formulation émergente de la stratégie RSE, qui peut être occasionné par les différents appels à contributions de la société, qui ne s'expriment

---

<sup>521</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie*. Village Mondial, Paris.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre III :** Résultats et discussions

pas souvent à l'unisson, mais aussi pour éviter que la stratégie RSE délibérée ne soit totalement déconnectée de son environnement.

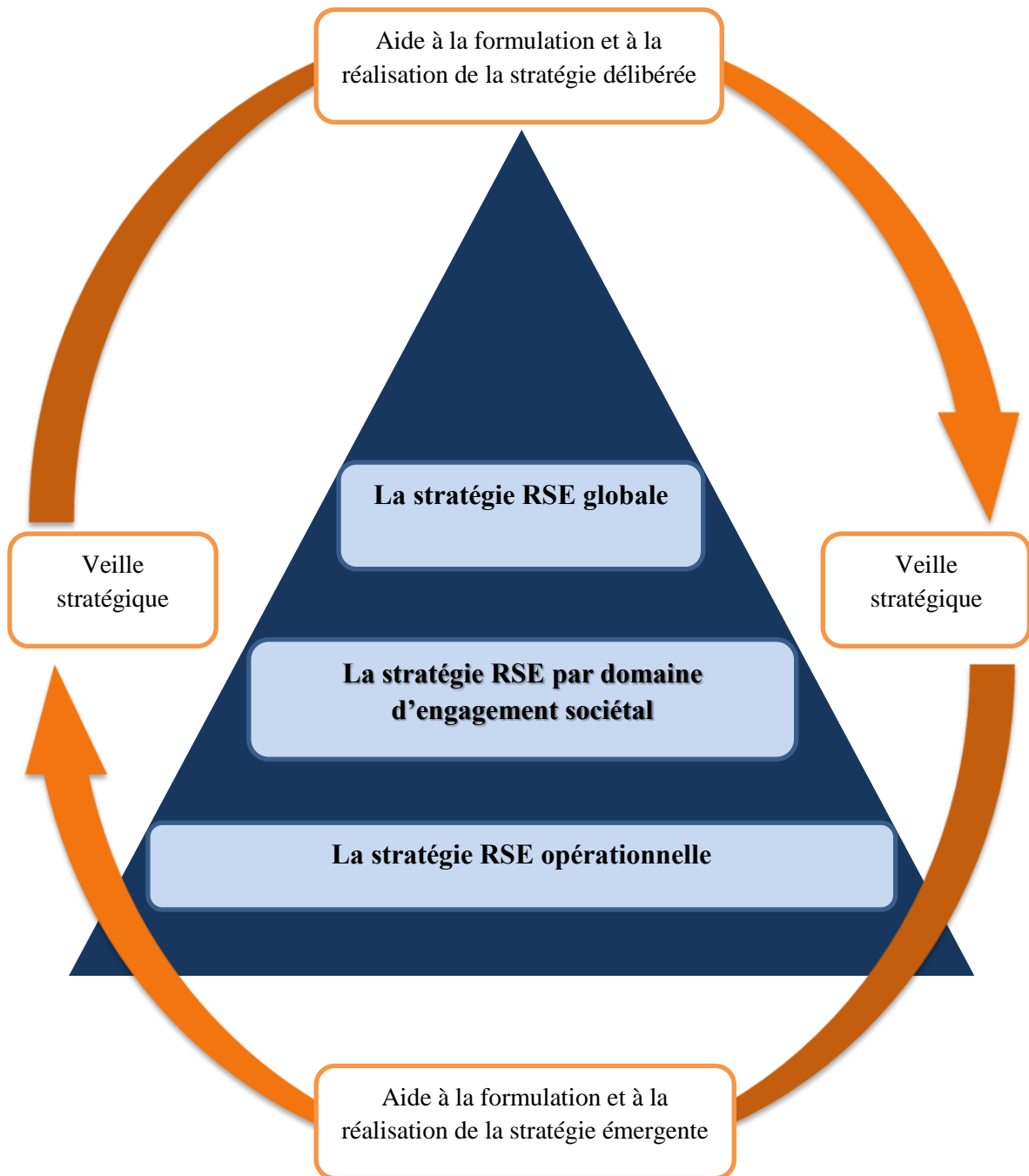
Ainsi, le dispositif de veille stratégique aura un double rôle en alimentant les deux phases de formulation de la stratégie RSE et en aidant à sa réalisation.

Par ailleurs, nous proposons également que la stratégie RSE soit composée de trois niveaux :

- La stratégie RSE globale qui concerne l'entreprise dans sa totalité.
- La stratégie RSE par domaine d'engagement sociétal qui se limite à un domaine RSE précis et à un groupe de partie prenante.
- La stratégie RSE opérationnelle : stratégie qui décline les deux précédentes au niveau des fonctions de l'entreprise.

Nous pouvons schématiser nos propos dans la figure 29.

Figure 28 : Les niveaux de stratégie RSE et le rôle du dispositif de veille stratégique



Source : Élaboré par nous-même

En plus des précédents manquements, les carences en matière de mise en œuvre stratégique de la RSE représente une entrave majeure pour son opérationnalisation.

En effet, le management de la RSE est plus un management par projet qu'un management par objectif doublé d'un engagement sociétal réactif et non pas anticipatif. A ce titre, les efforts de l'entreprise en matière de RSE sont dissipés.

Même si l'entreprise clame un pilotage intégré de la performance sociétale avec la performance économique, dans le but de prouver l'intégration effective de la RSE dans sa stratégie globale, il demeure sur un plan pratique un pilotage dissocié.

L'exclusion des parties prenantes dans la formulation et l'exécution de la stratégie RSE est aussi une cause de l'incapacité de l'entreprise à opérationnaliser sa démarche RSE. Nous avons constaté que l'entreprise n'a procédé à l'identification de ses parties prenantes qu'une fois seulement, ceci s'étant fait dans le cadre du projet RSE lancé dans la zone MENA entre 2011 et 2014.

Les seules parties prenantes évoquées dans les discours des interviewés sont les clients et les fournisseurs ces derniers sont «... sélectionnés selon une fiche d'agrèage qui comporte des critères de conformité des produits et aussi par rapport aux modalités de paiement qu'ils nous accordent » E.S.I.2.PT.6. Par ailleurs, l'entreprise ne mobilise pas des critères de sélection relatifs au respect des droits de l'Homme, ce qui ne lui permet pas de garantir l'extension de sa démarche sociétale en amont de sa chaîne de valeur telle que l'expriment certains interviewés : E.S.I.4.PT.6 « Non, franchement on n'est pas arrivés à ce degré de maturité pour introduire des critères de sélection basés sur le respect des droits de l'Homme ».

En outre, on trouve peu d'objectifs RSE chiffrés, ils restent en majorité qualitatifs et sont mobilisés dans un but de reporting et de communication externe. On constate également que ces objectifs restent souvent optionnels et non contraignants et dans la majorité des cas conditionnés par une rentabilité économique.

En ce qui concerne les indicateurs RSE, ils sont peu nombreux et principalement restreints aux aspects environnementaux et sociaux à impacts économiques (réduction des consommations eau et énergie, accidentologie et absentéisme) toujours dans un but de reporting externe.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre III :** Résultats et discussions

Au vu de ces constats, nous proposons quelques préconisations et outils qui permettraient de remédier aux dysfonctionnements et carences relatifs à la mise en œuvre de la stratégie RSE et de sa déclinaison au niveau opérationnel.

Dans un premier temps, nous suggérerons l'identification des parties prenantes et de leurs intérêts. Cette opération devra être faite au moins une fois par an de telle sorte que la cartographie des parties prenantes soit remise à jour.

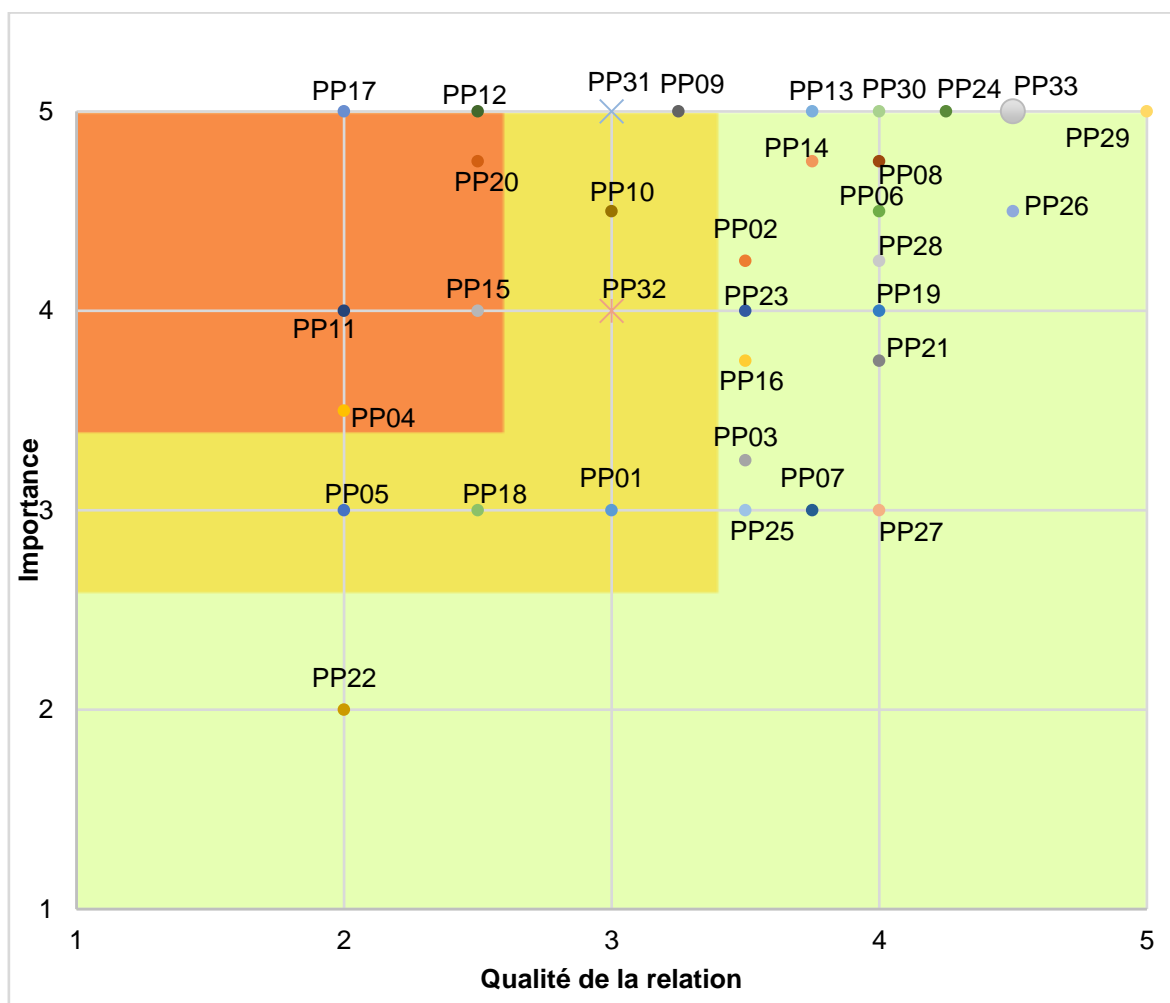
Nous présentons dans ce qui suit une cartographie des parties prenantes de l'entreprise qui fait l'objet de notre recherche. Cette cartographie des parties prenantes a été élaborée à partir de l'exploitation des entretiens et de la documentation interne de l'entreprise.

**Tableau 26** : Tableau d'identification et de hiérarchisation des parties prenantes

Partie Prenante	Code PP	Qualité de la relation	Importance	Interne /Externe
Ministère de l'intérieur	PP01	3	3	E
Ministère de l'environnement	PP02	3,5	4,25	E
Ministère de la santé	PP03	3,5	3,25	E
Ministère de l'agriculture	PP04	2	3,5	E
Ministère de la solidarité	PP05	2	3	E
Organismes de contrôle, de normalisation et de certification (TUV, IANOR)	PP06	4	4,5	E
Associations régionales et comités de quartiers	PP07	3,75	3	E
Banques et institutions financières	PP08	4	4,75	E
Clients Distributeurs	PP09	3,25	5	E
Clients Grossistes	PP10	3	4,5	E
Clients Détaillants/Superettes	PP11	2	4	E
Consommateurs	PP12	2,5	5	E
Fournisseurs de matières premières	PP13	3,75	5	E
Fournisseurs d'emballages	PP14	3,75	4,75	E
Centre d'enfouissement technique	PP15	2,5	4	E
Entreprise de récupération des déchets recyclables	PP16	3,5	3,75	E
Ecoles supérieurs et universités	PP17	2	5	E
Ecoles, lycées et centres de formations professionnelles	PP18	2,5	3	E
Protection civile	PP19	4	4	E
Laboratoires	PP20	2,5	4,75	E
Gendarmerie	PP21	4	3,75	E
Clubs de sport et para sport	PP22	2	2	E
Maîtres d'œuvre	PP23	3,5	4	E
Direction environnement	PP24	4,25	5	I
Conservation des forêts	PP25	3,5	3	E
Associations (APAB, Haoukama, CARE, INDJAZ)	PP26	4,5	4,5	E
Syndicat interne	PP27	4	3	I
Syndicat	PP28	4	4,25	E
Actionnaire	PP29	5	5	E
Employés	PP30	4	5	I
Prestataires	PP31	3	5	E
Medias	PP32	3	4	E
Direction qualité	PP33	4,5	5	I

Source : Élaboré par nous-même à partir des entretiens et de la documentation interne

Figure 29 : Cartographie des parties prenantes



Source : Élaboré par nous-même à partir des entretiens et de la documentation interne

Outre la cartographie des parties prenantes, nous préconiserons la mise en œuvre d'outils stratégiques ayant pour finalité de formuler les objectifs prioritaires et d'assurer une cohérence de la stratégie RSE et de son opérationnalisation.

Nous avons précédemment souligné la nécessité pour une entreprise de s'inscrire dans un cadre proactif et innovant, notamment par la mise en place d'une veille stratégique,

Toutefois, afin de concrétiser l'engagement volontaire de l'entreprise dans une démarche RSE, celle-ci devrait mettre en place un plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) qui se traduirait par la mise en place d'actions sur une période de 3 à 5 ans et qui consisterait également en une première planification par tranches annuelles ou semestrielles.

Cependant, comme le constatent Savall et Zardet à travers la revue de la littérature sur les pratiques de planification dans les PME, « très peu d'entre elles mettaient en place des procédures formalisées leur permettant d'élaborer un plan stratégique autour duquel s'organiserait l'activité de l'entreprise en vue de faire face aux changements de l'environnement et ainsi prendre de l'avance sur les concurrents ». (Savall et Zardet, 1995)<sup>522</sup>.

À défaut de pouvoir mettre en place un PASINTEX sur une période de 3 à 5 ans, nous recommanderons d'organiser les pratiques RSE autour de projets intégrant les changements de l'environnement, relevés grâce au dispositif de veille stratégique.

De manière concrète, chaque projet retenu doit être traduit en plan d'actions prioritaires pour établir une synergie des différents organes de l'entreprise vers l'atteinte des objectifs retenus dans le projet. Ainsi, la mise en œuvre de projets RSE se fera par la réalisation d'objectifs et d'actions prioritaires inscrite dans le PAP (Plan d'Actions Prioritaires).

Le PAP est conçu comme « un inventaire des actions à faire au cours d'une période de six mois pour atteindre des objectifs prioritaires » (Savall et Zardet, 1995).

En plus d'être un outil d'action collective, le PAP peut s'avérer très pertinent lors des réunions de contrôle interactif car il facilite la communication des responsables avec les membres de leurs équipes.

Ainsi, le PAP comporte des actions prioritaires relatives aux centres décisionnels et des actions opérationnelles plus concrètes à déployer dans les niveaux hiérarchiques opérationnels et exécutifs.

L'adoption du PAP permettrait de structurer les pratiques RSE et éviterait un égarement stratégique ou une approche purement opportuniste de la RSE grâce à son élaboration et déploiement qui s'effectueraient de manière descendante et ascendante en obéissant à des concertations consécutives et à des ajustements des actions pour atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>522</sup> Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du Roseau: souple et enracinée*. Economica.

**Troisième Partie :** Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE

**Chapitre III :** Résultats et discussions

Outre la structuration des pratiques RSE, le PAP permettrait de conforter les pratiques de travail en équipe et de remédier aux dysfonctionnements relatifs au dispositif de communication-coordination-concertation. A ce titre, le PAP devrait être adossé à d'autres dispositifs complémentaires, comme la veille stratégique et les réunions, pour réintroduire le dialogue et développer le système de contrôle interactif à tous les niveaux de l'entreprise.

Nous présentons dans le tableau 28 un PAP qui reprend les axes stratégiques de la démarche sociétale de l'entreprise déclinés en objectifs prioritaires et en action prioritaires.

Nous avons élaboré ce PAP en coconstruction avec les acteurs de l'entreprise en s'appuyant sur les entretiens et la documentation interne de l'entreprise.

Tableau 27 : Plan d'Actions Prioritaires de la démarche RSE

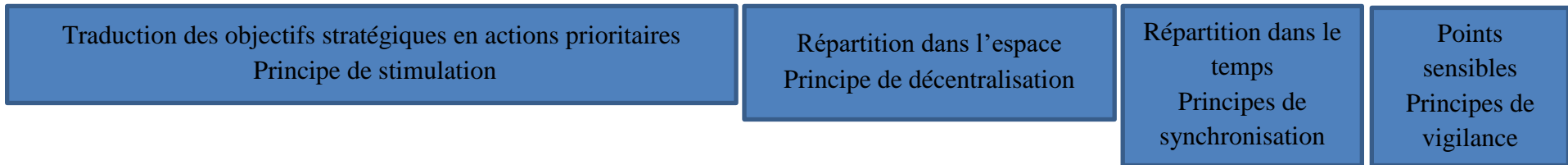
Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Personnes concernées						Planning prévisionnel schématique						Observations		
			D. RH	D. ENVI	D. QUAL	C.G	D.MKG	SMI	J	F	M	A	M	J			
Etre un employeur d'excellence, reconnu au niveau national et international.	- Développer un modèle de référence en matière de développement du capital humain	- Mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	x						x	-	-	-					
	- Offrir les conditions d'un bien-être au travail	- Réduire les accidents de travail. - Aménager les heures de travail pour les employés en charge de personnes malades	x						x	-	-	-					
Atteindre la neutralité écologique	- Optimiser la consommation d'eau et d'énergie	- Mettre des compteurs d'eau, d'électricité et de gaz.		x		x			x						-	-	
	- Eco labéliser les MP	- Etablir une sélection des fournisseurs sur des critères socialement responsables		x	x				x	-	-	-	-	-	-		

	- Mettre en place une démarche de réduction des GES, pollution hydrique et sonore	- Acheter des équipements écologiques - Installer un bassin d'épuration des eaux industrielles		x	x	x		x	-	-	-	-	-	-	
	- Optimiser le recyclage des déchets	- Mettre en place le tri des déchets - Etablir des contrats de récupération des déchets recyclable avec des entreprises spécialisées.		x	x							-	-	-	
Proposer un produit sain et promouvoir une consommation responsable et durable	- Encourager les initiatives citoyennes de récupération et recyclage	- Sponsoriser des événements de collecte et de nettoyage dans les quartiers.					x								-
	- Développer les initiatives de dialogue avec les consommateurs	- Organiser des journées portes ouvertes pour les consommateurs					x	x							-
	- Maintenir la conformité et le niveau d'information de l'étiquetage	- Renforcer le contrôle de la qualité - Renforcer le système de traçabilité des produits													

	- Maintenir et améliorer la qualité sanitaire du produit																
	- Améliorer l’offre de produit de haute qualité nutritionnelle	- Diminuer le taux de sucre - Limiter l’utilisation de conservateurs															
Etre une entreprise citoyenne leader des bonnes pratiques de RS	-Encourager le développement des bonnes pratiques de gouvernance, d’éthique professionnelle et de la normalisation.	- Animer des conférences sur les bonnes pratiques. - Accompagner d’autres entreprises dans des projets de normalisation															
	- Participer à l’amélioration du climat des affaires en Algérie.	- Promouvoir les pratiques RSE de l’entreprise à travers les réseaux sociaux et les plateformes web telle l’ORSE Algérie.															
	- Contribuer à offrir des perspectives à la jeunesse en soutenant	- Mettre les compétences de l’entreprise au profit des associations et des maisons d’entreprenariat															

	l’entrepreneuriat innovant et vert.														
	- Soutenir le développement des compétences nationales, de la recherche universitaire et de la diffusion du savoir	- Accueillir les stagiaires et étudiants et contribuer à leur formation. - Contribuer à la création d’un référentiel de compétences pour assurer une adéquation entre la formation et la recherche et les besoins en compétences professionnelles.													
	- Soutenir les couches sociales défavorisées, les groupes vulnérables et les communautés locales dans leurs initiatives.	- Créer de l’emploi indirect grâce à la réutilisation des emballages défectueux (confection de sacs réutilisable...) - Soutenir financièrement les clubs sportifs et para sportifs locaux													

		- Contribuer à l’amélioration de la mobilité des élèves habitant dans des zones reculés de la région. -Soutenir financièrement les associations														
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



Source : Élaboré par nous-même à partir du modèle du PAP de l’ISEOR ainsi que des entretiens avec les acteurs de l’entreprise et la documentation interne

La mise en place du PAP permet grâce au principe de stimulation à remédier au manque de continuité des pratiques RSE et à établir une rigueur dans la réalisation des objectifs RSE.

