

# APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE POUR UN PILOTAGE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : CAS D'UNE ENTREPRISE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Youcef MERIANE\*  
Sadek BAKOUCHE\*\*

Received: 08/05/2019 / Accepted : 12/04/2020/ Published: 30/05/2020

Corresponding authors : y.meriane@gmail.com

## RÉSUMÉ

Une organisation engageant une démarche de responsabilité sociétale se doit d'adopter une approche de performance globale tridimensionnelle : économique, sociale et environnementale, comme elle suppose une interaction avec des parties prenantes. Face à cette performance pluridimensionnelle et à la diversité des parties prenantes, l'organisation peine à opérationnaliser sa RSE. Notre essai se veut une esquisse de mesure et de pilotage de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). À cet effet, nous mobilisons une méthodologie de recherche qualitative inspirée de l'analyse socio-économique développée par l'ISEOR, en intervenant dans une entreprise agroalimentaire. Les résultats obtenus mettent en exergue l'engagement managérial comme une condition nécessaire, mais non suffisante pour l'opérationnalisation de la mesure et du pilotage de la RSE. En effet, la réalisation de cette dernière passe par le traitement de dysfonctionnements tels que : le découplage involontaire et le cloisonnement de la mesure de la performance globale ; l'inefficacité du dispositif de communication-coordination-concertation ; l'incapacité de déploiement de la stratégie RSE et enfin l'inadéquation de la structure organisationnelle. En outre, nous retenons l'importance

---

\* École Nationale Supérieure de Management, ISEOR, Magellan iaelyon - Université Jean Moulin Lyon 3, [y.meriane@gmail.com](mailto:y.meriane@gmail.com), Algérie et France.

\*\* École Nationale Supérieure des Travaux Publics, École Nationale Supérieure de Management, [sadbakouche@hotmail.com](mailto:sadbakouche@hotmail.com), Algérie.

cruciale que revêt l'approche interactive dans le processus d'opérationnalisation de la mesure et du pilotage de la RSE.

**MOTS CLÉS :** Responsabilité sociétale, performance globale, dysfonctionnement, parties prenantes, systèmes de contrôle.

**JEL CLASSIFICATION :** M14, O55, L66.

## **A SOCIO-ECONOMIC APPROACH FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONTROL: THE CASE OF A COMPANY IN THE AGRO INDUSTRY SECTOR**

### **ABSTRACT**

An organization which is committed to a social responsibility process, adopts a global performance approach with three dimensions: economic, social and environmental which involves interaction with various stakeholders. Faced with this multi-dimensional performance and the diversity of stakeholders, the organization struggles to operationalize its CSR. Our paper suggests a method for measuring and controlling Corporate Social Responsibility (CSR). To achieve this, we use a qualitative research methodology inspired by socio-economic analysis, developed by ISEOR, by intervening in an agroindustry company. The results obtained highlight managerial commitment as a necessary but not sufficient condition for the operationalization of CSR measuring and control. Indeed, the implementation of the latter requires the remediation of dysfunctions such as: involuntary decoupling and partitioning of the global performance measurement; inefficiency of the communication-coordination-concertation system; the inability to deploy the CSR strategy and finally the organizational structure inadequacy. Furthermore, we note the crucial importance of the interactive approach in the process of implementing CSR measurement and control.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, global performance, dysfunction, stakeholders, control systems.

**JEL CLASSIFICATION :** M14, O55, L66.

## منهجية التحليل الاجتماعي - الاقتصادي لقيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات : دراسة حالة مؤسسة ناشطة في قطاع الصناعة الغذائية