Le PAP s'avère être également d'une grande utilité pour remédier à l'excès de centralisation de la démarche RSE au niveau de la direction MSI que nous avons relevé précédemment comme un des dysfonctionnements entravant l'opérationnalisation de la RSE.

Le manque de coordination peut également être régulé grâce au principe de synchronisation en planifiant et répartissant les actions prioritaires dans le temps.

Le PAP que nous avons présenté ci-dessus ne comporte pas l'ensemble des axes et des actions prioritaires. Ces derniers sont issus de l'intervention que nous avons menée auprès des différents acteurs de l'entreprise. Il revient, cependant, aux acteurs de l'entreprise de procéder à l'enrichissement du PAP et de sa mise à jour d'une manière semestrielle ou annuelle.

#### **4.3. Repenser la structure organisationnelle et les modes d'activité internes pour une meilleure prise en charge de la RSE**

L'engagement volontaire des dirigeants dans une démarche RSE est une condition nécessaire mais pas suffisante pour son opérationnalisation. Comme nous l'avons souligné précédemment, les propriétaires et managers de l'entreprise qui fait l'objet de notre étude font preuve d'un engagement volontaire dans une démarche RSE. Toutefois, il n'est pas aisé de susciter l'adhésion collective et consensuelle de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Il est donc question d'intégrer les collaborateurs porteurs de la démarche RSE dans une réflexion sur les orientations stratégiques de la RSE en précisant les attentes en termes de résultats et en organisant la sélection de nouvelles idées. Cela peut être réalisé à travers la mise en œuvre du PAP que nous avons abordé précédemment.

A partir du diagnostic auquel on a procédé, nous avons relevé une inadéquation de la structure organisationnelle de l'entreprise pour l'opérationnalisation effective de sa démarche RSE. En effet, l'organigramme de l'entreprise comporte trois centres décisionnels (la direction SMI, la direction Management de la qualité et la direction environnement) qui sont chargés de la gestion de la démarche RSE de l'entreprise et de son opérationnalisation.

Comme nous l'avons signalé précédemment la direction SMI (système de management intégré) représente l'organe dans lequel la démarche RSE est centralisée. A ce titre, nous avons pu observer que la direction SMI se charge d'initier la majorité des projets RSE comme elle se charge de synthétiser l'information que remontent la direction environnement et Management de la qualité. On a constaté également que la direction MSI ne se charge pas uniquement de la démarche RSE mais aussi de la gestion des performances économiques et commerciales de l'entreprise. Celles-ci jouissent d'une primauté sur la performance sociétale de l'entreprise.

La direction environnement et management de la qualité se chargent de remonter l'information relative à la RSE vers la direction MSI. Les informations remontées par la direction environnement sont de nature économique-environnementale et consistent principalement en des indicateurs de consommation énergétique et de ressources naturelles (Eau, gaz et électricité).

Sachant que la direction MSI s'occupe de synthétiser également les informations de nature financière et économique, nous constatons que la mesure et le pilotage de la performance globale de l'entreprise se fait selon une approche découplée malgré une volonté de l'appréhender selon une approche intégrée.

Afin d'aller vers une structure organisationnelle adéquate à l'opérationnalisation de la RSE, nous proposons d'adopter une approche découplée de mesure et de pilotage de la RSE au niveau pratique ainsi qu'au niveau structurel de l'organisation.

Notons que par l'approche découplée d'opérationnalisation de la RSE, nous faisons référence à la réflexion de Capron et Quairel (2006) qui maintiennent cette approche de découplage comme une solution devant la difficulté de concilier et d'intégrer les dimensions de la performance globale dans un seul et même système de contrôle.

En s'appuyant sur l'utopie mobilisatrice qu'avancent Capron et Quairel (2006), comme une alternative pour réussir une prise en compte des dimensions sociétales, et en se référant au concept de prophétie auto réalisatrice (Merton, 1948), nous soutenons l'insertion d'un système découplé de contrôle des dimensions de la performance globale. Ce dernier doit être poussé au-delà des comportements isolés dans certains organes de l'entreprise et doit être traduit également au niveau structurel.

Ainsi, nous jugeons pertinent d'évoquer le principe de l'interaction entre les structures et les comportements qu'avancent Savall et Zardet (1975). Selon ces deux auteurs, les dysfonctionnements naissent de l'interaction entre structures et comportements.

Nous observons dans notre cas d'étude que la principale cause du manque de cohérence dans la démarche RSE réside dans l'interaction entre une structure organisationnelle figée et des comportements et pratiques de contrôles évolutifs.

Bien que le concept de structure se définit « dans une vision élargie par rapport à son acception classique dans la littérature en gestion » (Savall et Zardet, 1995) et se rapporte aux structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales, nous focaliserons notre proposition sur la structure organisationnelle en raison de la rapidité de son application.

Ainsi nous proposons la restructuration de l'organigramme de l'entreprise en incluant une direction développement durable. Cette dernière viendra absorber la direction environnement en ayant comme mission de :

- Participer à la formalisation et la mise en place de la stratégie RSE
- S'assurer que les pratiques de l'entreprise soient conformes à la réglementation en vigueur
- S'assurer que la démarche RSE est engagée à tous les niveaux de l'entreprise (achat, production, recherche et développement, ressources humaines...)
- Effectuer des veilles techniques, réglementaires et environnementales
- Se charger du reporting RSE et de la valorisation des actions sociétale de l'entreprise
- Elaborer les rapports de développement durable de l'entreprise
- Sensibiliser le personnel au changement
- Synthétiser les indicateurs RSE en provenance des différents organes de l'entreprise et les remonter à la direction MSI
- Veiller à l'application du principe de précaution dans l'ensemble des actions de l'entreprise.

Nous proposerons également de constituer une cellule de gestion de projet qui sera rattachée à la direction développement durable et qui comptera un groupe transversal afin d'assurer une cohérence dans la réalisation des projets RSE.

En outre, la direction contrôle audit doit comporter un service ou une sous-direction qui se chargera d'établir le lien entre le niveau opérationnel et la direction développement durable ainsi que de l'élaboration des indicateurs RSE et de leur reporting. Cet organe sera un service de contrôle de gestion dédié au contrôle diagnostic et interactif de la démarche

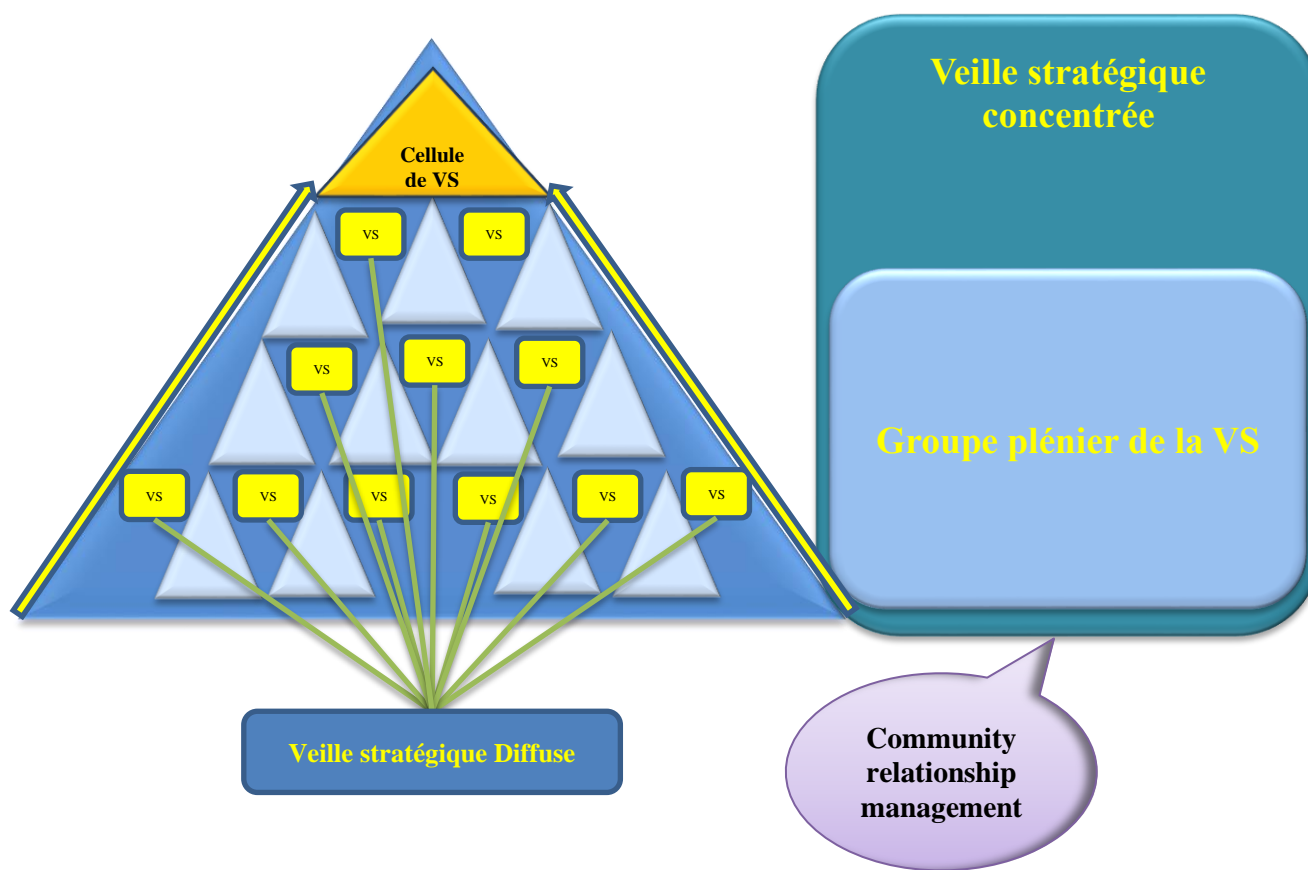
RSE. Il sera également en interrelation avec les services management de la qualité, contrôle de gestion et Hygiène sécurité et contrôle.

Il est également question de mettre en place une cellule de veille stratégique au niveau de la direction générale pour garantir une cohérence dans la formulation de la stratégie RSE et des mini cellules de veille stratégique qui seront composées d'une ou deux personnes au niveau de chaque direction afin d'assurer le recueil et le traitement de l'information qui sera remontée à la cellule de veille stratégique principale. La mise en place de la direction veille stratégique disposera également de la direction système d'informations existante au paravent. Cette dernière veillera à collecter, à sécuriser et à diffuser les informations pendant que la direction de la veille stratégique se chargera de déterminer les axes d'orientation de la veille en concertation avec la direction générale, la direction SMI et la direction développement durable. Ainsi la mise en place de la direction veille stratégique permettra de réhabiliter le dialogue et de remédier au dysfonctionnement relevés aux 3C et à la mise en œuvre stratégique.

Nous exposerons dans la figure 31 l'architecture du dispositif de veille stratégique que nous proposons de mettre en place. Celle-ci est structurée en deux formes de veille : une veille stratégique diffuse, qui est réalisée par plusieurs mini cellules de veille au niveau des différentes directions de l'entreprise, et une veille stratégique concentrée qui est assurée par la cellule de veille stratégique, c'est à dire la direction de veille stratégique.

La veille stratégique diffuse, représentée par un groupe plénier de la veille stratégique, avec la veille stratégique concentrée constitue un community relationship management.

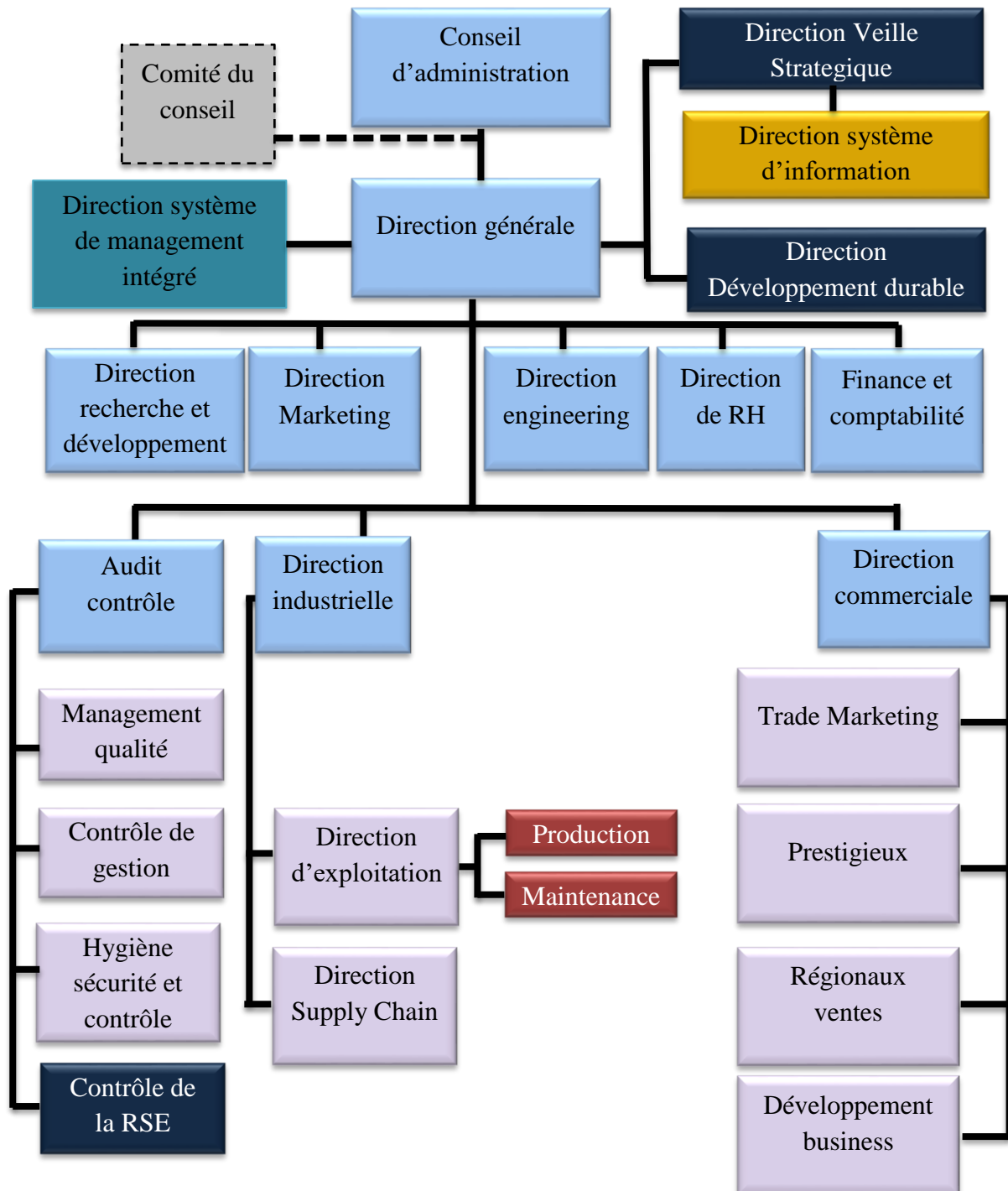
Figure 30 : Architecture du dispositif de veille stratégique



Source : Élaboré par nous-même

Nous présentons dans la figure suivante la nouvelle configuration de la structure organisationnelle que nous avons proposée ci-dessus.

Figure 31 : Nouvelle configuration de la structure organisationnelle



Source : Réalisé par nous-même à partir de l'organigramme de l'entreprise

Notons qu'en parallèle de la reconfiguration de la structure organisationnelle, il est également essentiel de procéder à la formation des directeurs et managers intermédiaires, porteurs de la démarche RSE, afin de consolider leur légitimité interne et externe. Il serait également judicieux de procéder à l'initiation de l'ensemble du personnel opérationnel, afin d'homogénéiser l'aspect cognitif avec lequel la démarche RSE est appréhendée au sein de l'entreprise.

#### **4.4. L'intégration des indicateurs de pilotage de la RSE dans un système de contrôle découplé**

Afin d'assurer une continuité et une structuration dans les pratiques de mesure et pilotage de la RSE, il est important d'intégrer les indicateurs dans un système de contrôle qui doit être nécessairement découplé.

Comme nous l'avons soulevé précédemment, la mise en place d'un SBSC ne permet pas une opérationnalisation de la RSE car en optant pour un système de contrôle intégré les dimensions de la performance sociétale restent subordonnées à la performance financière (Germain, Trébucq, 2004).

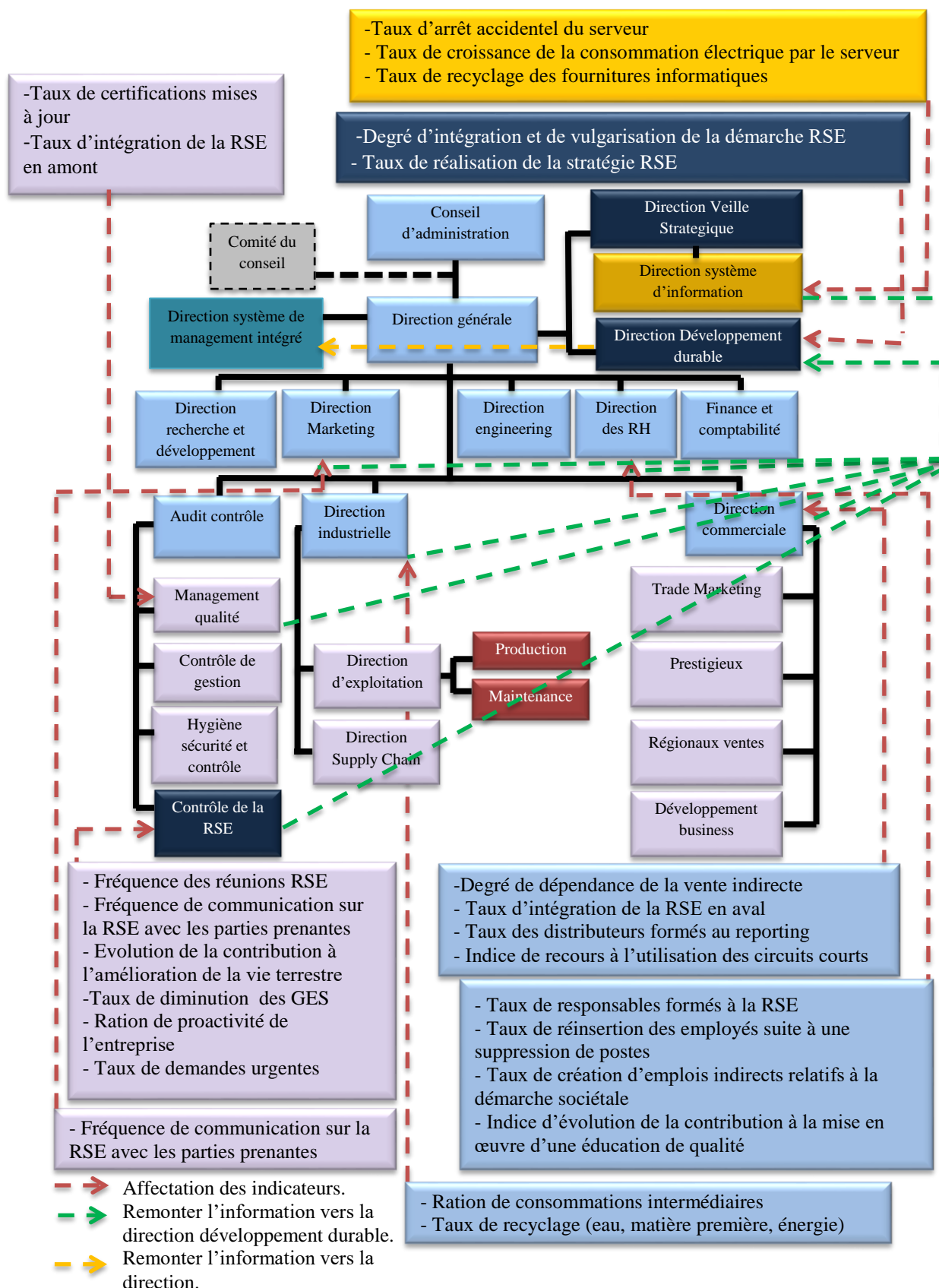
Par ailleurs, nous écartons l'option d'adoption d'un SBSC pour la difficulté de mise en place de la carte stratégique qui définit les relations de cause à effet entre les multiples dimensions de la performance globale. Nous pouvons également conforter nos propos en nous référant à la mise en place d'un TDBS (cf, Figure 26 : Tableau de Bord Stratégique (TDBS) par l'entreprise qui a fini par reléguer la performance sociétale au second plan.