ملخص

المنظمة التي هي بصدد تبني نهج المسؤولية الاجتماعية يتوجب عليها التقييد بالأداء الشامل. هذا الأخير يتضمن ثلاثة أبعاد: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي، ويفترض علاقات مع الأطراف المعنية. في ظل هذا الأداء المتعدد الأبعاد وتنوع الأطراف المعنية، تواجه المنظمة صعوبة لتفعيل مسؤوليتها الاجتماعية. يقترح هذا البحث محاولة لقياس وقيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات. لتحقيق هذا الغرض، ننتهج منهجية البحث النوعية المستوحاة من التحليل الاجتماعي - الاقتصادي المطور من طرف ISEOR، وذلك بالتدخل في مؤسسة ناشطة في قطاع صناعات الزراعات الغذائية. تبرز النتائج المتحصل عليها الالتزام الإداري كشرط ضروري ولكن غير كافٍ لتفعيل قياس وإدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات. في الواقع، يتطلب تحقيق هذا الأخير معالجة الخلل الوظيفي الذي قد يتمثل في: الفصل الغير الطوعي و تقسيم و عزل قياس الأداء الكلي؛ عدم فعالية آلية الاتصال والتنسيق والتشاور؛ عدم القدرة على نشر استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخيرا عدم ملائمة الهيكل التنظيمي. علاوة على ذلك، تبرز النتائج أهمية النهج التفاعلي في عملية تفعيل قياس وإدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات. كلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الأداء الشامل، حلل، الأطراف المعنية، نظم المراقبة.

تصنيف جال: L66. O55.M14 .

## **INTRODUCTION**

La RSE est un sujet de controverse. Le flou théorique, soulevé dans les travaux académiques, gagne le milieu des organisations en se manifestant sous forme d'ambiguïté des pratiques. Cette opacité est alimentée par des dispositifs normatifs volontaires et non contraignants (ISO 26000, Global Reporting Initiative) et un cadre réglementaire de RSE quasi absent, notamment en Algérie. Ces éléments réunis, auxquels se greffe la difficulté de concilier les différentes dimensions de la performance globale, favorisent une démarche RSE se résumant à des actions de communication externe ou à des adoptions de façade sans aller vers une gestion concrète.

En partant de l'idée qu'« on ne peut pas gérer ce qu'on ne mesure pas » (Cooper et Edgett, 2008 ; Ehrenfeld, 2008), plusieurs outils ont été développés pour promouvoir le reporting externe de la performance globale (GRI, BSC, SBSC...) quand de nombreux autres travaux se sont intéressés à examiner le rôle des outils de management de la durabilité (Bonacchi et Rinaldi, 2007 ; Johnson et Schaltegger, 2016) 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 ; Bebbington et al., 2014 ; Burritt et Schaltegger, 2010). Malgré ce foisonnement, la majorité des travaux se sont intéressés à l'aspect technique et aux outils de la mesure et du contrôle de la RSE plus qu'à son aspect méthodologique.

C'est pourquoi, nous tentons par ce travail de recherche de contribuer à enrichir l'aspect méthodologique d'opérationnalisation de la RSE en ayant pour question : comment assurer une mesure et un pilotage stratégique de la RSE ? Pour répondre à cette problématique, nous optons pour une méthodologie de recherche qualitative qui s'appuie sur l'analyse socio-économique développée par l'ISEOR.

Cette dernière est pertinente dans la mesure où ses piliers épistémologiques, principalement l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire, permettent de répondre aux préconisations que nous avons relevées dans la littérature relative à

l'intégration des préoccupations sociétales dans les systèmes de contrôle de la performance, notamment en reproduisant le même effet d'un contrôle interactif (Simons, 1995) doublé d'un aspect politique (Hofstede, 1981) et stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) de gestion de contradictions qui constitueraient une solution pour une mesure et un pilotage effectif de la performance globale (Capron et Quairel, 2006 ; Travaillé et Naro, 2013).

Nous avons effectué notre recherche au sein d'une entreprise algérienne du secteur agroalimentaire adoptant une démarche RSE. Ce choix est dicté par plusieurs raisons ; d'abord l'importance qu'occupe la RSE dans le secteur agroalimentaire, notamment en raison des nombreux conflits entre entreprises et parties prenantes. En outre, l'entreprise, qui fait l'objet de notre étude, est une des rares entreprises à s'être engagée dans une démarche RSE dans le secteur agroalimentaire algérien, ce qui la rend pertinente comme cas pour la compréhension des pratiques de mesure et de pilotage de la RSE. Par ailleurs, le choix du terrain de recherche revient également à d'autres raisons que nous aborderons dans la deuxième partie consacrée à la méthodologie et au terrain d'observation scientifique.

Ce papier se décline en trois parties. La première partie met en évidence l'inscription de la RSE dans le cadre d'une approche de performance globale. La deuxième partie concerne la méthodologie de recherche utilisée et le terrain d'observation scientifique. Enfin, la troisième partie consiste en une présentation des résultats.

## **1. RSE ET PERFORMANCE GLOBALE**

Il convient tout d'abord d'introduire le concept de RSE et performance globale, puis d'examiner les outils permettant de piloter cette dernière.

### **1.1. La Responsabilité Sociétale/Sociale des Entreprises (RSE)**

La RSE est apparue au milieu du 20ème siècle dans les entreprises privées, puis a mué en Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans la mesure où elle a été élargie à d'autres types d'organismes, tels que les États, les administrations et les universités.

La distinction entre les deux notions est de l'ordre d'une évolution spatio-temporelle. En effet, dès sa naissance, la RSE a été bordée de débats qui opposaient l'idée d'une entreprise aux responsabilités élargies vis-à-vis de la société (Clark, 1916 ; Bowen, 1953) à l'idée d'une entreprise ayant pour unique objectif de maximiser son profit (Levitt, 1958 ; Friedman, 1970). Par la suite la RSE a été promue, par une intervention des institutions internationales, notamment par le Pacte Mondial, au rang de RSO qui invite l'ensemble des organisations à prendre part à l'effort collectif que nécessite le développement durable. Bien que les deux notions (RSE/RSO) soient souvent utilisées comme synonymes, nous retenons la notion de RSE puisque notre travail porte sur une entreprise privée.

Le concept de RSE compte autant de définitions que d'auteurs, mais ce foisonnement académique n'a pas été en faveur d'un consensus. Certains auteurs tentent de donner une définition consensuelle de la RSE. Ainsi, Bouyoud (2010) la présente comme l'ensemble des obligations normatives ou morales qui déterminent 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. Ainsi, la RSE constitue un axe majeur de la stratégie de l'entreprise sous les diverses pressions de l'environnement normatif et des parties prenantes.

La RSE a progressivement induit, grâce aux pressions institutionnelles, une performance élargie de l'entreprise qui est considérée comme une préoccupation majeure du contrôle de gestion. A ce titre, divers travaux ont proposé des outils de pilotage de la performance globale, mais ces derniers présentent des limites quant à l'articulation des différentes dimensions de la performance globale.

## **1.2. Approche de la performance globale**

Le concept de performance est souvent utilisé dans la littérature managériale avec des acceptions qui varient selon les auteurs. La performance a d'abord été utilisée dans un sens restreint et

unidimensionnel selon une logique purement financière s'inscrivant dans un modèle de valeur actionnariale et privilégiant une partie prenante (les actionnaires). La performance est à la fois un résultat obtenu et le processus conduisant à ce résultat. L'efficacité et l'efficience sont souvent retenues comme critères de performance.

Le concept de performance s'est progressivement élargi, pour devenir un concept pluridimensionnel et conduire à la notion de performance globale. Cette dernière est l'association des performances économique, sociale et environnementale (Reynaud, 2003 ; Cappelletti, 2006 ; Baret, 2006) qu'induit la RSE. Sur un plan social, l'entreprise doit développer des pratiques de gestion des ressources humaines qui procurent aux salariés une qualité de vie et un bien-être au travail. Sur un plan environnemental, l'entreprise doit prendre en compte les effets externes résultant de son activité afin de préserver la biodiversité et de réduire la pollution.