Nous proposons donc une affectation des indicateurs que nous avons co-construit auparavant avec les acteurs de l'entreprise dans les différents centres de responsabilités porteurs de la démarche RSE.

Nous présenterons dans ce qui suit le modèle d'affectation des indicateurs que nous transposerons sur l'organigramme restructuré de l'entreprise. Nous mettrons également en avant l'itinéraire par lequel les indicateurs remontent vers la direction développement durable qui se charge de synthétiser l'ensemble des indicateurs et de produire un rapport de développement durable de l'entreprise qui sera communiqué par la suite à la direction générale et à la direction MSI. Cette dernière se chargera de consolider la performance sociétale avec la performance économique pour établir un reporting de la performance globale.

L'adoption d'un tel système de contrôle découplé permet d'aborder la performance globale tout en évitant que la performance sociétale ne soit subordonnée à la performance globale.

Figure 32 : Affectation des indicateurs transposée sur l'organigramme restructuré



Source : Réalisé par nous-même à partir de l'organigramme restructuré et des indicateurs co-construits avec les acteurs de l'entreprise

## Synthèse de la troisième partie

Dans cette troisième partie qui est structurée en trois chapitres, nous avons abordé notre intervention au sein d'une entreprise Agroalimentaire pour opérationnaliser sa démarche RSE.

Dans le premier chapitre nous avons évoqué les deux approches de contrôle de la performance globale. Ainsi, nous avons abordé à travers une revue de littérature et d'études empiriques la question de couplage et du découplage des systèmes de contrôle de la performance globale. Nous avons aussi positionné notre intervention dans une approche de contrôle découplé en justifiant notre choix.

En effet, nous avons jugé pertinent d'opter pour un système de contrôle découplé pour éviter une subordination de la performance sociétale à la performance économique et financière.

Le deuxième chapitre a été consacré à la présentation du cadre empirique et à l'approche méthodologique que nous avons adoptée pour mener notre recherche.

Ainsi, nous avons justifié, dans un premier temps, notre recours à l'approche socio-économique en mettant en avant les points de convergence entre les piliers épistémologiques de cette dernière, notamment l'interactivité cognitive ainsi que l'intersubjectivité contradictoire, et les préconisations que nous avons relevées de la littérature concernant l'adoption d'un contrôle interactif doublé d'un aspect politique (Hofstede, 1978, 1981) et stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) de gestion de contradiction qui constitueraient une solution pour une mesure et un pilotage effectif de la performance globale (Capron et Quairel, 2006 ; Travaillé et Naro, 2013).

Puis, dans un deuxième temps, nous avons présenté notre terrain d'observation scientifique en abordant ses spécificités et en justifiant nos choix.

Enfin, nous avons détaillé la méthodologie de recherche adoptée ainsi que les modes de recueil et de traitement des données. Ainsi dans cette section, nous avons justifié le choix d'une approche qualitative basée sur une étude de cas comme méthodologie de recherche.

Le troisième chapitre de cette dernière partie a consisté en une présentation des résultats de notre intervention sur le terrain et de leur Analyse.

Ainsi, nous avons présenté une arborescence d'idées-clés à partir desquelles nous avons co-construit avec les acteurs de l'entreprise des indicateurs et de recommandations.

En conclusion de ce troisième chapitre, nous avons émis, dans un cadre prescriptif, des propositions et recommandations pour opérationnaliser la démarche sociétale de l'entreprise que nous abordant en quatre points.

En premier lieu, nous avons proposé d'introduire le contrôle interactif afin de rétablir le dialogue et le processus d'apprentissage.

Puis, nous nous sommes penchés sur la mise en place de dispositifs d'élaboration et de déclinaison de la stratégie RSE. Dans ce sens, nous avons mis en avant l'importance d'une reconfiguration du mode de formulation de la stratégie RSE, en optant pour une formulation d'une stratégie RSE qui combine l'approche émergente et l'approche délibérée. En outre, nous avons, parallèlement, mis en œuvre un dispositif de veille stratégique qui viendrait alimenter et aider à la formulation et à la réalisation de la stratégie RSE. Nous avons également élaboré une nouvelle cartographie des parties prenantes qui constitue un élément important dans la détermination et l'adaptation de la stratégie et des pratiques RSE. Nous avons aussi mis en place un plan d'action prioritaire afin de structurer la démarche sociétale de l'entreprise dans le temps et de la diffuser dans l'ensemble de l'entreprise.

Comme troisième point, nous avons proposé d'apporter des modifications de la structure organisationnelle afin qu'elle soit adéquate à la RSE. A ce titre, nous avons restructuré l'organigramme de l'entreprise en ajoutant une direction de développement durable et en déterminant ses missions et en présentant l'architecture du dispositif de veille stratégique. En dernier point, nous avons procédé à l'intégration des indicateurs de pilotage de la RSE dans un système de contrôle découplé.

# **Conclusion générale**

Notre recherche avait pour objectif la description et la compréhension de la mesure et du pilotage de la RSE qui se trouve être un sujet de recherche et une pratique managériale assez récente. Face à la difficulté de l'opérationnalisation du contrôle de la RSE, nous avons également fixé un objectif prescriptif à notre recherche.

Bien que cette dernière soit portée sur la RSE et sur son opérationnalisation dans l'entreprise, elle s'inscrit également dans le champ de recherche des systèmes de contrôle de gestion.

Au début de notre thèse, nous avons amorcé la problématique de recherche par la question suivante :

***Dans un cadre théorique et empirique caractérisé par une absence de consensus sur le concept de RSE et de standards pour son intégration et opérationnalisation dans les organisations, comment peut-on mesurer et piloter la RSE ?***

Cette question principale a entraîné la formulation des plusieurs questions secondaires, que nous présentons dans ce qui suit, qui nous ont permis de structurer notre recherche.

1. Quelles sont les méthodes et outils à mobiliser pour mesurer la RSE ou « PSE » Performance Sociale et Environnementale ?
2. Quelle est la démarche à adopter pour mettre en œuvre et piloter la RSE en tant qu'objet complexe et contingent ?
3. Est-ce que la stratégie doit être un point de départ pour obtenir une performance globale cohérente et soutenable ?
4. Comment une articulation entre contrôle diagnostique et contrôle interactif permettrait-elle au contrôle de gestion de formuler et de décliner une stratégie RSE ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons mobilisé une revue de littérature sur la RSE et sur les motivations de son intégration dans les entreprises, mais aussi sur les systèmes de contrôle de gestion et leur évolution

Cette approche théorique, nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de la RSE et des défis qu'elle pose aux pratiques managériales, notamment au contrôle de gestion.

Suite à une revue de littérature et à une exploration de notre terrain de recherche et dans le but d'attendre les objectifs de notre recherche, nous avons formulé une hypothèse centrale que nous présentons dans ce qui suit :

***L'association d'un management socio-économique à un contrôle de gestion diagnostique et interactif équilibré contribue à l'opérationnalisation de la mesure et du pilotage de la Responsabilité Sociale des Entreprises.***

Nous avons également émis le corps d'hypothèse suivant :

*Les Hypothèses descriptives*

HD1- La RSE s'introduit dans l'entreprise algérienne en tant que concept et reste confinée dans une perspective de communication externe sans qu'elle ne soit traduite en objectifs stratégiques et en actions concrètes.

HD2- Les entreprises sont principalement focalisées sur les questions de la RSE relatives à l'environnement.

*Les hypothèses explicatives*

HE1- L'absence d'un cadre normatif consensuel de la RSE représente un frein pour son pilotage.

HE2- Le manque et l'inefficacité des dispositifs d'apprentissage organisationnel entrave l'opérationnalisation de la RSE.

HE3- L'inadaptation des systèmes de contrôle est à l'origine de l'échec du pilotage de la RSE.

HE4- L'inadéquation des structures organisationnelles peu inhiber la capacité des organisations à mesurer et piloter leurs RSE.

HE5- La RSE est adoptée par l'organisation dans un but de quête statut.

HE6- L'opérationnalisation de la RSE s'avère être difficile car la RSE est intégrée dans l'entreprise dans une perspective instrumentaliste pour atteindre une performance économique et non pas comme une fin en soi.

*Les hypothèses prescriptives*

HP1- Face au concept protéiforme de la RSE, il est plus pertinent de doter l'entreprise de méthode de mesure et de pilotage de la RSE que de lui prescrire des outils.

HP2- La mise en œuvre d'un processus de communication, concertation et coordination permettrait des échanges transversaux propices à la co-construction de systèmes de contrôle, d'évaluation et de pilotage de la RSE.

HP3- Une approche fondée sur le diagnostic socioéconomique permettrait une opérationnalisation de la RSE.

HP4- La mise en œuvre d'une veille stratégique est une condition essentielle pour l'opérationnalisation de la RSE.

HP5- L'opérationnalisation de la RSE est réalisable au moyen d'une décentralisation synchronisée et de l'application de trois piliers conceptuels : l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique (Savall, Zardet, 1997, 2004).

Une fois notre recherche structurée autour d'une problématique et que notre compréhension du concept RSE soit établie à travers la littérature, nous avons jugé pertinent de mener une étude empirique sur notre terrain de recherche qui a consisté en une enquête quasi expérimentale sur les motivations et comportements managériaux dans les organisations algériennes en matière d'intégrations et d'adoption de pratiques RSE.

Cette étude empirique qui a ciblé 160 managers issus d'organisations différentes en Algérie, nous a permis de cerner la conception de la RSE par les organisations algérienne.

De cette enquête quasi expérimentale nous avons obtenu comme principaux résultats :

- La primauté des préférences de positionnement sur les autres préférences (égalitaire et absolue) suppose une attitude managériale qui serait plus susceptible de conduire les organisations à se faire concurrence en matière de responsabilité sociale et environnementale. Ainsi, la RSE n'apparaît pas uniquement comme une pression institutionnelle qui pousserait les organisations vers un cadre d'isomorphisme comme l'avance la théorie néo institutionnelle.
- La tendance concurrentielle qu'adoptent les organisations en matière de RSE peut être contreproductive sans un cadre de régulation.
- un contexte de récompense (subventions) pousse la majorité des managers (42,25%) à adopter une posture de positionnement et mènent leurs organisations vers une concurrence irrationnelle. Par ailleurs, dans un contexte de pénalisation que nous illustrons dans notre cas par un contexte d'imposition des organisations selon leurs émissions de Co2, les managers tendent considérablement moins vers une logique

concurrentielle et de quête de statut (25,63%) et expriment en majorité (43,75%) des préférences absolues en optant pour des choix rationnels.

Cette deuxième partie a été consacrée à la présentation d'une revue de littérature sur les motivations d'intégration de la RSE, mais aussi à une mise en perspective de l'appréhension empirique de la RSE en Algérie.

En raison du nombre réduit de recherches s'intéressant simultanément à la RSE et aux systèmes de contrôle ainsi qu'au rôle que peuvent avoir ces derniers dans l'intégration et l'opérationnalisation de la RSE (Weaver et al., 1999 ; Brignall et Modell, 2000 ; McWilliams et Siegel, 2000 ; Margolis et Walsh, 2003; Orlitzky et al. 2003 ; Capron et Quairel, 2006 ; Mackey et al., 2007 ; Brammer et Millington, 2008 ; Essid, 2009 ; Essid et Berland, 2011 ; Gond et al., 2012 ; Maurel et Tensaout, 2014), nous avons positionné notre recherche dans un cadre épistémologique constructiviste basé sur une méthodologie de recherche qualitative de type recherche-intervention (Moisdon, 1984 ; Hatchuel et Molet, 1986 ; Savall et Zardet, 1996) qui favorise à travers l'interaction avec les acteurs de terrain d'apporter des changements à l'objet de la recherche et une création de nouvelles connaissances. Nous avons développé cette méthodologie à travers une étude de cas monographique d'une entreprise du secteur agroalimentaire algérien.

Le choix de se focaliser sur une entreprise comme étude de cas revient à la nouveauté de notre sujet de recherche.

Nous nous sommes inspirés de l'approche socio-économique élaborée par l'ISEOR pour identifier les dysfonctionnements existants dans l'entreprise, sans prétendre à un calcul des coûts cachés dans ce travail de recherche, mais essentiellement pour faire émerger des indicateurs et des préconisations propices à l'opérationnalisation de la RSE.

Pour ce faire, nous avons procédé à des entretiens semi directifs individuels pour le recueil des données dans un objectif de compréhension approfondie des constructions cognitives individuelles relatives à l'adoption et le pilotage de pratiques sociétales.

Cette méthodologie nous a permis d'analyser les pratiques de contrôle de la performance globale au sein de l'entreprise agroalimentaire et notre intervention en son sein. Cela nous conduit à tirer plusieurs conclusions qui ont montré que la volonté des managers de mettre en œuvre une démarche sociétale est une condition nécessaire mais pas suffisante pour son opérationnalisation.

Ainsi, malgré les efforts déployés par l'entreprise, l'appropriation et l'intégration des mécanismes de contrôle de la RSE demeurent une tâche fastidieuse.

Nous avons pu observer que la difficulté de l'opérationnalisation de la RSE revient principalement à une adoption de cette dernière dans une perspective instrumentaliste qui favorise une reporting pour une communication externe sans une réelle intégration de la RSE.

En outre, nous avons observé que la difficulté d'opérationnaliser la RSE revient aussi à la présence de plusieurs dysfonctionnements relatifs au dispositif de communication-concertation-coordination, à la mise en œuvre stratégique de la RSE et à une inadéquation de la structure organisationnelle. En effet, la structure intégrée d'un contrôle de la performance globale ne correspond pas aux pratiques appliquées qui sont en réalité d'une structure dissociée.

Par ailleurs, nous avons constaté une absence de veille stratégique et un manque de contrôle interactif. Entre autre, nous avons relevé une difficulté à fixer des objectifs chiffrés sur les dimensions de la RSE qui revient à un manque de formation mais aussi à un manque de motivation.

### **3.3. Discussion des résultats**

Nous procédons dans cette partie à la discussion des résultats obtenus à partir du traitement de la documentation, des notes d'entretiens, des notes d'observation et des non-dits afin de donner un avis qu'on qualifie dans le diagnostic socio-économique « d'avis d'expert » sur l'état de la mesure et du pilotage de la RSE dans le cas de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude. En outre, nous proposons quelques recommandations et propositions d'indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE que nous avons co-construit avec les acteurs de l'entreprise à partir de l'exposition des dysfonctionnements identifiés.

La RSE est une démarche pour laquelle les responsables de l'entreprise, s'engagent et cela apparaît dans leurs discours mais aussi dans leurs décisions. En effet, on ne peut pas réfuter l'engagement sociétal que traduit la mise en œuvre de plusieurs actions d'ordre social et environnemental.

Des actions qui restent, cependant, pour la majorité avec des impacts souvent méconnus et non-mesurés. Pour ce qui est des impacts mesurés, ils sont de nature économique perceptible à très court terme (trimestriel ou semestriel). L'engagement de l'entreprise se ressent

également à travers plusieurs projets en cours de réalisation tels que la publication d'un rapport environnemental annuel et la construction d'un centre d'épuration des eaux rejetées.

Par ailleurs, nous avons établi plusieurs constats de dysfonctionnements relatifs à la RSE et à sa mesure et pilotage :

- Comme nous avons pu le constater à travers l'analyse de la documentation et des entretiens exploratoires, l'entreprise compte parmi les pionnières en matière de responsabilité sociale et environnementale dans le secteur agroalimentaire en Algérie. Un engagement RSE qui prend racines dans les valeurs de la famille fondatrice de l'entreprise.

- La démarche sociale et environnementale de l'entreprise est confortée par une conformité aux normes ISO. Toutefois, nous avons pu constater, que si les normes ont un rôle de structuration des activités de l'entreprise, elles ont tendance à brider la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, étant donné qu'elles ne permettent pas d'engager des pratiques qui vont au-delà des normes, mais plutôt de s'en tenir au respect des exigences des normes qui, rappelons-le, représentent le minimum requis.

- On constate que l'entreprise a procédé à une restructuration organisationnelle, qui a consisté en une création d'une direction de système de management intégré et en scindant la direction management de la qualité et environnement en deux directions : une direction environnement et une direction management de la qualité, dans une finalité de mise en œuvre de la stratégie RSE.

- On constate également que face à une concurrence accrue qui caractérise l'activité de production de boissons, l'entreprise met en œuvre la RSE comme une stratégie de différenciation des autres concurrents.

- On constate une centralisation et un cloisonnement de la mesure et du pilotage de la RSE au nom d'un management intégré de la RSE. En effet, malgré la volonté de mise en place d'un système de management intégré de la RSE, on constate la présence d'un système distinct de mesure et de pilotage de la RSE. Ainsi, il s'agit clairement un découplage entre les trois axes de la performance globale (économique, sociale et environnementale), qui est perceptible à travers une centralisation de la gestion des projets au niveau de la direction système de management intégré et une mesure cloisonnée principalement prise en charge dans la direction environnement et de la direction management de la qualité.

Ces dernières peuvent être considérées comme le noyau porteur de la démarche RSE. Les autres directions sont, soit impliquées en leur donnant un rôle support et périphérique (Direction industrielle, la direction des ressources humaines et la direction Recherche et développement), soit non-concernées (Direction finance, Service Contrôle de gestion et performance). Il s'agit donc d'un découplage à deux niveaux : procédural et structurel (organisationnel). Pour certains auteurs tels que Meyer et Rowan (1977) et Quairel (2006) cette dissociation de mesure des performances multidimensionnelles et des structures relatives permet de mettre en œuvre les objectifs du développement durable et de répondre aux pressions institutionnelles.

Contrairement au cas exposé par Meyer et Rowan (1977) et Quairel (2006) que nous qualifions de « découplage délibéré » réfléchi et orienté dans un sens de répondre à des pressions institutionnelles, l'entreprise qui fait l'objet de notre étude est plutôt dans un cas de « découplage involontaire », c'est-à-dire une dissociation non fondée sur un objectif précis.

- L'organisation du travail adoptée ne favorise pas une mise en œuvre équilibrée de la RSE étant donné qu'elle est plus orientée vers l'aspect économique « Business case », ce qui relègue au second plan certaines activités relatives à la RSE qui se traduisent par exemple par un manque de régularité et de continuité comme l'illustre le manque de suivi et de mise à jour de la certification des fournisseurs.

- Ce manque de continuité des pratiques sociétales est conforté par une faible maîtrise de la gestion du temps qui favorise un mode de gestion en urgence constant et de la prééminence de la dimension économique sur les dimensions sociales et environnementales.

- La forte dépendance de l'entreprise de la vente indirecte et de certains fournisseurs est à l'origine de sa faible influence sociétale et environnementale sur la chaîne de valeur en amont et en aval, malgré sa position de leader dans le marché des boissons. Ce qui, par conséquent, risque d'amenuiser les résultats attendus des pratiques sociétales et environnementales qu'elle engage.

- Comme nous l'avons soulevé précédemment, malgré la volonté de mettre en place un management intégré de la RSE, on constate une faible diffusion de la démarche RSE dans l'ensemble de l'entreprise. En effet, les informations relatives à la RSE et à sa mesure et pilotage, empruntent un circuit qui part principalement des directions environnement et

management de la qualité vers la direction système de management intégré, qui s'occupe de la consolidation, pour remonter vers la direction générale, ce qui prive l'entreprise d'un enrichissement éventuel en informations par les autres structures de l'organisation. Ainsi, la vulgarisation et la maîtrise de la démarche sociétale s'estompent brutalement en sortant des services considérés comme porteurs de la RSE.

- Complémentairement au constat précédent, on dénote un manque de communication coordination et concertation pour la création d'indicateurs intégrés de mesure et pilotage de la responsabilité sociétale et environnementale. En effet, mis à part la réunion mensuelle sur la RSE, peu, voire aucune opportunité de travail en commun ne permet une interactivité entre les acteurs au sujet de la mesure de la RSE. Ce manque d'interactivité s'observe également à travers le manque de contribution à la capitalisation des bonnes pratiques RSE et à leur vulgarisation, notamment au niveau opérationnel. Les chances d'apprentissage en matière de mesure et de pilotage de la RSE se voient donc réduites.

- On constate un manque de connaissances approfondies sur la démarche RSE et une conception limitée au respect de la réglementation et des normes. L'entreprise ne s'aide pas ou, très peu, d'une expertise externe pour la mesure et le pilotage de sa responsabilité sociale et environnementale. Comme on constate un manque de formation à la maîtrise des paramètres de mesure et de pilotage de la RSE.

A la lumière de nos investigations empiriques, plusieurs constats peuvent être formulés quant à l'utilisation des indicateurs de la RSE :

- Les indicateurs mobilisés sont principalement liés à l'aspect environnemental, notamment à la consommation des ressources (électricité, gaz, eau et recyclage des déchets) ainsi qu'à certains paramètres sociaux internes (taux d'absentéisme, taux d'accident de travail, taux de maladies professionnelles) dont la pertinence de leur choix repose sur leur capacité à être traduits en valeur financière.
- Les indicateurs de la RSE qu'on retrouve au niveau de la direction SMI sont essentiellement des indicateurs de reporting servant à la consolidation des données pour la communication externe, ainsi que pour la gestion des projets environnementaux (réduction de la consommation de l'énergie, réduction de la consommation d'eau et de matières premières d'emballage).
- Les indicateurs RSE ont une fréquence réduite, au niveau de la direction SMI et la direction générale, qui peut être semestrielle ou annuelle dans un objectif de

communication externe. La fréquence d'alimentation et de calcul des indicateurs est plus élevée au niveau des directions opérationnelles (direction environnement et direction management de la qualité) et se fait d'une manière mensuelle ou trimestrielle

- Les indicateurs de RSE ne sont pas intégrés au système de contrôle de gestion de l'entreprise mais dans un système de contrôle dissocié.
- Les indicateurs RSE mobilisés sont principalement inspirés des référentiels (GRI, ISO14001) et ne sont pas issus d'un système interactif de déclinaison de la stratégie RSE de l'entreprise.

En ce qui concerne la déclinaison de la stratégie RSE, le traitement des matériaux de recherche nous ont permis de relever les constats suivants :

- La stratégie RSE est déclinée en objectifs stratégiques et en objectifs opérationnels qui sont souvent optionnels et non contraignants. En effet, la majorité des objectifs sociétaux et environnementaux ont des horizons de réalisation lointains, ce qui ne leur donne pas un aspect imminent et favorise l'adoption de rythmes de réalisation propre à chaque unité opérationnelle tributaires des disponibilités internes en termes de ressources financières et de temps.
- Peu d'objectifs RSE sont chiffrés et sont, pour la majorité, qualitatifs et font référence à des orientations et tendances imprécises. Ce qui met au jour, entre autre, une difficulté d'opérationnalisation et d'intégration des dimensions sociales et environnementales dans un système d'évaluation de performance intégré au même titre que la dimension financière qui est caractérisée par des objectifs chiffrés et préétablis.
- La stratégie RSE de l'entreprise est formulée d'une manière délibérée et non pas émergente. En effet, on observe une absence d'inclusion des parties prenantes dans le processus de formalisation de la stratégie RSE. Ainsi, bien qu'elle soit le fruit d'une interaction entre les différentes directions et la direction générale, elle reste dans sa globalité fixée selon un schéma « top-down ».
- Le budget alloué à la réalisation des objectifs RSE est dans la majorité des cas conditionnés par la rentabilité économique directe ou indirecte de ces derniers.
- Le management de la RSE est plus un management par projet qu'un management par objectif. En effet, la démarche sociétale de l'entreprise se concrétise à travers la réalisation de projets, ce qui ne permet pas d'assurer une continuité dans la démarche sociétale de l'entreprise.

- Les investissements dans la RSE engagés par l'entreprise porte principalement sur la dimension environnementale et vise plutôt des paramètres techniques comme l'acquisition d'équipements moins polluants ou de prévention de toute forme de surconsommation en ressources.
- On observe une absence d'une démarche sociétale proactive et inclusive qui peut être expliquée, entre autre, par l'absence d'un dispositif de veille sociétale et environnementale structuré. En effet, la majorité des projets RSE engagés par l'entreprise sont une réponse aux sollicitations externes d'organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux. Ainsi, l'engagement sociétal et environnemental de l'entreprise, bien qu'il soit volontaire, est fondé sur une logique réactive et non pas proactive.
- Le choix d'un tableau de bord stratégique (Balance Scorecard) comme outil de mesure et de pilotage intégré de la performance globale de l'entreprise n'est mobilisé que pour la présentation consolidée d'une performance sociétale et d'une performance économique, qui au préalable, étaient prises en charge dans deux systèmes de contrôle distincts.

À la lumière des anomalies soulevées par le diagnostic, on constate, principalement, des dysfonctionnements au niveau de la mise en œuvre de la stratégie RSE et de la communication-coordination-concertation.

Comme nous avons pu le constater à travers la revue de littérature, la performance sociétale est prise en compte selon deux modes, couplé ou découplé.

Dans le cas de l'entreprise qui fait l'objet de notre étude, il est question d'un mode de mesure et de pilotage couplé qui consiste en une intégration des indicateurs dans un tableau de bord qui se rapproche du Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan et Norton, 1998) ou du Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

L'idée semble cohérente avec celle de performance globale pour laquelle s'engage l'entreprise, d'autant plus que l'alignement stratégique peut être atteint à travers le modèle « cause à effet » du BSC. Son caractère multidimensionnel de mesure de performance privilégie son usage comme outil de pilotage de la performance globale.

Toutefois, on observe que le modèle BSC adopté établit une hiérarchisation des axes de performance, principe que l'on retrouve aussi dans le SBSC. Le BSC ne s'inscrit donc pas réellement dans une représentation équilibrée des trois axes de la performance globale (économique, social/sociétal, environnemental), mais plutôt dans un modèle orienté vers la

performance financière que l'on peut qualifier d'un modèle de type « business case » (Dyllick et Hockerts, 2002<sup>523</sup> ; Carroll et Shabana, 2010<sup>524</sup>).

L'adoption du modèle BSC ou SBSC, a conduit l'entreprise à mobiliser deux systèmes de contrôles distincts pour la mesure et pilotage de sa performance sociétale et environnementale et de sa performance économique. Ce qui revient, au finale, à un mode de contrôle découplé et une restriction d'interaction de l'entreprise avec 3 parties prenantes que sont les actionnaires, les clients et les employés.

Le découplage de mesure et de pilotage qu'on constate au niveau de l'entreprise est un découplage involontaire dû au manque d'un cadre stratégique bien défini et une mobilisation de la RSE dans une optique de communication. Ainsi, ce découplage involontaire inhibe la capacité de l'entreprise à opérationnaliser sa RSE et la conduit à une démarche partagée et diffuse entre un effort de consolidation de performances dissociés et une mobilisation de certains indicateurs RSE dont la majorité est orientée vers l'amélioration de la performance financière. On serait donc, dans ce cas, face à une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989) où l'entreprise cherche à assurer sa légitimité dans un environnement complexe et incertain en conjuguant intégration et différenciation (Lawrence et Lorsh, 1967b)<sup>525</sup> sans arriver à l'objectif ultime que respresente l'opérationnalisation de sa responsabilité sociétale et environnementale.

Par ailleurs, comme voie d'amélioration, l'entreprise pourrait adopter une approche de mesure et pilotage qui consisterait à élargir le spectre des parties prenantes au-delà des trois parties impliquées traditionnellement, prise en compte dans le cadre du BSC tel que le suggère Brignall (2002)<sup>526</sup>, et oser un déséquilibre volontaire, c'est-à-dire un choix hiérarchique et délibéré, entre les dimensions de la performance globale.

En partant de ce point de vue, on observe donc une approche de découplage du pilotage de la performance multidimensionnelle tel que le soulignent Travaillé et Naro (2013) qui,

---

<sup>523</sup> Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.

<sup>524</sup> Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.

<sup>525</sup> Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967b). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

<sup>526</sup> Brignall, S. (2002). The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. *Unpublished Working paper, Aston Business School, UK*.

contrairement à une approche découplée involontaire et non maîtrisée, amènerait l'entreprise à piloter séparément les différentes dimensions de sa performance globale. Ainsi, plutôt que d'occulter le paradoxe derrière le mythe d'un équilibre entre les différents intérêts des parties prenantes par la mobilisation d'un outil d'évaluation intégrée (BSC ou SBSC), il serait question de procéder à la mesure et au pilotage de la RSE par des systèmes de contrôle volontairement découplés et différenciés pour tendre progressivement vers un système de pilotage intégré des différentes dimensions de la performance globale qu'implique la RSE.

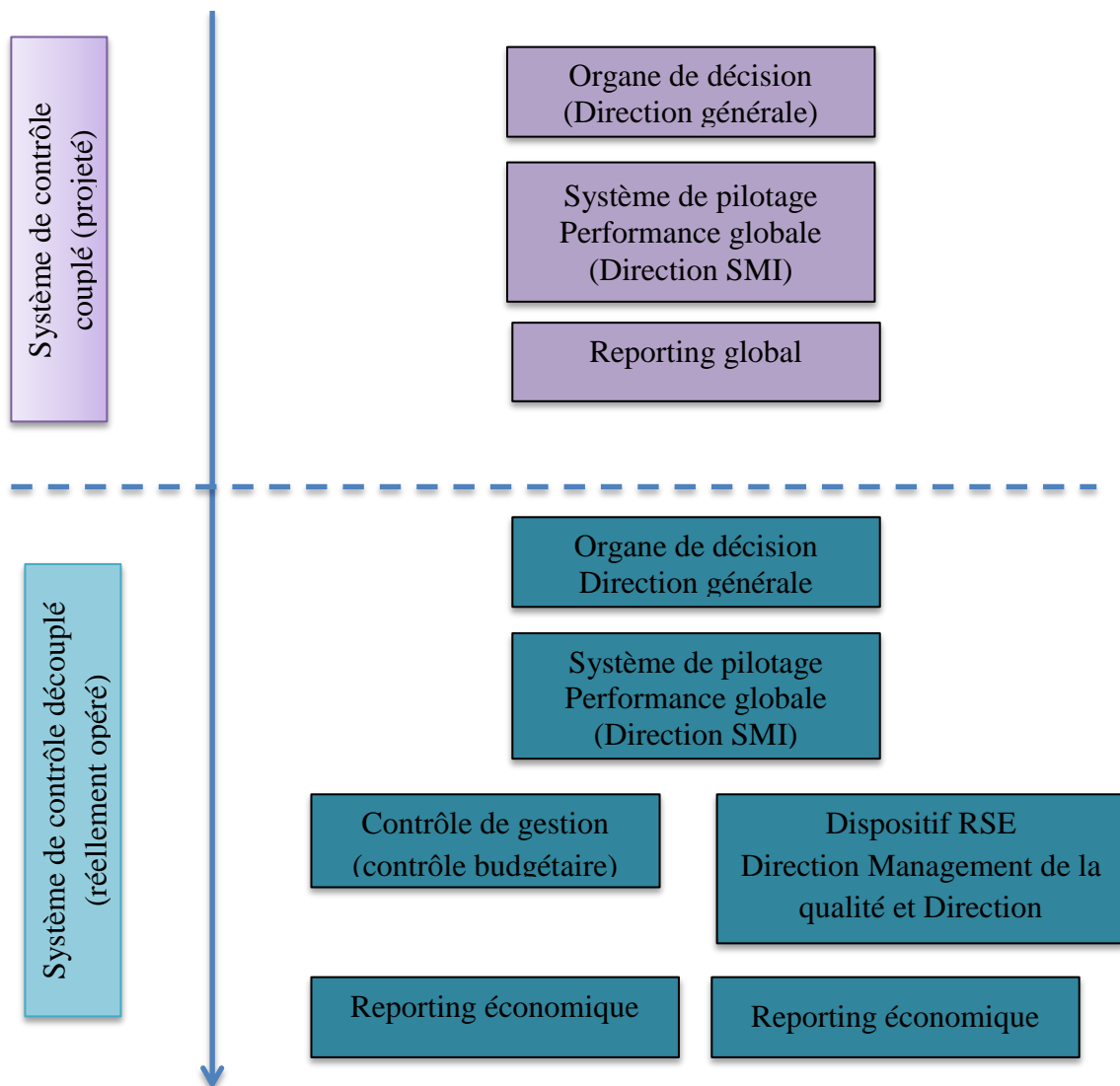
Conjuguer intégration et différenciation signifie l'adoption d'un pilotage de la performance multidimensionnelle qui doit être en même temps déterminé (standard), pour répondre au critère d'homogénéité qu'impose le système de contrôle diagnostique, et différencié, afin de répondre aux diverses attentes des parties prenantes.

Cette conjugaison peut être réalisée en mobilisant les leviers de contrôle interactif au sens de Simons (1995). Ainsi, malgré la dissociation, Capron et Quairel (2006) observent que la mise en œuvre des leviers du contrôle interactif des performances environnementales et sociales au niveau des managers opérationnels peut s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage organisationnel. Autrement dit, il serait probablement nécessaire de consentir à une hypocrisie organisationnelle, à travers un découplage volontaire et concerté, pour susciter un apprentissage organisationnel dans une perspective d'opérationnaliser la mesure et le pilotage de la RSE. En outre, la mobilisation d'un outil tel que le BSC ou le SBSC ne serait pas contradictoire avec cette approche tant qu'il serait mobilisé dans un cadre de structuration et d'alignement stratégique et non pas de restriction ou à des fins de reporting uniquement.

Nous schématisons dans la figure 28 les systèmes de contrôle adoptés par l'entreprise dans le cadre de la mesure et du pilotage de sa performance multidimensionnelle.

On dénombre donc, dans les systèmes de contrôle, deux types : un système intégré projeté par l'entreprise et un système découplé par lequel l'entreprise procède réellement à la mesure et pilotage de sa performance globale.

**Figure 33** : Système de mesure et de pilotage de la performance globale de l'entreprise étudiée



**Source** : Réalisé par nous-même à partir de l'analyse des matériaux de recherche

Dans une finalité d'opérationnalisation de la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise, nous présentons dans le tableau 26 quelques indicateurs et recommandations co-construits avec les acteurs de l'entreprise à partir des dysfonctionnements identifiés dans le tableau 25.

Ainsi, à partir des dysfonctionnements relevés, nous avons élaboré des indicateurs ou des recommandations que l'entreprise pourra intégrer selon une approche de découplage caractérisée par un déséquilibre volontaire, d'une part, pour remédier aux dysfonctionnements, et d'autre part, pour mesurer et piloter sa responsabilité sociétale et environnementale.

Tableau 28 : Elaboration des indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE

Thèmes	Idées-clés	Indicateurs et recommandations
<b>Conditions de travail</b>	<b>IC.1</b> Sur consommation d'énergie et risque de détérioration des équipements informatiques dû à l'inadaptation des locaux et manque de moyens de signalisation de coupures électriques.	<p>*Taux d'arrêt accidentel du serveur = nombre d'arrêts accidentels / nombre total des arrêts</p> <p>*Taux de croissance de la consommation électrique par le serveur = <math>(\text{conso}_n - \text{conso}_{n-1}) / \text{conso}_{n-1}</math></p> <p>*Taux de recyclage des fournitures informatiques = quantité fournitures recyclées / quantité totale des fournitures</p>
<b>Organisation du travail</b>	<b>IC. 2</b> Centralisation et cloisonnement de la mesure et du pilotage de la RSE.	*Degré d'intégration et de vulgarisation de la démarche RSE au sein de l'entreprise = nombre de services ou responsables impliqués / nombre total des services ou des responsables
	<b>IC.3</b> Une organisation du travail qui ne favorise pas une mise en œuvre équilibrée de la RSE.	*Procéder à une réorganisation du travail en accordant les ressources nécessaires (temps, budget) pour la prise en compte de la mesure et du pilotage de la RSE, notamment en indexant les systèmes de rémunération et de bonus sur certains objectifs et indicateurs de la RSE.

	<p><b>IC.4</b> Non-régularité du suivi et de la mise à jour des certifications des fournisseurs.</p>	<p>*Taux de certification mis à jour = nombre de relances de mise à jour des certificats / nombre des certificats arrivés à expiration</p>
	<p><b>IC.5</b> Une forte dépendance de la vente indirecte et une faible influence relative à la RSE sur la chaîne de valeur en amont et en aval.</p>	<p>*Degré de dépendance de la vente indirecte = CA de la vente indirecte / CA total</p> <p>Indicateurs d'expansion du réseau RSE</p> <p>*Taux d'intégration RSE en amont = nombre des fournisseurs de l'entreprise adoptant une démarche RSE ou des normes relatives à la RSE / l'ensemble des fournisseurs de l'entreprise</p> <p>*Taux d'intégration RSE en aval = nombre de clients et distributeurs adoptant des normes relatives ou des pratique relatives à la RSE / ensemble des clients et distributeurs.</p>
<p><b>Gestion du temps</b></p>	<p><b>IC.6</b> Une faible maitrise de la gestion du temps conforte un mode de gestion en urgence constant.</p>	<p>*Elaborer un planning précis à l'aide d'une grille de gestion du temps en réservant un temps pour les activités relatives à la mesure et au pilotage de la RSE.</p> <p>*Taux de demandes urgentes = nombre de demandes urgentes formulées / nombre total de demandes.</p>

<p><b>Communication- coordination- concertation (3C)</b></p>	<p><b>IC.7</b> Faible diffusion de la démarche RSE dans l'ensemble de l'entreprise.</p>	<p>*Fréquence des réunions RSE = nombre de réunion relatives à la performance RSE / nombre de réunions relative aux performances économique et financière.</p>
	<p><b>IC.8</b> Manque de communication coordination et concertation pour la création d'indicateurs intégrés de mesure et pilotage de la responsabilité sociétal et environnementale</p>	<p>*Mettre en œuvre des réunions pour encourager l'interactivité cognitive entre les acteurs de l'entreprise autour de la question de mesure te de pilotage de RSE et la création d'indicateurs RSE et ouvrir la participation au parties prenantes.</p>
	<p><b>IC.9</b> Manque de contribution à la capitalisation des bonnes pratiques RSE et à leur vulgarisation, notamment au niveau opérationnel.</p>	<p>*Mettre en œuvre des réunions dédiées à la résolution de problèmes en mettant à contribution les différentes parties concernées de l'entreprise et leurs différentes expériences.</p>
	<p><b>IC.10</b> Faible influence et communication envers les parties prenantes sur la démarche RSE.</p>	<p>*Encourager le dialogue avec les différentes parties prenantes. *Fréquence de communication sur la RSE avec les parties prenantes = nombres de communications / partie prenante.</p>

<b>Formation intégrée</b>	<b>IC.11</b> Manque de connaissances approfondies sur la démarche RSE et une conception limitée aux respects de la réglementation.	*Taux de responsables formés à la RSE = nombre de responsables formés à la RSE par niveau hiérarchique / ensemble des responsables par niveau hiérarchique.
	<b>IC.12</b> Les distributeurs ne disposent pas de compétences pour faire remonter l'information.	*Taux des distributeurs formés au reporting = nombre de distributeurs formés / nombre total des distributeurs à former
	<b>IC.13</b> Manque de formation à la maîtrise des paramètres de mesure et de pilotage de la RSE.	*Faire appel à une expertise externe pour un transfert de connaissance en matière de mesure et de pilotage de la RSE.
<b>Mise en œuvre stratégique</b>	<b>IC.14</b> Un manque d'indicateurs RSE malgré la mobilisation de plusieurs indicateurs de rentabilité et de productivité qui peuvent avoir un lien fort avec la RSE.	*Ration de consommations intermédiaires = consommations intermédiaires / quantité de produit fini.
	<b>IC.15</b> Absence d'une démarche sociétale proactive et inclusive due à l'absence d'une veille sociétale structurée	*Mise en place d'un dispositif de veille sociétale et environnementale.
	<b>IC.16</b> Une grande diversité de pratiques sociales et environnementales avec des indicateurs RSE restreints aux aspects environnementaux et sociaux à impacts économiques	*Taux de réinsertion des employés suite à une suppression de postes = nombre d'employés réinsérés / total des employés aux postes supprimés.

	<p>(réduction des consommations eau et énergie, accidentologie et absentéisme)</p>	<p>*Taux de création d’emplois indirects relatifs à la démarche sociétale = nombre de postes d’emploi indirects créés par la démarche sociale / nombre de postes d’emploi total.</p> <p>*Taux de recyclage (eau, matière première, énergie) = éléments recyclés / total consommé ou rejeté.</p> <p>*Indice d’évolution de la contribution à la mise en œuvre d’une éducation de qualité = nombre de stagiaires accueillis de l’année n - Nombre de stagiaires accueillis de l’année n - 1 / nombre de stagiaires accueillis de l’année n-1</p> <p>*Evolution de la contribution à l’amélioration de la vie terrestre = territoire réhabilité n - territoire réhabilité n - 1 / territoire réhabilité n-1</p> <p>*Taux de diminution des GES = GES absorbés / GES émis.</p> <p>*Indice de recours à l’utilisation des circuits courts = CA réalisé par circuit court/ CA total.</p>
	<p><b>IC.17</b> L’engagement sociétale de l’entreprise est réactif mais pas</p>	<p>*Ratio de proactivité de l’entreprise = Nombre de projets</p>

	<p>anticipatif et manque de cadre stratégique bien défini.</p>	<p>RSE lancés par l’initiative de l’entreprise / Nombre de projets RSE réalisés par l’entreprise suite à une demande externe.</p> <p>* Taux de réalisation de la stratégie RSE = objectifs réalisés / total des objectifs découlant de la stratégie.</p>
	<p><b>IC.19</b> Le management de la RSE est plus un management par projet qu’un management par objectif.</p>	<p>*Mettre en œuvre un plan d’action et des feuilles de route pour la réalisation de la stratégie RSE de l’entreprise et éviter un égarement et un manque de continuité que peut occasionner une réalisation de projets RSE qui ne sont pas cohérents et complémentaires.</p>
	<p><b>IC.20</b> Absence d’une stratégie RSE inclusive des parties prenantes (fournisseurs, clients et des distributeurs) avec une focalisation sur les critères économiques pour la sélection de ces derniers.</p>	<p>*Elaborer des critères pour la réalisation de projet RSE qui assure l’alignement et la cohérence avec les objectifs stratégique RSE de l’entreprise</p>
	<p><b>IC.21</b> Les indicateurs RSE sont principalement orientés vers une perspective de reporting et de communication externe.</p>	<p>*Procéder à la mobilisation d’indicateurs de mesure et de pilotage de la performance de l’entreprise dans une perspective managériale avant qu’elle ne soit pour une perspective de communications.</p>

	<b>IC.22</b> La RSE est gérée par un système de contrôle dissocié.	*Procéder à un découplage volontaire de la mesure et pilotage de la RSE.
	<b>IC.23</b> La stratégie RSE est déclinée en objectifs opérationnels souvent optionnels et non contraignants et dans la majorité des cas conditionnés par une rentabilité économique	*Etablir un plan d'action prioritaire pour décliner la stratégie RSE indépendant de cde la stratégie générale de l'entreprise.
	<b>IC.24</b> Peu d'objectifs RSE sont chiffrés et sont, pour la majorité, qualitatifs.	*Procéder à la formulation d'objectifs chiffrés pour un contrôle diagnostique et élaborer des objectifs qualitatifs pour un contrôle interactif.

**Source :** Élaboré par nous-même à partir des entretiens semi directifs

Les indicateurs et recommandations que nous proposons dans le tableau 26 ont été co-construits avec plusieurs responsables de l'entreprise. Ces derniers, ont pu donner leurs avis sur les indicateurs et recommandations lors d'une séance de restitution des entretiens et de validation des dysfonctionnements. A l'issue de cette séance, apparaissent les indicateurs et recommandations approuvés par la majorité des responsables.

Les indicateurs et recommandations que nous avons relevés ne sont pas exhaustifs et leur intégration dans les rouages de la mesure et du pilotage de l'entreprise n'est pas aisée.

Par ailleurs, nous préconisons leur intégration selon une approche découplée mais concertée et maîtrisée, permettant un apprentissage progressif dont l'objectif est de pouvoir assurer un pilotage durable de la RSE. L'idée est de consentir à un déséquilibre volontaire et concerté qui doit être momentané et alterné entre les dimensions de la performance globale pour parvenir à un équilibre global.

## Les contributions théoriques

Au regard de la théorie existante et de l'état des lieux des recherches portant sur la mesure et le pilotage de la RSE et les systèmes de contrôle RSE en général, notre travail de recherche présente plusieurs apports.

La première conclusion que nous apportons est que les organisations n'entreprennent pas la RSE essentiellement selon une approche d'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif, comme l'avance la théorie néo institutionnelle, mais elles le font également selon une approche concurrentielle, comme nous avons pu le constater à travers l'enquête quasi expérimentale.

Comme apport théorique, nous avons également exposé à travers notre recherche plusieurs travaux théoriques qui ont proposé des outils de mesure de la performance globale en intégrant simultanément toutes les dimensions. Or, comme nous l'avons vu précédemment, il est très difficile de mettre en place un système de contrôle intégré de la performance globale comme un tout indissociable sans que les dimensions sociétales et environnementales ne soient subordonnées à la performance économique. Ainsi, nous postulons qu'un système de mesure de la performance globale intégré se révèle inexistant, du moins pour le moment. A ce titre, nous avons exposé l'approche couplée et découplée de la mesure et du pilotage de la performance globale en optant pour un système de contrôle découplé en consentant à une certaine hypocrisie organisationnel en faveur d'un apprentissage organisationnel pour une opérationnalisation de la RSE.

En outre, nous estimons, sans prétention aucune, avoir apporté notre modeste contribution, à travers cette thèse, à la littérature émergente dans le champ du contrôle de la RSE. Bien que notre contribution soit minime par rapport au large champ du contrôle de gestion, elle s'est néanmoins efforcée de mettre en avant les nouveaux défis du contrôle de gestion qui le poussent à aller au-delà des frontières économiques en incluant une dimension élargie de la performance nécessitant la mobilisation d'autres leviers de contrôle que le contrôle diagnostic traditionnel.

L'un des apports de cette thèse est également d'avoir apporté un regard critique pour certaines théories considérées comme immuables en parlant de la RSE tel que nous l'avons vu avec la théorie néo institutionnelle. Par ailleurs, nous avons pu, à travers cette thèse, établir des liens entre la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 1997)

et l'approche découplée du contrôle de la RSE (Capron et Quairel, 2006) qui, à notre connaissance, n'ont pas été évoqués dans des travaux ultérieurs.

### **Les contributions managériales**

D'un point de vue managérial, notre travail de recherche peut donner lieu à plusieurs enseignements. Ainsi, nous avons mis en avant les nouveaux défis qu'impose la RSE au contrôle de gestion

A ce titre, beaucoup de choses restent à faire en matière de production de nouveaux outils et mécanismes de contrôle, de nouveaux dispositifs de contrôle interne, de nouvelles orientations stratégiques, de nouvelles normes organisationnelles, etc...

Cette thèse comporte plusieurs verbatim relevés des entretiens avec les acteurs de l'entreprise et des dysfonctionnements qui sont à l'origine des difficultés de la mise en œuvre de la mesure et du pilotage de la RSE. Bien que ces témoignages et dysfonctionnements soient propres à l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude, ils peuvent servir à entreprendre de nouvelles pratiques de contrôle de la RSE.

Ce travail de recherche propose également une méthode d'opérationnalisation de la RSE. Toutefois, cette méthode reste valable pour le cas de l'entreprise faisant l'objet de notre étude et ne peut pas être transposée sur une autre sans prendre en considération les dysfonctionnements spécifiques de cette dernière. Ainsi, nous proposons dans cette thèse une méthode d'opérationnalisation de la RSE qui peut être redéployée dans d'autres entreprises, mais pas transposée. Notre travail ne serait donc d'aucune utilité pour un manager qui chercherait à avoir rapidement un outil de mesure et de pilotage de la RSE ou des pratiques à calquer.

### **Les limites et perspectives futures de la recherche**

Nous concédons que notre recherche n'est pas exempte de limites, notamment la méthodologie de recherche adoptée.

En effet, la méthodologie de recherche qualitative basée sur une étude de cas que nous mobilisons ne permet pas une généralisation des résultats obtenus (Merchant et Simons, 1986). Toutefois, l'objectif derrière l'utilisation d'une telle méthodologie est avant tout d'enrichir la recherche en matière de contrôle de la RSE avec une approche qui se veut à la fois descriptive, explicative et prescriptive.

Par ailleurs, bien que nous ayons eu recours à un large spectre théorique, notre recherche n'a certainement pas abordé d'une manière exhaustive l'ensemble de la littérature relative au contrôle, à la RSE et au contrôle de la RSE. En particulier, cette dernière qui connaît un foisonnement théorique.

Il est vrai que le choix d'un seul cas d'étude peut être restrictif en ce qui concerne les résultats obtenus, mais notre objectif d'étudier en profondeur les pratiques de mesure et de pilotage de la RSE et d'apporter un changement à l'objet étudié a conduit à restreindre notre intervention à une seule entreprise pour pouvoir analyser en profondeur ses mécanismes et pratiques de RSE et de son contrôle. Le fait de se focaliser sur un seul cas d'étude a été également nécessaire pour pouvoir interagir avec les acteurs de l'entreprise et de pouvoir construire une réalité organisationnelle à partir de leurs représentations cognitives.

Plusieurs pistes peuvent être envisagées comme extension de ce travail de recherche. Dans un premier temps, il serait intéressant de mener une étude comparative de la RSE et des pratiques de mesure et de pilotage de celle-ci développées dans d'autres entreprises dans le même secteur d'activité agroalimentaire. Puis dans un deuxième temps, procéder à l'analyse de la RSE et de son contrôle dans des entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité tels que l'industrie automobile et le secteur financier.

Par ailleurs, Il serait également pertinent de déployer la même méthodologie d'opérationnalisation de la RSE que nous avons développée dans cette thèse sur un échantillon d'entreprises plus large, le but étant de voir si les dysfonctionnements qui entravent l'opérationnalisation de la RSE seraient les mêmes dans les différentes entreprises.

Cette étude pourrait également être suivie par une recherche qui s'appuie sur une des méthodologies quantitatives permettant une généralisation des résultats obtenus.

Il est évident que cette thèse ne permet pas de généraliser les résultats atteints pour toutes les entreprises, mais elle a le mérite de contribuer à enrichir le débat émergent sur la problématique de contrôle de la RSE.

Cette thèse nous a également permis de déterminer certaines entraves d'opérationnalisation de la RSE et de mettre en avant l'inadéquation de l'usage seul d'un outil pour assurer l'opérationnalisation effective de la RSE. A ce titre, nous avons mis en exergue la pertinence d'une méthode fondée sur le diagnostic socioéconomique pour arriver à une opérationnalisation de la RSE en traitant la problématique d'une manière approfondie et non

pas palliative. Toutefois, cette recherche ne représente qu'une ébauche et montre que le défi de mesure et de pilotage de la RSE n'est pas complètement relevé.

Il est donc clair qu'il reste beaucoup de travail tant sur le volet empirique que théorique, pour aboutir à une maîtrise de la mesure et du pilotage de la RSE et à une intégration équilibrée des différentes dimensions de la performance globale dans le système de contrôle de l'entreprise.

# **Bibliographie**

## A

- Abedou, A., et djemai, S. (2018). La RSE un outil de développement des territoires et de ces acteurs Cas de l'entreprise Cevital. *JFBE*, 7 : 642-658.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
- Acquier, A. (2007). *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*. Doctorat en sciences de gestion, Paris : École des Mines de Paris.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management international*, 12(2), 65.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la Responsabilité Sociale del'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). *XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Angers.
- AFNOR, DDRS N 251, p.3
- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?. *XIVème Conférence de l'AIMS*, Juin.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301.
- Akay, A., Karabulut, G., et Martinsson, P. (2013). The effect of religiosity and religious festivals on positional concerns—an experimental investigation of Ramadan. *Applied Economics*, 45(27), 3914-3921.
- Albelda Pérez, E., Correa Ruiz, C., & Carrasco Fenech, F. (2007). Environmental management systems as an embedding mechanism: a research note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 403-422.
- Aldrich H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.

- Allouche, J., et Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. *Colloque Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Mars 2005, Nancy,
- Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? *15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH*. 2390-410. Montréal.
- Allouche, J., Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises. *Colloque RSE du GREFIGE-CEREMO, Nancy*.
- Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., et Hughes II, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, organizations and society*, 29(5-6), 447-471.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of management review*, 35(1), 67-92.
- Ansoff I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Éditions Hommes & Techniques, Paris.
- Antheaume, N. (2013). Le contrôle de gestion environnemental. État des lieux, état de l'art. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 19(3), 9-34.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis [by]*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R.N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press, Boston.
- Argenti, P. A. (2004). Collaborating with activists: How Starbucks works with NGOs. *California management review*, 47(1), 91-116.
- Arjaliès, D. L., & Ponsard, J. P. (2010). A Managerial Perspective on the Porter Hypothesis-The Case of CO2 Emissions. *Palaiseau, Éditions de l'École Polytechnique, Crifo P., Ponsard J.-P., eds*, 151-168.
- Armstrong, J. S., et Collopy, F. (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of marketing research*, 33(2), 188-199.
- Arnett, D. B., et Hunt, S. D. (2002). Competitive irrationality: The influence of moral philosophy. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 279-303.

Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, 1(2), 177-194.

## B

Baker, M., Schaltegger, S. (2015). Pragmatism and new directions in social and environmental accountability research, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(2), 263-294.

Bansal, P., & Kandola, S. (2004). Corporate social responsibility: Why good people behave badly in organizations. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-5.

Barbara, L., Grolleau, G., et Mzoughi, N. (2017). Do You Prefer Having More or More than Others in the Workplace? A Quasi-experimental Survey in Algeria. *Managerial and Decision Economics*, 38(4), 595-606.

Barbara, L., Grolleau, G., Khoufif, A. H., Meriane, Y., et Mzoughi, N. (2018). Positional concerns and framing effects in financial preferences. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 68, 183-189.

Bardelli, P., & Bello, P. (2003). Le développement durable : enjeux et ambiguïtés. *Colloque développement durable de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Angers.

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. 10ème édition, Presses Universitaires de France, Paris: 93-117.

Barel, Y. (2001). Complémentarité et contradictions des formes de contrôle: le cas de la grande distribution. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 5-31.

Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? *2ème journée de recherche du CEROS*, 1-24.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge.

Barone, M.J., Miyazaki, A.D., et Taylor, A.K. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?, *Journal Academy Marketing Science*, 28(2), 248-262.

Barth, I. (2009). Quand le marketing joue avec la crise des normes. In Bessire D., Dupuy Y. (coord.), *Tétranormalisation*, Cahier de recherche, ISEOR, Juillet.

- Basu, K., et Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136.
- Battilana, J., & D'ahunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 31, 58.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert J. et Xuereb, J.-M.(2003). In Thietart R. A.(eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 224-256.
- Baverez, N. (2010). L'entreprise-providence. *Le Monde Économie*, 9 novembre.
- Beaulieu, S., & Pasquero, J. (2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: A negotiated-order perspective. *Journal of Corporate Citizenship*, (6), 53-69.
- Bebbington, J., Unerman, J., et O'DWYER, B. R. E. N. D. A. N. (2014). Introduction to sustainability accounting and accountability. In *Sustainability accounting and accountability*(pp. 21-32). Routledge.
- Bébéar, P. (2006). La Société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises: enjeux, pratiques, perspectives, Paris : Eyrolles.
- Becker-Olsen, K. L. (2014). The csr conundrum: understanding consumer response to corporate social responsibility. In *Handbook of Research on Marketing and Corporate Social Responsibility*. Edward Elgar Publishing.
- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization studies*, 20(5), 777-799.
- Ben Rhouma, A., Koleva, P., & Schaltegger, S. (2018). RSE, management responsable et isomorphisme institutionnel: une analyse à partir des résultats d'une enquête internationale. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(3), 65-78.
- Berger, P. L., Luckmann, T., Taminiaux, P., & Maffesoli, M. (1996). *La construction sociale de la réalité* (Vol. 2). A. Colin.
- Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage. *Les enjeux du développement durable*. L'Harmattan, pp.41-64.
- Berland, N. et Dohou-Renaud, A. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *28ème congrès de l'AFC*, Mai, IAE de Poitiers.
- Berle, A., & Means, G. (1932). The Modern Corporation and Private Property Macmillan. *New York*, 2(3), 45-53.

- Berman, E. P. (2012). Explaining the move toward the market in US academic science: How institutional logics can change without institutional entrepreneurs. *Theory and society*, 41(3), 261-299.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- Bernard, L. E. C. A. (2006). Pas seulement des «lemmings». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 67-86.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., et Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bertelsmann Stiftung (ed.) (2005): Die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bescos, P., Dobler, P., Giraud, F., Lerville-Anger, V., Mendoza, C., & Naulleau, G. (1993). *Contrôle de gestion et Management. Éditions. Eds Montchrestien. Col. Entreprendre.*
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2).
- Bhimani, A. & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management accounting research*, 18(1), 3-31.
- Bieker, T. (2002). Managing corporate sustainability with the balanced scorecard: Developing a balanced scorecard for integrity management. *Oikos PhD summer academy*.
- Billaudot, B. (2010). La diversité des représentations de la RSE : quelle origine ? *L'Économie politique*, 45(1), 99-112.
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and society*, 36(6), 547-571.
- Binswanger, M. (1999). *Technological Progress and Sustainable Development : Different Perspectives on the Rebound Effect*. Soleur, Suisse.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.

- Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle. *Management international*, 10(3), 67-79.
- Boiral, O., & Croteau, G. (2004). Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel. Dans L. Guay, & al.(dir), *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Boje, D. M., & Rosile, G. A. (2010). *L'éthique et les ailes de la tétranormalisation: proposition ontologique du réalisme agentiel. Normes: Origines et Consequences des Crises*, Economica.
- Bonacchi, M., & Rinaldi, L. (2007). DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business strategy and the environment*, 16(7), 461-473.
- Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2009). Isomorphism in the Practice of Corporate Social Responsibility: Evidence of an Institution and its Decline. *University of Bath School of Management Working Paper Series*, (10), 1-43.
- Bonnet, M. (2005). Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel . *Congrès AGRH. Colloque de l'IFBAE (Institut Franco Brésilien d'Administration des Entreprises)*, Grenoble.
- Bontems, P., & Rotillon, G. (1998). *Economie de l'environnement*. Paris: La découverte.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.
- Bouckaert, G. et Halligan, J. (2008). *Managing performance. International comparisons*. Routledge, London.
- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion: contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*. Presses universitaires de France.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. PUF, 6<sup>ème</sup> édition.
- Bouquin, H. (2006). *Le contrôle de gestion*. Dunod. 7<sup>ème</sup> édition
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance?. *Revue française de comptabilité*, 269, 61-66.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica.
- Bourguignon, A., Mallerret, V., et Nørreklit, H. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion: l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard. *Comptabilité Contrôle Audit*.

- Bournois, F., & Bourion, C. (2009). Normes, incidents critiques, régulations et responsables. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(36), 13-16.
- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion?. *Management Avenir*, (2), 59-69.
- Boutti R. (2010). Développement Durable : l'entreprise marocaine face à ses responsabilités sociales. *Revue Africa Compliance*, (1), 20-40.
- Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York.
- Boyer, L. et Equilbey, N. (1990). *Histoire du management*. Organisation.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic management journal*, 29(12), 1325-1343.
- Branzei, O., Vertinsky, I., & Zietsma, C. (2000, August). From green-blindness to the pursuit of eco-sustainability: An empirical investigation of leader cognitions and corporate environmental strategy choices. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2000, No. 1, pp. C1-C6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Brégeon, J. (2004). Développement durable versus responsabilité. In Igalens, J. (2004). *Tous responsables*. Éditions d'Organisation. Paris. p.75-91.
- Brignall, S. (2002). The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. *Unpublished Working paper, Aston Business School, UK*.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management accounting research*, 11(3), 281-306.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155-177.
- Brunson, M. W. (1993). Socially acceptable" forestry: What does it imply for ecosystem management. *Western Journal of Applied Forestry*, 8(4), 116-119.
- Bryman A. et Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. 4ème édition, Oxford University Press.
- Burks, A. W. (1946). Peirce's theory of abduction. *Philosophy of science*, 13(4), 301-306.
- Burritt, R. L., et Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829-846.

Burt, R. (1995). Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 36(4), 599-628.

## C

Caby, J., Chousa, J. P., & Allouche, J. (2006). Voluntary disclosure of non-financial information and CSR. *Corporate Social Responsibility*, 205-218.

Cambon, J. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail*. Thèse de doctorat en sciences et Génie des Activités à Risques, Ecole des Mines de Paris.

Camerini, C. (2003). *Les fondements épistémologiques du développement durable*. Paris: L'Harmattan.

Capron, M. & Quairel-Lanoizelee, F. (2005). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Journée Développement Durable- AIMS –IAE d'Aix-enProvence*, pp.1-22.

Capron, M. (2000). Comptabilité sociale et sociétale, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed. *Economica, Paris*.

Capron, M. (2013). 6-La RSE: un danger ou un atout pour la démocratie?. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 123-134). Armand Colin.

Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17.

Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte, Paris.

Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.

Carr A.Z. (1968). Is Business Bluffing Ethical? *Harvard Business Review*, vol.46, n°1, pp.146.

Carroll A.B., (1979). Three dimensional concept model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 3.

- Carroll, A. B. et Buchholtz, A. K. (2003). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 5e édition, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 6. painos. Mason: Thomson/South-Western.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Castel, P., & Friedberg, E. (2010). Institutional change as an interactive process: The case of the modernization of the French cancer centers. *Organization science*, 21(2), 311-330.
- Celse, J. (2012). Is the positional bias an artefact? Distinguishing positional concerns from egalitarian concerns. *The Journal of Socio-Economics*, 41(3), 277-283.
- Chabin, Y., Naro, G., & Travaillé D. (2003). Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention. *Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain*.
- Chan, E. S., & Wong, S. C. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.
- Chauveau, A., & Rosé, J.-J. (2003). *L'entreprise Responsable*. Paris: D'Organisation.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2(2), 51-74.
- Christophe, B. (1995). *La comptabilité verte : de la politique environnementale à l'écobilan*. De Boeck Université.
- Clark, J. (1926). *Social Control Of Business, Chicago*. Chicago: University of Chicago.
- Clark, J. M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of political economy*, 24(3), 209-229.
- Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory. In *Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory*, May, 18-19.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)? *Management Avenir*, (4), 131-145.

- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2008). Maximizing productivity in product innovation. *Research-Technology Management*, 51(2), 47-58.
- Creyer, E.H., et Ross, W.T. J. (1997). The influence of firm behavior on purchase intentions: do consumers really care about business ethics?, *Journal of ConsumerMarketing*, 14(6), 421-32.
- Cristallini, V., & Savall, H. (2014, March). The Taylorism-Fayolism-Weberism Virus. In *Facilitating the Socio-Economic Approach to Management: Results of the first SEAM conference in North America* (pp. 13-18).
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris, Seuil.
- Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, (2), 13-32.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- D**
- Damak-Ayadi, S. (2004). La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises. *Doctorat en Sciences de gestion, Paris: Université de Paris*, 9.
- David, A., (2004). Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre*.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business horizons*, 10(4), 45-50.
- De la Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art. *Les cahiers de la recherche*. CLAREE, UPRESA CNRS 8020.
- Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, auditing & accountability journal*, 9(2), 50-67.
- Déjean, F. et Oxibar, B. (2003). Pour une approche alternative de l'analyse de la diffusion d'information Sociétale. *Actes du 24ème Congrès de l'AFC*.
- Déjean, F., & Gond, J. P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.

- Déjean, F., Gond, J. P., & Leca, B. (2004). Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human relations*, 57(6), 741-764.
- Delmas-Marty, M. (2015). *Critique de l'intégration normative: l'apport du droit comparé à l'harmonisation des droits*. Presses universitaires de France.
- Deschenaux F., Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 45 p.
- Desreumaux, A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. *Institutions et gestion*, 29-47.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.
- DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48, p. 1750-1762.
- Doane, D. (2001). Taking flight: The rapid growth of ethical consumerism. *London: New Economics Foundation, 1*.
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees ?. *Harvard Law Review*, 45 (7), p. 1145-1163.
- Dodge v. Ford Moto Co., 170, N.W., 668, 684 (Mich. 1919).
- Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
- Dohou-Renaud, A. (2009). *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales*. Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.
- Dombert, M. (2006). *Genehmigungs-und Konfliktmanagement für den Stallbau*. AID.
- Dommen, E. (1994). développement durable : mots déclics. *United Nations Conference on Trade and Development*.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of management review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 85.
- Doucine M. (2010). La responsabilité sociale des entreprises n'est pas tombée du ciel. Paris, Ministère des Affaires Étrangères et Européennes.
- Dudovskiy, J. (2016). The ultimate guide to writing a dissertation in business studies: A step-by-step assistance. Pittsburgh, USA.
- Duplessis, I. (2004). La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail: Une nouvelle forme de régulation efficace?. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59(1), 52-72.
- Dupuis, J. (2006). Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme. 1er congrès du RIODD. Créteil.
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 671-694.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- E**
- Edvinsson, L., & Malone, M.S.(1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.
- Egels-Zandén, N. (2009). Transnational governance of workers' rights: Outlining a research agenda. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 169-188.
- Ehrenfeld, J. R. (2008) Sustainability needs to be attained, not managed . *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 4(2), 1-3.
- El Harbi, S., Bekir, I., Grolleau, G., et Sutan, A. (2015). Efficiency, equality, positionality: What do people maximize? Experimental vs. hypothetical evidence from Tunisia. *Journal of Economic Psychology*, 47, 77-84.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing, Oxford.
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50-63.
- Enrione, A., Mazza, C., & Zerboni, F. (2006). Institutionalizing codes of governance. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 961-973.

- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15-31.
- Essid, M. (2009). *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non-financiers de la RSE*. Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Sud.
- Essid, M., & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(2), 59-88.
- Etzioni, A. (1988). The moral dimension: Toward a new economics. *The Free Press*. New York.
- Evan, W. M., Freeman, R. E. (1993). *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*. In Beauchamp T., Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 75-84.
- Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E. (2003). *Market: Etudes et recherches en marketing*. 3ème Edition, Dunod, Paris.
- F**
- Fajfrowski, D. (2011). *Le rôle du contrôle de gestion dans une stratégie de développement durable de l'entreprise*. Doctorat en sciences de gestion, Montpellier : Université Montpellier 1.
- Fallery B., Rodhain F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal*, 27 p.
- Fauset, C. (2006). What's Wrong with Corporate Social Responsibility?, *Corporate Watch Report*, Oxford 8.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management, trans. Constance Storrs*. London: Pitman, 43-52.
- Feather, N. T. (2002). Values and value dilemmas in relation to judgments concerning outcomes of an industrial conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 446-459.
- Fehr, E., et Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *The quarterly journal of economics*, 114(3), 817-868.

- Figge, F., & Schaltegger, S. (2000). *What is " stakeholder value?": developing a catchphrase into a benchmarking tool*. Universität Lüneburg/UNEP.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise*. Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine.
- Fleming, P., Jones, M.T. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility : Crisis and Critique*. Sage Publications.
- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American behavioral scientist*, 40(4), 397-405.
- Follett, M. P. (1927). The psychology of control. *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*, 183-209.
- Fombrun, C. J., & Wiedmann, K. P. (2001). Unternehmensreputation und der 'Reputation Quotient'(RQ). *pr-magazin*, 32(12), 45-52.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fortune Magazine: est un magazine publié par Times Inc connu pour « Fortune 500 » un classement d'entreprises selon leurs revenus dans le monde entier.
- Foucault, M. (1988). Technologies du soi. *Dits et écrits*, 2, 1976-1988.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54-61.
- Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR: What to Pack for the Trip. *Business & society*, 37(1), 40-59.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.
- Freyssinet-Dominjon J. (1997). *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales*. Coll. AES, Paris.

- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. *Business strategy and the environment*, 23(1), 56-72.
- Friedman, M., (1970). « The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *New York Times Magazine*, vol. 33, p. 122-126.
- Fukukawa, K., & Moon, J. (2004). A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting. *Journal of Corporate Citizenship*, (16), 45-59.
- G**
- Gadrey, J. (2005). Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire. *Communication au séminaire de l'IES*, février, 18 p.
- Garrett, D. E. (1987). The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of marketing*, 51(2), 46-57.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la Recherche en Sciences de Gestion*. 2<sup>ème</sup> édition, Pearson.
- Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).
- Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier du CRISES*.
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Gerlach, S. (2006). *Relationship Management im Agribusiness*. Phd thesis, University of Goettingen.
- Gerlach, S., Spiller, A., & Wocken, C. (2006). Supplier Relationship Management in der Milchwirtschaft: Ein Regressionsmodell zur Erklärung der Geschäftsbeziehungsqualität. *Proceedings "Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues eV"*, 41(874-2017-857), 71-81.
- Germain C., Gates S. (2007). Le niveau de développement des indicateurs de RSE dans les outils de pilotage : observation et analyse des pratiques des entreprises. *28e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers*.

- Germain, C., Trébuq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 35-41.
- Givel, M. (2007). Motivation of chemical industry social responsibility through Responsible Care. *Health Policy*, 81(1), 85-92.
- Gond, J. P. (2001). L'éthique est-elle profitable?. *Revue française de gestion*, 77-85.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.
- Gond, J.-P., & Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature.
- Goodman, N. (1976). *Languages of art: An approach to a theory of symbols*. Hackett publishing.
- Goodman, N. (1978). *Ways of worldmaking*. Hackett Publishing.
- Graf, L., König, A., Enders, A., et Hungenberg, H. (2012). Debiasing competitive irrationality: How managers can be prevented from trading off absolute for relative profit. *European Management Journal*, 30(4), 386-403.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, p.481-510.
- Granovetter, M. (1994). Business groups. *The handbook of economic sociology*, 453-475.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management journal*, 49(1), 27-48.
- Greenwood, R., Hinings, C.R., Suddaby, R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 58-80.
- Grinewald, J. (1992). La révolution bioéconomique de Nicholas Georgescu-Roegen. Dans b.&. Stratégies énergétiques, *L'utilisation rationnelle de l'énergie* (pp. 21-34). Médecine et Hygiène

- Grolleau, G., et Saïd, S. (2008). Do you prefer having more or more than others? Survey evidence on positional concerns in France. *Journal of Economic Issues*, 42(4), 1145-1158.
- Guay, T., Doh, J. P., & Sinclair, G. (2004). Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: Ethical, strategic, and governance implications. *Journal of business ethics*, 52(1), 125-139.
- Gugler, P., & Shi, J. Y. (2009). Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: lost war in pertaining global competitiveness?. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 3-24.
- Gupta, M. C. (1995). Environmental management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8), 34-51.
- H**
- Haklik J.E. (1997). ISO 14000 environmental management: benefiting companies, saving the environment, *Business Access Online*, April.
- Hallett, T. (2010). The myth incarnate: Recoupling processes, turmoil, and inhabited institutions in an urban elementary school. *American sociological review*, 75(1), 52-74.
- Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and society*, 35(2), 213-236.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hansen, U. (2004) Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case: Ansa'tze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. In Betriebswirtschaftslehre und Gesellschaftliche Verantwortung: Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, (eds) U. Schneider and P. Steiner. (1st ed.), pp. 59–83. Gabler, Wiesbaden.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies*, 21(4), 697-720.

- Hauser, J. & Katz, G. (1998). Metrics: you are what you measure!. *European Management Journal*, 16(5), 517-528.
- Heal, G. (2005). Corporate social responsibility: An economic and financial framework. *The Geneva papers on risk and insurance-Issues and practice*, 30(3), 387-409.
- Heald, M. (1961). Business thought in the twenties: Social responsibility. *American Quarterly*, 13(2), 126-139.
- Helfrich, V. (2010). Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques?. *Revue de l'organisation responsable*, 5(1), 51-60.
- Helme-Guizon, A., & Gavard-Perret, M. L. (2004). L'analyse automatisée de données textuelles en marketing: comparaison de trois logiciels. *Décisions Marketing*, 75-90.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Henry, P., et Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*, (11), 36-60.
- Hernandez, J., Mendibil, K., & Ion, W. (2007). Corporate social responsibility as a fundamental discipline: our response to mainstream IT in SMEs. In *DS 43: Proceedings of E&PDE 2007, the 9th International Conference on Engineering and Product Design Education, University of Northumbria, Newcastle, UK, 13.-14.09. 2007* (pp. 21-26).
- Higgins, C. et Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis. *Journal of cleaner production*, 136, 18-29.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997a). Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalisms. *American behavioral scientist*, 40(4), 406-418.
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997b). Putting the organization back into organization theory: Action, change, and the "new" institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 79-88.
- Hockerts, K. (2001). Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok*.

- Hoffman, A. J., & Ventresca, M. J. (2002). *Organizations, policy and the natural environment: Institutional and strategic perspectives*. Stanford University Press.
- Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Academy of management Review*, 3(3), 450-461.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and society*, 6(3), 193-211.
- Hollnagel, E., Woods, D., Leveson N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Aldershot, UK: Ashgate. 410 p.
- <https://www.accountability.org/standards/>
- <https://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/11/NoticeNCA.pdf>
- <https://www.iso.org/fr/stage-codes.html#60.60>
- <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html>
- Hughes, E. C. (1949). Social change and status protest: An essay on the marginal man . *Phylon*, 10(1), 58-65.
- Hummels, H. (1998). Organizing ethics: A stakeholder debate. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1403-1419.
- Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management studies*, 43(1), 75-91.
- Hutchel, A., et Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies. *European journal of operational research*, 24(1), 178-186.
- I**
- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000. *Management Avenir*, (3), 91-104.
- Igalens, J., & Mancy, F. (2005). Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution. *Peretti JM, Tous reconnus, Ed. D'Organisation*, p347-359.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81(11), 88-95.
- J**
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 235-256.
- Jevons William Stanley, (1865). *The Coal Question*, New York: A.M. Kelley.

Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.

Jonas, H. (1979). *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique.* traduction française éd. du Cerf (1990).

## K

Kaplan R, & Norton D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan R, & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard— measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71–79.

KAPLAN R. S. et NORTON D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Keating, P. J. (1995). A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting. *Journal of management accounting research*, 7, 66.

Keeble, J. J., Topiol, S., & Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 149-158.

Kemp, R. et Martens, P. (2007). Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved ? *Sustainability: Science, Practice, et Policy* 3(2):5–14.

Khourri, N. (2013). Déterminants des Pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise: Evidences empiriques pour les entreprises manufacturières implantées à Alger. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (8).

Klarsfeld, A., & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 53-64.

Klonoski, R. J. (1991). Foundational considerations in the corporate social responsibility debate;(includes bibliography)(corporate social responsibility theories). *Business Horizons*, 34(4), 9-19.

Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.

- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization science*, 11(4), 367-386.
- Koenig, G. (2005, June). Études de cas et évaluation de programmes: une perspective campbellienne. In *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers*.
- Kong, N., Salzmann, O., Steger, U., & Ionescu-Somers, A. (2002). Moving business/industry towards sustainable consumption: the role of NGOs. *European Management Journal*, 20(2), 109-127.
- Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 59-91.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
- Krasner, S.D. (1984). Approaches to the State : Alternative Conceptions and Historical Dynamics. *Comparative Politics*, 16(2), p. 223-246.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, (2), 211-237.
- L**
- Labelle, F., & Pasquero, J. (2006). Alcan et le «partenalisme»: les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XXe siècle. *Entreprises et histoire*, (4), 74-96.
- Lambert A. et Boulard J.-Cl. (26 mars 2013), « Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative », Ministère de la réforme de l'Etat de la décentralisation et de la fonction publique.
- Langevin, P. & Naro, G. (2003). Contrôle et comportements : une revue de la littérature Anglo-Saxonne. *Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain la Neuve*
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.
- Langosch, R., et Schlenz, U. (1990). Image and public relations in the agricultural sector. *Berichte über Landwirtschaft*, 68(1), 19-31.
- Lantos, G.P. (2002). The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), 205 – 232.
- Lattès, R. (1972). *Pour une autre croissance*. Du Seuil, Paris.

- Lautermann, C. (2005). Die gesellschaftliche Verantwortung von transnationalen Unternehmen. *Theoretisches Konzept und praktische Relevanz*. (Schriftenreihe Nr. 42/2005). Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Laville, E. (2009). *L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Pearson Education France.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967a). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967b). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Richard D. Irwin.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009) *Institutional work : Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Le Danemark a rebaptisé sa propre norme DS 49001 (DS 49001 = ISO 9000 + ISO 14000 + ISO 26000) dans une perspective de humoristique ou provocante.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Paris: Presses universitaires de France.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 269, 66-71.
- Leigh, Star, S. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values*, 35(5), 601-617.
- Lejeune, C. (2010). Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 9, 15-32.
- Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2010). la RSE. *La responsabilité sociale des entreprises, Paris, Dunod*.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, 36(5), 41-50.
- Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance—an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 497-529.
- Linnartz, T. M. (1994). *Landwirtschaft und ihre Probleme im Meinungsbild der Bevölkerung*. Forschungsgesellschaft für Agrarpolitik und Agrarsoziologie.

- Linthicum, C., Reitenga, A. L., & Sanchez, J. M. (2010). Social responsibility and corporate reputation: The case of the Arthur Andersen Enron audit failure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(2), 160-176.
- Loch, C., Yaziji, M., et Langen, C. (2001). The fight for the alpha position: Channeling status competition in organizations. *European Management Journal*, 19(1), 16-25.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of management studies*, 43(1), 115-136.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisations. 3<sup>ème</sup> édition. Paris.
- Luck, C. G., & Pilotte, N. (1993). Domini social index performance. *The Journal of Investing*, 2(3), 60-62.
- Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. (1999). *Améliorer la performance organisationnelle. Manuel d'auto-évaluation*. CRDI 1999. 150 p.
- M**
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, 32(3), 817-835.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business research*, 56(1), 55-67.
- Malthus, T. R. (1852). *Essai sur le principe de population*. Guillaumin et ce.
- March, J. G. (1989). *Decisions and organizations*. Blackwell.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marquet-Pondeville, S. (2003). *Le contrôle de gestion environnemental*. Doctorat en sciences de gestion. Louvain : Université Catholique Libre de Louvain.
- Martinet, A.-C., et Reynaud, E. (2004a, septembre-octobre). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue Française de Gestion*.
- Martinet, A.-C., et Reynaud, E. (2004b). *Stratégies d'entreprise et écologie*. Paris: Economica.
- Martory, B. (2003). *Contrôle de gestion sociale*. Vuibert.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante. *Gérer et Comprendre*, 3, 81-94.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.

- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of business ethics*, 45(1-2), 109-120.
- Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(3), 73-99.
- Mbengue, A. (2001). Posture paradigmatique et recherche en management stratégique. In *Stratégies –Actualités et futurs de la recherche*, sous la dir. D’A.C. Martinet et R.A. Thiétart (Ed.), Vuibert.
- Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (2003). Analyse causale et modélisation. In R.A. Thiétart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.335-372.
- McGuire J.W. (1963). *Business and Society*, New –York, McGraw-Hill.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., Berhens, W. (1972). *Halte à la Croissance ? Rapport sur les limites de la croissance*. Paris: Fayard.
- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., Calantone, R. L., & Montabon, F. L. (2002). Assessing the effectiveness of US voluntary environmental programmes: an empirical study. *International Journal of Production Research*, 40(8), 1853-1878.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 23(4), 43.
- Merchant, K.A. (1998). *Modern management control systems*. Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.
- Mercier, S. (2001). L’apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature . Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique. Québec.
- Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. *Décider avec les parties prenantes*, 157-172.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The antioch review*, 8(2), 193-210.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195-205.

- Mill, J. S. (1907). On social freedom: Or the necessary limits of individual freedom arising out of the conditions of our social life. *Oxford and Cambridge Review*, 1, 57-83.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les éditions d'organisation, Paris/Montréal.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie*. Village Mondial, Paris.
- Mione A. (2005). De l'affectivité à l'effectivité : l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation. *Colloque : accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat*. Montpellier.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the Organizational Mind*. Jossey- Bass.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative science quarterly*, 44(4), 653-683.
- Moisdon, J. C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, (1), 213-226.
- Moisdon, J.C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, 253(8),21-39
- Montecchia, A., Giordano, F., & Grieco, C. (2016). Communicating CSR: integrated approach or selfie? Evidence from the Milan stock exchange. *Journal of cleaner production*, 136, 42-52.
- Moquet, A. C., & Pezet, A. (2006). Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 113-142.
- Mouchot, C. (2003). *Méthodologie économique*. Éd. du Seuil, pp.548.
- Mousli, M. (2015). Intégrer la RSE au processus de contrôle : association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental ? Étude de deux cas Français. *Revue de l'organisation responsable*, 10(1), 51-65.
- Mullerat, R. (2010). *International corporate social responsibility: the role of corporations in the economic order of the 21st century*. Kluwer Law International BV.

## N

- Naro, G. & Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience : De l'assemblage d'un « puzzle » et construction d'un « Lego ». *Revue française de gestion*, 211(2), 65-80.
- Nawrocka, D. (2008). Inter-organizational use of EMSs in supply chain management: some experiences from Poland and Sweden. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(5), 260-269.
- Nelling, E., & Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the “virtuous circle” revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 197-209.
- Nielinger, O. (2003). Wirtschaft und Nichtregierungsorganisationen: Eine Liaison mit Zukunft. *Nord-Süd aktuell*, 17(1), 126-136.
- Nogatchewsky, G. (2004). *Les configurations de contrôle dans les relations clients-fournisseurs*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
- Norris, G., et O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173-196.
- O**
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Orts, E. W. et Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-233.
- Otley, D. (1998). Performance Management and Strategy Implementation: The Role of Management Accounting in the Modern Organization. *Fourth International Management Control Systems Research Conference, University of Reading, Great Britain, 6-8 july*.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Ottaway, M. (2001). Corporatism goes global: International organizations, nongovernmental organization networks, and transnational business. *Global governance*, 7(3), 265-292.

- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Oxibar, B. (2003). *La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites Internet par les entreprises françaises*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, Paris.
- P**
- Padgett, J. F., & Ansell, C. K. (1993). Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434. *American journal of sociology*, 98(6), 1259-1319.
- Padgett, J. F., & Powell, W. W. (2012). *The emergence of organizations and markets*. Princeton University Press.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Collection U. *Sciences sociales*. Paris: Armand Collin.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales- 4e éd.* Armand Colin.
- Park, R. E. (1928). Human migration and the marginal man. *American journal of sociology*, 33(6), 881-893.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 403-445.
- Pasquero, J. (2005). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des Sciences de Gestion. Un regard historique. Dans M.-F. Turcotte, & A. Salmon, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Québec: Presses Universitaires de Québec.
- Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international*, 12(2), 27-47.
- Passet, R. (1971). Une science tronquée. *Le Monde*, 12, 15.
- Passet, R. (1979). L'économie et le Vivant. Petite Bibliothèque Payot, Paris, (1996). *Economica*, Paris.
- Pastore, M. (2005). Les rapports d'activité à l'épreuve de l'analyse de discours : quelles visions de la Responsabilité Sociale pour les entreprises du CAC 40 ? Nancy: mémoire de DEA.
- Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory. *Accounting, organizations and Society*, 17(5), 471-475.

- Perroux, F. (1961). *L'Économie du XXe siècle*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Perroux, F. (1973). *Pouvoir et économie*. Dunod.
- Perroux, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*. Dunod.
- Pesqueux, Y. (2010). Gouvernance, de quoi s'agit-il ?. Colloque GEQC juin.
- Pesqueux, Y. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Innovations*, (1), 37-55.
- Petitjean, J.L. (2001). *Frontières de la firme et contrôle organisationnel, l'exemple des réseaux contractuels de distribution*, Thèse de doctorat, Université de Reims.
- Pfeffer, J. (1978). *Organizational design* Arlington Heights. Ill.: AHM Publishing.
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51-66.
- Phillips, R. A. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Picard J. (2008). Les pieuses intentions de l'ISO 26000, Usine nouvelle. [www.usinenouvelle.com/article/les-pieuses-intentions-de-l-iso-26000.N63961](http://www.usinenouvelle.com/article/les-pieuses-intentions-de-l-iso-26000.N63961).
- Piel, E. (2003). Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen. *Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen*, 97, 13-28.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business ethics: A European review*, 17(1), 3-12.
- Polanyi, M. (1967). The tacit dimension. Anchor. Garden City, NY.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Porter, M. E. & vanderLinde, C. (1998). Green and competitive. In *On competition* ed. M. E. Porter, pp. 351–375. *Harvard Business School*, Boston, MA.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, 45(1), 6-28.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 276, 298.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.

Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.

## Q

Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et RSE. *26e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis*.

Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage «responsabilité sociale des entreprises» et «développement durable»: mise en perspective, enjeux et limites. *Revue française de socio-économie*, (1), 125-144.

## R

Rahaman, A. S., Lawrence, S., et Roper, J. (2004). Social and environmental reporting at the VRA: institutionalised legitimacy or legitimation crisis?. *Critical perspectives on Accounting*, 15(1), 35-56.

Rao, H. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *American journal of sociology*, 103(4), 912-961.

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2005). Border crossing: Bricolage and the erosion of categorical boundaries in French gastronomy. *American Sociological Review*, 70(6), 968-991.

Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. *Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai*.

Reynaud, E. (2004). Le développement durable. *Revue française de gestion*, 30(152), 117.

Reynaud, E., Egri, C. P., Ralston, D. A., Danis, W., Starkus, A., Dabic, M., & Kavooosi, M. (2007). The Differences in Values Between Managers of the European Founding Countries, the New Members and the Applicant Countries:: Societal Orientation or Financial Orientation?. *European Management Journal*, 25(2), 132-145.

Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Corporate management in a changing world*. Aldus/Bonniers, Stockholm.

Ricardo D. (1817), *The Principles of Political Economy and Taxation*, in P.Sraffa (ed.) *The Works and Correspondence*, Vol 1, Cambridge University Press, Cambridge.

Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and social psychology review*, 4(3), 255-277.

- Rok, B. (2004). Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. In *Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa* (pp. 44-45).
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137.
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2017). Stakeholder and corporate responsibilities in cross-sectoral environmental collaborations: Building value, legitimacy and trust. In *Unfolding Stakeholder Thinking* (pp. 201-215). Routledge.
- Roszkowska-Menkes, M., & Aluchna, M. (2017). Institutional isomorphism and corporate social responsibility: towards a conceptual model. *Journal of Positive Management*, 8(2), 3-16.
- Rousselière, D., & Bouchard, M. J. (2011). A propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale: isomorphisme versus écologie des organisations en économie sociale. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 48(4), 414-453.
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of management review*, 28(2), 204-219.
- Rubinstein, A. (2013). Response time and decision making: An experimental study. *Judgment & Decision Making*, 8(5).
- Ruggie, J. (2008). Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(2), 189-212.
- S**
- Sachs, I. (1972). La logique du développement. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 14(1), 413-417.
- Sainsaulieu, R. (1986). *L'entreprise, une affaire de société*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1992). *L'entreprise, une affaire de société*. (ouvrage collectif). Paris: Presses de Sciences Politiques et Dalloz.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.

- Santelmann, P., et Aubret, J. (2005). L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales. *Savoirs*, (2), 51-58.
- Sarre, R., Doig, M., & Fiedler, B. (2001, September). Reducing the risk of corporate irresponsibility: the trend to corporate social responsibility. In *Accounting Forum*, 25(3),300-317.
- Saulquin, J.Y. & Schier, G. (2005). La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance. *Congrès Grefige. Nancy*.
- Saulquin, J.Y., Maupetit, C. (2004). EVA, performance et évaluation bancaire. *Journée de recherche CERMAT. La performance : de la mesure à l'action. 15 janvier*.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., et Thornhill, A. (2012). Research methods for business students (6th ended.) Harlow. *England: Pearson Education*.
- Sautereau-Moquet, A.-C. (2008). *Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale. Les cas Lafarge et Danone*. Doctorat en sciences de gestion. Paris : Université Paris-Dauphine.
- Savall H. (1974). *Enrecher le travail Humain : L'évaluation socio-économique*, Thèse d'Etat 1974, Dunod, 1975, nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jaques Delors, 1989,269p.
- Savall H., Zardet V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, 10(5), 157-189.
- Savall, H. & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société: nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Management & Sciences Sociales*, 14(14), 4-17.
- SAVALL, H. (1975). *Germàn Bernacer, l'hétérodoxie en sciences économiques*. Dalloz, Coll. Les grands économistes.
- Savall, H. et ZARDET V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*. Economica. Paris.
- Savall, H. et Zardet, V. (2004). *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du Roseau: souple et enracinée*. Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation: défis et dynamiques*. Economica

- Savall, H., et Zardet, V. (2009). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise-resultats de recherches longitudinales. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (4), 7-36.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2009). La crise: produit de la tétranormalisation? Comment intégrer en management des normes multiples et contradictoires ?. Cahiers de recherche de l'ISEOR.
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., et Peron, M. (2008). The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles: Case of a European journal. *Organizational Research Methods*, 11(3), 510-540.
- Schaltegger, S. and Burritt, R. (2005) Corporate sustainability. In The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues, (eds) H. Folmer and T. Tietenberg, pp. 185–222. Edward Elgar, Cheltenham.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders?. *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.
- Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of environmental management*, 65(4), 339-346.
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.
- Scheper, U. (1999). *Das Image der Landwirtschaft bei Meinungsmultiplikatoren*. Shaker.
- Schepers, D. H. (2006). The impact of NGO network conflict on the corporate social responsibility strategies of multinational corporations. *Business & Society*, 45(3), 282-299.
- Schiebel, W., et Pöchtrager, S. (2003). Corporate ethics as a factor for success—the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(2), 116-121.
- Schneider, F. (2003). L'effet rebond. *L'écologiste*, 4(3), 45-8.
- Schueth, S. (2003). Socially responsible investing in the United States. *Journal of business ethics*, 43(3), 189-194.

- Schulze, B., Wocken, C., et Spiller, A. (2006). Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector. *Journal on Chain and Network Science*, 6(1), 55-68.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation—An empirical study. *Schmalenbach business review*, 56(1), 46-71.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Scott, W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493 – 511. DOI: 10.2307/2392880
- Sekul, S. (2003). *Ökologisches Konfliktmanagement*. Köln/Lohmar: Eul Verlag.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley, CA : University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Harper & Row, New York.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sherif, S. F. (2015). The role of higher education institutions in propagating corporate social responsibility case study: Universities in the Middle East. *International Journal of Education and Research*, 3(1), 217-226.
- Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*. 32(3/4), 601-611.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Skærbæk, P., & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 108-124.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Smith, W., & Higgins, M. (2000). Cause-related marketing: Ethics and the ecstatic. *Business & Society*, 39(3), 304-322.

- Solnick, S. J., et Hemenway, D. (1998). Is more always better?: A survey on positional concerns. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 37(3), 373-383.
- Solnick, S. J., et Hemenway, D. (2005). Are positional concerns stronger in some domains than in others?. *American Economic Review*, 95(2), 147-151.
- Sponem, S. (2004). *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d'une typologie et analyse des déterminants*. Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Stake R.E. (1998). Case Studies. In DENZIN N.K. and LINCLON Y.S. (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*; Sage Publications, vol. 2, Chapitre 4, pp.86 – 109.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of business ethics*, 14(3), 207-217.
- Stark, D. (1996). Recombinant property in East European capitalism. *American journal of sociology*, 101(4), 993-1027.
- Sternberg E. (2001), The Stakeholder Concept : A Mistaken Doctrine, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n° 4, Londres.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Supizet, J. (2002). Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments. *L'informatique professionnelle*, 209, 15-20.
- Swaminathan, N. (2008). For the Brain, cash is good, status is better. *American* (April, 24), <https://www.scientificamerican.com/article/for-the-brain-status-is-better/>.

## T

- Tahon, C. (2003). *Evaluation des performances des systèmes de production, Série Productique*. Hermès, Lavoisier.
- Tchankam, J.P. (1998). *Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux.
- Tesch, R. (1990). Qualitative research—Analysis types and software protocols. *Hampshire, UK: The Falmer Press*.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.

- Thibierge, C. (2008). *La force normative. Naissance d'un concept*. LGDJ; Bruylant.
- Thiéart R-A et al. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Dunod 2ème édition, Paris.
- Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Thomas, A. S., & Simerly, R. L. (1995, August). Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 411-415). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G., Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). Handbook of organization studies. *The Institutionalization of Institutional Theory*, 175-190.
- Torres Jr, A., Akridge, J. T., Gray, A. W., Boehlje, M., & Widdows, R. (2007). An evaluation of customer relationship management (CRM) practices among agribusiness firms. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(1030-2016-82495).
- Travaillé, D., et Naro, G. (2013). Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. In *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, May (pp. 1-26).
- Trebucq, S. (2010). Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003: une étude exploratoire qualitative et quantitative. In *Capital immatériel: état des lieux et perspectives*, June, Montpellier, France.
- Trudel, J. D. (1997). The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Consulting to Management*, 9(4), 74.
- Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management accounting research*, 16(3), 293-320.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Turcotte, M.-F. et Salmon, A. (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Québec: Presses Universitaires de Québec.
- Tushman, M. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587-605.

Tversky, A., et Griffin, D. (1991). 12 Endowment and Contrast in Judgments of Well-Being. *Strategy and choice*, 297.

## V

Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley & Sons.

Von Alvensleben, R. (1998). *Strategien zur Verbesserung des Image der Landwirtschaft*. Working Paper University of Kiel.

Voynnet-Fourboul, C. (2002). *L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur*. E-theque.

## W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, Paris.

Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T., & Wehrmeyer, W. (2002). The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 9(3), 133-146.

Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.

Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of management studies*, 43(1), 93-114.

Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups?. *Organization science*, 13(1), 64-80.

Wolff, D. (2010). *Le développement durable-2e éd.: Théories et applications au management*. Dunod.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

Wouters, S., van Exel, N. J. A., van de Donk, M., Rohde, K. I. M., et Brouwer, W. B. F. (2015). Do people desire to be healthier than other people? A short note on positional concerns for health. *The European Journal of Health Economics*, 16(1), 47-54.

[www.globalcompact-france.org](http://www.globalcompact-france.org)

## Y

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research - Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Newbury Park (CA), Sage Publications

Yin, R.K. (2003). *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Series*. Second Edition, Sage Publications

Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Public Affairs, New York.

## Z

Zardet, V. & Bonnet, M. (2010). Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes. In Bessire, D., Cappelletti, L., & Pigé, B. (2010). Normes : Origines et Conséquences des crises (pp. 93–110). Economica.

Zeghal, D. et Dammak, S. (2007). La divulgation de l'information environnementale dans les rapports annuels : une étude comparative des multinationales américaines et européennes. *Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai*.

Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.

# Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : L’appréhension de la RSE sous une perspective obligatoire et volontaire .....	43
<b>Tableau 2</b> : Architecture de l'ISO 26000.....	54
<b>Tableau 3</b> : Risque et impact de la Tétranormalisation sur la responsabilité sociale.....	62
<b>Tableau 4</b> : Les différentes définitions des parties prenantes.....	70
<b>Tableau 5</b> : Catégorisation des parties prenantes .....	72
<b>Tableau 6</b> : Récapitulatif des modes de RSE Visser (2012) et les stratégies de RSE abordés selon les mécanismes d’isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983; Mizruchi et Fein, 1999) .....	90
<b>Tableau 7</b> : Approche courante et approche étendue du néo institutionnalisme .....	102
<b>Tableau 8</b> : Les caractères consensuels de la notion de performance .....	112
<b>Tableau 9</b> : Les différentes perceptions de la performance.....	113
<b>Tableau 10</b> : Exemples des bienfaits économiques (financiers) et managériaux de la RSE .....	122
<b>Tableau 11</b> : Type de contrôle et condition préalable .....	134
<b>Tableau 12</b> : Synthèse des systèmes de contrôle diagnostic et interactif.....	143
<b>Tableau 13</b> : Le poids des indicateurs financiers et RSE .....	155
<b>Tableau 14</b> : Les motivations instrumentales d’intégration de la RSE .....	174
<b>Tableau 15</b> : Les motivations politiques d’intégration de la RSE.....	179
<b>Tableau 16</b> : Les motivations d’ordre intégratif d’adoption de la RSE.....	181
<b>Tableau 17</b> : Récapitulatif des hypothèses et de leurs coupes de questions respectifs ...	198
<b>Tableau 18</b> : Statistiques descriptives des résultats de la recherche.....	200
<b>Tableau 19</b> : Typologies des études de cas (Ayerbe et Missonier , 2006) .....	241
<b>Tableau 20</b> : Récapitulatif des entretiens mené lors de la phase exploratoires .....	267
<b>Tableau 21</b> : Récapitulatif de la documentation collectée lors de la phase exploratoire..	268
<b>Tableau 22</b> : Récapitulatif des entretiens semi directifs menés lors de la phase approfondie .....	269
<b>Tableau 23</b> : Récapitulatif de la documentation collectée lors de la phase approfondie..	271
<b>Tableau 24</b> : Formulation d’idées-clés à partir des phrases-témoins issues des entretiens exploratoire.....	279
<b>Tableau 25</b> : Arborescence des idées-clés.....	302
<b>Tableau 26</b> : Elaboration des indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE.....	360

<b>Tableau 27</b> : Tableau d'identification et de hiérarchisation des parties prenantes.....	327
<b>Tableau 28</b> : Plan d'Actions Prioritaires de la démarche RSE.....	331

# Liste des figures

- Figure 1** : Méthodologie de la recherche 11
- Figure 2** : Architecture générale de la thèse 12
- Figure 3** : La pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise selon Carroll 39
- Figure 4** : Le modèle tridimensionnel de Carroll 40
- Figure 5** : Vue d'ensemble de la Norme ISO 26000 56
- Figure 6** : Les quatre ailes de la Tétranormalisation 59
- Figure 7** : La genèse et le développement de la RSO et du développement durable à travers les sphères du milieu des affaires, académique et de l'intervention institutionnelle 65
- Figure 8** : Typologie des théories des parties prenantes 74
- Figure 9** : La déclinaison du développement durable au niveau de l'entreprise via la prise en compte des intérêts contingents des parties prenantes 76
- Figure 10** : Représentation des composantes de la performance globale 115
- Figure 11** : le contrôle de gestion comme interface entre sphère stratégique et sphère opérationnelle 131
- Figure 12** : Les quatre leviers de contrôle selon Simons 138
- Figure 13** : les différents niveaux de maturité du modèle GRI 149
- Figure 14** : Architecture du Balanced Scorecard 151
- Figure 15** : Architecture du navigateur de Skandia 152
- Figure 16** : La pyramide des motivations d'engagement des entreprises dans la RSE 187
- Figure 17** : Représentation du Balanced ScoreCard 216
- Figure 18** : Modes d'intégration de la RSE 225
- Figure 19** : Organigramme hiérarchique de l'entreprise 235
- Figure 20** : Plan d'entretiens exploratoires et semi-directifs transposé sur l'organigramme de l'entreprise 251
- Figure 21** : La triangulation des données, prisme d'objectivation des données d'une recherche qualitative 257
- Figure 22** : Positionnement méthodologique de la recherche 262
- Figure 23** : Classification des logiciels d'aide à l'analyse des données qualitatives 274
- Figure 24** : Arborecence et étapes de construction de l'effet-miroir 277
- Figure 25** : Déploiement de la politique RSE 292
- Figure 26** : Tableau de Bord Stratégique (TDBS) 294

**Figure 27** : Identification des parties prenantes et sphère d'influence 299

**Figure 28** : Système de mesure et de pilotage de la performance globale de l'entreprise étudiée 359

**Figure 29** : Les niveaux de stratégie RSE et le rôle du dispositif de veille stratégique 324

**Figure 30** : Cartographie des parties prenantes 328

**Figure 31** : Architecture du dispositif de veille stratégique 340

**Figure 32** : Nouvelle configuration de la structure organisationnelle 341

**Figure 33** : Affectation des indicateurs transposée sur l'organigramme restructuré 343

# **Annexes**

## Annexe I : La loi NRE

La loi sur les nouvelles régulations économiques fixe (art.116) l'obligation pour les sociétés française cotées sur un marché réglementé l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.

Le texte de l'article 116 de la loi "Nouvelles Régulations Economiques", sur le reporting social et environnemental des sociétés cotées françaises :

### Article 116

I. - Après l'article L. 225-102 du code de commerce, il est inséré un article L. 225-102-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 225-102-1. - Le rapport visé à l'article L. 225-102 rend compte de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social.

« Il indique également le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçu durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16.

« Il comprend également la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice.

« Il comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé. »

II. - Les dispositions des trois premiers alinéas de l'article L. 225-102-1 du code de commerce prennent effet à compter de la publication du rapport annuel portant sur l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2001. Les dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-

102-1 du même code prennent effet à compter de la publication du rapport annuel portant sur l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2002.

Le texte du décret de l'article 116 de la loi NRE sur le reporting social et environnemental des sociétés cotées françaises

Décret n° 2002-221 du 20 février 2002 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce et modifiant le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales (loi NRE).

Art. 1er. - Dans le décret du 23 mars 1967 susvisé, il est rétabli, après l'article 148-1, un article 148-2 ainsi rédigé :

« Art. 148-2. - Figurent en application du quatrième alinéa de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, les informations sociales suivantes :

1° a) L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main d'œuvre extérieure à la société ;

b) Le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement ;

2° L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs ;

3° Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;

4° Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;

5° Les conditions d'hygiène et de sécurité ;

6° La formation ;

7° L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;

8° Les oeuvres sociales ;

9° L'importance de la sous-traitance.

Le rapport expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.

Il indique l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

Il indique en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales. »

Art. 2. - Dans le même décret, il est inséré, après l'article 148-2, un article 148-3 ainsi rédigé :

« Art. 148-3. - Figurent dans les mêmes conditions, dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, les informations suivantes relatives aux conséquences de l'activité de la société sur l'environnement, données en fonction de la nature de cette activité et de ses effets :

1° La consommation de ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement et dont la liste sera déterminée par arrêté des ministres chargés de l'environnement et de l'industrie, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets ;

2° Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées ;

Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement

4° Les mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives

5° Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement ;

6° L'existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société ;

7° Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours ;

8° Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci ;

9° Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points 1° à 6° ci-dessus.»

Art. 3. - Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, la ministre de l'emploi et de la solidarité, la garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement et le secrétaire d'Etat à l'industrie sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 20 février 2002.

## Annexe II : questionnaire de l'enquête quasi expérimentale

Ce questionnaire vise à comprendre vos préférences par rapport à des décisions relatives à la responsabilité sociale et environnementale. Le mot « **autres** » fait référence aux chefs et cadres managers d'entreprises ou d'organisations qui vous sont similaires (âge, diplômes, poste d'emploi, statut socioéconomique, capacité décisionnelle, etc...) et qui évoluent dans des organisations et entreprises similaires à la vôtre (Taille, secteur d'activité, cadre juridique, situation financière, etc...).

Notez qu'hormis la dimension abordée dans chaque question, toutes les autres dimensions sont identiques. Les questions sont indépendantes les unes des autres. Votre participation est entièrement anonyme.

« Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, nous comptons sur votre sincérité en répondant. »

**Q1) Subvention et prime :** Supposons que l'état accorde des primes proportionnellement au taux de réalisation d'un programme de responsabilité sociale et environnementale qu'elle lance. Que préférez-vous ?

- A. Vous réalisez 70 % du programme RSO, les autres réalisent chacune 90 %
- B. Vous réalisez 60 % du programme RSO, les autres réalisent chacune 40 %
- C. Vous réalisez 60 % du programme RSO, les autres réalisent chacune 60 %

**Q2) Gain dû au progrès techniques :** L'automatisation de certaines tâches dans votre secteur d'activité permet une considérable augmentation des bénéfices. De ce fait, vous devez, ainsi que les autres organisations, former vos employés qui verront leur poste supprimé pour développer leurs compétences et leur permettre de trouver un autre emploi. Toutes choses égales par ailleurs (Nombre d'employés à former, coûts de formation, et augmentation des bénéfices identiques) que préférez-vous ?

- A. Votre organisation forme 50 % de ses employés, les autres forment 20 % de leurs employés
- B. Votre organisation forme 70 % de ses employés, les autres forment 95 % de leurs employés
- C. Votre organisation forme 50 % de ses employés, les autres forment 50 % de leurs employés

**Q3) Imposition :** Supposons qu'une taxe carbone est imposée par l'état pour toute émission dépassant le quota autorisé de 20 000 tonnes de Co<sub>2</sub> par an. Toutes choses égales par ailleurs (volume de production et de vente identique), que préférez-vous ?

- A. Vous émettez 27 000 tonnes/an, les autres émettent chacune 30 000 tonnes/an
- B. Vous émettez 27 000 tonnes/an, les autres émettent chacune 27 000 tonnes/an
- C. Vous émettez 25 000 tonnes/an, les autres émettent chacune 22 000 tonnes/an

**Q4) Perte due à une récession :** Supposons qu'une récession économique est à l'origine de la diminution de vos profits et de plusieurs licenciements dans votre secteur d'activité. De ce fait vous devez, ainsi que les autres organisations, former vos employés qui verront leur poste supprimé pour développer leurs compétences et leur permettre de trouver un autre emploi. Toutes choses égales par ailleurs (Nombres d'employés partants à former, coûts de formation), que préférez-vous ?

- A. Votre organisation forme 50 % de ses employés, les autres forment 50 % de leurs employés
- B. Votre organisation forme 50 % de ses employés, les autres forment 20 % de leurs employés
- C. Votre organisation forme 70 % de ses employés, les autres forment 95 % de leurs employés

**Q5) Bénéfice :** Supposons que votre bénéfice annuel augmente proportionnellement par rapport à l'isolation thermique de vos locaux qui peut être classée de 1 (très faible isolation) à 10 (excellente isolation). Que préférez-vous ?

- A. Votre isolation thermique est de niveau 7, l'isolation thermique des autres est de niveau 9
- B. Votre isolation thermique est de niveau 6, l'isolation thermique des autres est de niveau 2
- C. Votre isolation thermique est de niveau 6, l'isolation thermique des autres est de niveau 6

**Q6) Réalisation d'objectifs et communication avec les parties prenantes :** La réalisation des objectifs de votre organisation est proportionnelle à la qualité de communication avec vos collaborateurs internes et externes. Si la qualité de communication est classée de 1 (très mauvaise) à 10 (excellente), que préférez-vous ?

- A. Vous avez une communication de niveau 7, les autres ont une communication de niveau 9
- B. Vous avez une communication de niveau 6, les autres ont une communication de niveau 2
- C. Vous avez une communication de niveau 6, les autres ont une communication de niveau 6

**Q9) Projets socialement responsables** : Supposons que les pratiques en matière de responsabilité sociale et environnementale de votre organisation puissent être classées de 1 (pas du tout responsable) à 10 (très responsable). Sachant que les résultats de ces pratiques seront médiatisés et diffusés au publics, que préférez-vous ?

- A. Votre organisation a une responsabilité de 5, les autres ont une responsabilité de 5
- B. Votre organisation a une responsabilité de 7, les autres ont une responsabilité de 9
- C. Votre organisation a une responsabilité de 5, les autres ont une responsabilité de 3

**Q10) Augmentation de productivité par le télétravail** : Supposons que l'aménagement d'une partie des horaires de travail hebdomadaires de vos employés en heures de télétravail pourrait, avec une probabilité de 80 %, améliorer proportionnellement leur productivité, que préférez-vous ?

- A. Vous aménagez 6h / Semaine avec 80 % de chance d'améliorer la productivité, les autres aménagent 6h / Semaine avec 80 % de chance d'améliorer la productivité
- B. Vous aménagez 6h / Semaine avec 80 % de chance d'améliorer la productivité, les autres aménagent 3h / Semaine avec 80 % de chance d'améliorer la productivité
- C. Vous aménagez 8h / Semaine avec 80 % de chance d'améliorer la productivité, les autres aménagent 10h / Semaine avec 80 % de chance d'améliorer la productivité

**Q11) Santé** : Supposons que votre organisation contribue au financement d'une campagne de vaccination dans les zones rurales. Sachant que les dons seront anonymes, que préférez-vous ?

- A. Votre organisation donne 600 000 DA, chacune des autres donne 1 000 000 DA
- B. Votre organisation donne 400 000 DA, chacune des autres donne 200 000 DA
- C. Votre organisation donne 400 000 DA, chacune des autres donne 400 000 DA

**Q12) Investissement dans les énergies renouvelables** : Supposons que vous investissez ainsi que les autres organisations des fonds dans un projet de panneaux solaires. Le retour sur investissement du projet est de 300 % proportionnellement au capital initial investi et sera perçu dans 20 ans. Toutes choses égales par ailleurs (consommation d'énergie, capacité d'investissement...), que préférez-vous ?

- A. Votre organisation investit 2 000 000 DA, les autres investissent chacune 1 000 000 DA
- B. Votre organisation investit 2 500 000 DA, les autres investissent chacune 3 000 000 DA
- C. Votre organisation investit 2 000 000 DA, les autres investissent chacune 2 000 000 DA

## Annexe III : Evaluation de l'engagement des entreprises en matière de RSE par le label CGEM

**Comment procéder ?**

- Le test comprend 36 questions.
- Il vous suffit de répondre pour chacune des questions qui vous est posée en cochant l'une des cases (en rouge, en jaune ou en vert), parmi les 3 options qui vous sont proposées celle qui correspond le mieux à la situation de votre entreprise.
- Quand vous aurez répondu à toutes les questions, vous obtiendrez un scoring qui positionnera votre engagement sur les différents objectifs de responsabilité sociétale en les classifiant suivant la typologie suivante :

<span style="color: red;">■</span>	Pas encore initié, aucune réflexion portée
<span style="color: yellow;">■</span>	En cours d'initiation, partiellement formalisé ou opérationnel
<span style="color: green;">■</span>	Formalisation et opérationnalisation

1. Droits humains			
Q1 : Est-ce que votre entreprise s'est engagée à respecter le droit des salariés d'adhérer au syndicat de leur choix ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2 : Si un syndicat est présent, est ce que votre entreprise négocie régulièrement avec lui conformément aux dispositions du code du travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q3 : Est-ce que votre entreprise a mis en place des mesures pour prévenir les discriminations entre les femmes et les hommes et favoriser l'égalité des chances ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4 : Est-ce que votre entreprise a mis en place des mesures pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q5 : Est-ce que votre entreprise a mis en place des mesures pour s'assurer qu'il n'y a pas de recours direct au travail des enfants de moins de 15 ans dans ses locaux ou de recours indirect à travers ses fournisseurs et ses sous-traitants ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6 : Est-ce que la Direction de l'entreprise a formalisé un engagement en faveur de la promotion de la négociation collective et la prévention des conflits ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Conditions de travail et relations professionnelles			
Q7 : Est-ce que votre entreprise favorise l'amélioration de l'employabilité de ses salariés à travers des actions de formations adaptées à leurs postes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q8 : Est-ce que votre entreprise assure une couverture sociale à tous ses salariés, à minima, la couverture sociale obligatoire ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q9 : Est-ce que les locaux de l'entreprise ainsi que les postes de travail répondent aux normes d'hygiène, santé et sécurité au travail en vue de protéger ses salariés ? Un Comité d'hygiène, santé et sécurité est-il constitué et fonctionne conformément à la loi ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q10 : Le dialogue social est-il instauré au sein de votre entreprise, notamment par l'élection des représentants des salariés, des rencontres régulières avec les élus et les réunions du comité d'entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q11 : Des mécanismes de gestion de carrière des collaborateurs sont-ils en place pour favoriser leur évolution professionnelle (évaluation des performances et des compétences, promotion, mobilité) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q12 : Est-ce que votre entreprise s'assure des conditions légales (code du travail marocain) en cas de recours à des contrats de travail à caractère atypiques ou précaires (intérim, CDD) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Environnement			
Q13 : Est-ce que votre entreprise a identifié les impacts liés à ses activités sur l'environnement (en fonction de votre activité : eau, énergie, transport, matière premières, pollution, produits chimiques, déchets, émissions atmosphériques) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q14 : Des actions sont-elles mises en place en vue d'atténuer l'impact des activités de votre entreprise sur l'environnement et optimiser l'utilisation des ressources naturelles ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q15 : Si votre activité est à caractère industriel, est-ce que votre entreprise a initié des actions en faveur de l'efficacité énergétique et la gestion des déchets solides et liquides ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Corruption			
Q16 : Est-ce que votre entreprise s'assure de la prévention du risque de corruption dans ses activités ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q17 : Est-ce que vous avez sensibilisé vos collaborateurs aux risques de corruption liés à votre activité et leur exposition à ce risque ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q18 : Avez-vous intégré une clause spécifique à la corruption dans vos contrats ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Saine concurrence			
Q19 : Est-ce que l'entreprise s'assure du respect des règles de la saine concurrence ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Gouvernance			
Q20 : Est-ce que votre entreprise suit les règles de bonne gouvernance en matière de pouvoirs du Conseil d'Administration ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q21 : Est-ce que votre entreprise veille à ce que les actionnaires soient traités équitablement ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q22 : Est-ce que l'entreprise a mis en place un dispositif d'audit de contrôle interne en fonction de sa taille ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q23 : Est-ce que le conseil d'administration traite des questions RSE dans ses réunions ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q24 : Est-ce que votre entreprise est à jour en matière d'obligations fiscales (impôts et taxes) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>7. Intérêts clients/consommateurs</b>			
Q25 : Est-ce que votre entreprise a mis en place les actions nécessaires pour veiller à la santé et la sécurité de ses clients si les produits et/ou services commercialisés représentent un impact sur la santé et la sécurité des clients ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q26 : Est-ce que votre entreprise informe ses clients de façon transparente et exhaustive sur ses produits et services ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q27 : Votre entreprise a-t-elle mis en place un dispositif de recueil et de traitement des réclamations des clients ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q28 : Est-ce que votre entreprise a mis en place les mesures nécessaires pour respecter les lois en vigueur en matière de protection des données personnelles de ses clients ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8. Fournisseurs et sous-traitants</b>			
Q29 : Est-ce que votre entreprise a inclus dans les critères d'achat des exigences de conformité sociale (âge d'accès à l'emploi, déclarations et paiement des cotisations de la sécurité sociale, santé & sécurité au travail, assurance accident de travail) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q30 : Est-ce que votre entreprise s'assure du respect des fournisseurs et sous-traitants de leurs exigences légales sur le volet social notamment ceux présentant un risque élevé (nettoyage, gardiennage et intérimaires) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q31 : Est-ce que le respect des délais de paiement est un principe qui régit vos relations avec les fournisseurs et votre entreprise s'assure que ses factures sont payées dans les délais impartis ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9. Engagement envers la communauté</b>			
Q32 : Est-ce que votre entreprise a mis en place des actions de développement humain et économique pour les habitants de ses territoires d'implantation (en fonction de la taille de l'entreprise et les attentes de ses riverains) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q33 : Est-ce que votre entreprise favorise le recours à l'emploi local (les habitants des régions d'implantation) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q34 : Est-ce que votre entreprise favorise le recours aux fournisseurs et sous-traitants locaux ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q35 : Si les produits / services commercialisés par votre entreprise ont un caractère d'intérêt général, est ce que des mesures sont prises pour favoriser leur accessibilité ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q36 : Est-ce que vous contribuez à des causes d'intérêt général (culture, sport, éducation, santé, écologie etc.), à l'échelle locale ou nationale ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Source : <http://rse.cgem.ma/diagnostic-auto-evaluation.php>

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	i
<b>Abstract</b> .....	ii
<b>ملخص</b> .....	iii
<b>Remerciements</b> .....	iv
<b>Sommaire</b> .....	vii
<b>Introduction générale</b> .....	1
Intérêts académique et managérial et objectifs de la recherche .....	4
Problématique et méthodologie de la recherche.....	6
L'hypothèse centrale .....	7
Le corps d'hypothèses.....	8
Méthodologie de la recherche .....	9
Architecture de la thèse .....	11
<b>Première Partie : Cadre théorique et conceptuel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)</b> .....	13
<b>Chapitre I : Du développement durable à la RSE</b> .....	15
Section 1 : La genèse du développement durable .....	16
1.1. Les fondements théoriques du développement durable.....	17
1.2. Le développement durable comme contre-mesure à la croissance effrénée .....	21
1.3. Le développement durable, définition d'un concept polymorphe.....	22
Section 2 : L'émergence et le développement de la RSE.....	27
2.1. Une brève histoire d'un nouveau paradigme de responsabilité.....	28
2.2. L'émergence de la RSE à travers les travaux académiques. ....	29
2.3. La RSE, un concept non-consensuel par essence.....	30
2.4. L'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise.....	33
2.5. Définition de la RSE .....	36
2.6. L'articulation entre RSE et développement durable .....	46
Section 3 : Le cadre institutionnel et normatif de la RSE .....	48
3.1. Une vulgarisation de la RSE via les organisations internationales et la normalisation	48
3.2. La norme ISO 26000 : une norme emblématique de la responsabilité sociétale de l'entreprise.....	52
3.3. La Tétranormalisation, un environnement normatif de la RSE.....	58

<b>Chapitre II : Les fondements théoriques de la RSE</b> .....	66
Section 1 : La théorie des parties prenantes, une théorie prédominante de la RSE.....	67
1.1. L'émergence de la théorie des parties prenantes .....	67
1.2. Comment la théorie des parties prenantes permet d'appréhender la RSE ? .....	75
1.3. Approche critique de la théorie des parties prenantes .....	78
Section 2 : La théorie néo institutionnelle comme théorie explicative de la RSE.....	81
2.1. L'approche néo-institutionnelle .....	82
2.2. La lecture néo institutionnaliste du concept de RSE.....	87
2.3. Les limites de la théorie néo institutionnelle.....	96
Section 3 : La théorie socio-économique et la RSE .....	103
3.1. La théorie socio-économique des organisations.....	103
3.2. L'apport de la théorie socio-économique à la RSE.....	104
<b>Chapitre III : La performance globale, un changement de valeur pour des valeurs qui changent</b> .....	108
Section 1 : La RSE comme prisme de la performance.....	109
1.1. La performance une notion polysémique .....	109
1.2. Vers une performance globale.....	114
Section 2 : RSE et performance financière, un lien ambigu.....	118
2.1. Les différents liens entre la performance financière et la RSE .....	119
2.2. Vers une confirmation d'une influence positive de la RSE sur la performance financière.....	121
Section 3 : Le contrôle de gestion face au défi de la RSE.....	127
3.1. Les systèmes de contrôle interne et la RSE.....	128
3.2. Les outils de mesure de la performance globale .....	146
Synthèse de la première partie .....	158
<b>Deuxième Partie : Cadre empirique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, une conceptualisation des préférences managériales en matière de RSE</b> .....	160
<b>Chapitre I : L'état des lieux de la RSE et du développement durable en Algérie</b> .....	162
Section 1 : Les engagements internationaux relatifs à la RSE et au développement durable ....	163
Section 2 : Les engagements nationaux relatifs au développement durable .....	165
Section 3 : Les pratiques socialement responsables en Algérie .....	168
<b>Chapitre II : Les facteurs d'engagement des organisations dans la responsabilité sociétale</b>	171
Section 1 : Les fondements théoriques des motivations d'engagement dans la RSE.....	172
2.1. Les théories instrumentales .....	173

2.2. Les théories politiques :.....	176
2.3. Les théories intégratives.....	179
2.4. Les théories éthiques .....	184
Section 2 : La RSE, une réponse isomorphe ou une quête de statut ?.....	188
Une enquête quasi expérimentale en Algérie.....	188
2.1. Approche théorique de la RSO et de la quête de statut .....	189
2.2. La méthodologie de recherche .....	193
2.3. Analyse et discussions des résultats de l'enquête quasi expérimentale.....	199
Synthèse de la deuxième partie .....	207
<b>Troisième Partie : Terrains d'observation scientifique et approche socioéconomique comme cadre méthodologique d'opérationnalisation de la RSE.....</b>	<b>208</b>
<b>Chapitre I : Couplage ou découplage du pilotage de la RSE, un débat non-tranché.....</b>	<b>210</b>
Section 1 : Couplage et découplage du pilotage de la performance globale comme extension de la dichotomie idéologique et théorique du concept RSE .....	212
Section 2 : Couplage ou découplage de la performance globale, un débat nourri par les limites des outils de contrôle.....	214
2.1. Le découplage des systèmes de contrôle, une solution d'intégration des dimensions sociétales de la performance ?.....	220
2.2. Le Paradoxical Scorecard, une alternative entre l'approche couplée et l'approche découplée ?.....	222
2.3. Entre couplage et découplage des systèmes de contrôle, quelle approche est la plus appropriée ?.....	225
<b>Chapitre II : Cadre empirique et approche méthodologique de la recherche.....</b>	<b>228</b>
Section 1 : Pourquoi une méthode qui s'appuie sur l'approche socio-économique ?.....	230
Section 2 : Présentation du terrain d'observation scientifique .....	231
Section 3 : Méthodologie de recherche et modes de recueil et de traitement des données .....	238
2.1. L'adoption d'une méthodologie de recherche qualitative .....	238
2.2. Le recueil des données qualitatives .....	245
2.3. Triangulation des données et distanciation .....	255
2.4. Traitement et analyse des données qualitatives.....	258
<b>Chapitre III : Résultats et discussions.....</b>	<b>264</b>
Section 1 : Présentation des données collectées.....	267
1.1. Les données issues de la phase exploratoire .....	267
1.2. Les données issues de la phase approfondie .....	269
Section 2 : Traitement et analyse des données qualitatives.....	272
	426

Section 3 : Présentation et discussion des résultats .....	278
3.1. Présentations des résultats primaires .....	278
3.2. Présentations des résultats obtenus du traitement des données issues de la phase d'investigation approfondie.....	290
Section 4 : Proposition d'une démarche d'opérationnalisation de la RSE.....	318
4.1. Introduction du contrôle interactif dans le système de contrôle de l'entreprise .....	318
4.2. Mise en place d'un dispositif d'élaboration et de déclinaison de la stratégie RSE .....	320
4.3. Repenser la structure organisationnelle et les modes d'activité internes pour une meilleure prise en charge de la RSE.....	336
4.4. L'intégration des indicateurs de pilotage de la RSE dans un système de contrôle découplé .....	342
Synthèse de la troisième partie.....	344
<b>Conclusion générale</b> .....	346
3.3. Discussion des résultats.....	351
Les contributions théoriques .....	367
Les contributions managériales.....	368
Les limites et perspectives futures de la recherche .....	368
<b>Bibliographie</b> .....	371
<b>Liste des tableaux</b> .....	409
<b>Liste des figures</b> .....	412
<b>Annexes</b> .....	415
Annexe I : La loi NRE.....	416
Annexe II : questionnaire de l'enquête quasi expérimentale.....	420
Annexe III : Evaluation de l'engagement des entreprises en matière de RSE par le label CGEM .....	422
<b>Table des matières</b> .....	424