Par ailleurs, on trouve la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1975) qui appréhende la performance globale à travers deux aspects considérés comme indissociables : social et économique, d'où l'appellation de performance socio-économique. Ainsi, la performance doit être recherchée à la fois sur le court terme, par l'obtention de résultats immédiats et sur le long terme, par la création de potentiel. A ce titre, le potentiel humain revêt un rôle déterminant dans la création de valeur ajoutée dans l'organisation. La stratégie socio-économique conçoit les individus comme stratèges et acteurs de la mise en œuvre stratégique de l'organisation (Savall et Zardet, 1987, 2005). Par conséquent, chaque individu dispose d'une capacité de production d'actions innovantes et constitue un gisement de ressources et un facteur clé du développement durable de l'organisation (Savall et Zardet, 2014).

### **1.3. Les outils de pilotage de la performance globale**

L'intégration des dimensions sociétale et environnementale dans le concept de performance globale a entraîné l'apparition de nouveaux outils de pilotage. Le Balanced Scorecard (BSC) est un tableau de bord stratégique qui retient 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, 1996, 2001). Kaplan et Norton (1996, 2001) proposent le BSC selon une vision normative de la performance des organisations. Selon ces auteurs, la performance suit systématiquement le même schéma de causalité qui part de l'axe apprentissage-innovation, pour améliorer les processus internes, pour satisfaire les clients et générer ainsi de meilleurs résultats financiers. Nombre d'auteurs critiquent cette logique normative dans laquelle Kaplan et Norton conçoivent le BSC en proposant plutôt une approche constructiviste (Norreklit, 2000 ; Bourguignon et al., 2002 ; Chabin et al., 2003). Le BSC est alors considéré comme un outil plus souple qui peut être adapté aux spécificités de chaque contexte organisationnel (Naro et Travaillé, 2011).

Kaplan et Norton (2001) ont proposé d'appliquer l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise pour prendre en considération la performance sociétale de l'entreprise. 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 BSC pour représenter la performance sociétale. Supizet (2002) a proposé un modèle de Total Balanced Scorecard 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.

Edvisson et Malone (1997) ont proposé un outil appelé le navigateur de Skandia « Skandia Navigator », mis en œuvre dans l'entreprise Skandia, et divisé en 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 enfin, 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.

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. En effet, la chaîne de causalité propre à ceux-ci est contestable.

## **2. MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE**

Comme la RSE reste un objet complexe et évolutif mais surtout propre à chaque organisation, notre intervention au sein de l'entreprise a été essentielle, afin de nous permettre de dresser un état des lieux des pratiques 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 le choix d'une méthodologie de recherche qualitative, par laquelle on tend à assurer une vision holistique et systémique, toute en tenant compte des interactions. La méthode de recherche qualitative que nous mobilisons est la recherche-intervention (Moisdon, 1984 ; Hatchuel et Molet, 1986 ; Savall et Zardet, 1996), car comme le souligne Le Moigne (1990) : « 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 ».

Nous nous inspirons de l'approche socio-économique élaborée par l'ISEOR pour identifier les dysfonctionnements existant dans l'entreprise, sans prétendre au calcul des coûts cachés dans ce travail de recherche. Cette approche est adoptée pour l'interactivité et la co-construction de connaissances qu'elle permet, notamment par son cadre épistémologique et principalement l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire. 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. Quand 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).

Nous avons déployé cette méthodologie en intervenant dans une entreprise algérienne du secteur agroalimentaire. Introduite en bourse en 2013 et comptant plus de 400 employés, l'entreprise adopte 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.

L'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE vient s'ajouter aux autres raisons qui ont motivé notre choix. Ainsi, ce dernier revient au manque de recherches empiriques menées sur la RSE dans l'industrie agroalimentaire (Schiebel et Pöchtrager, 2003 ; Lautermann, 2005) et encore moins en ce qui concerne la mesure et le pilotage de la RSE dans ce secteur en Algérie. Hormis quelques travaux abordant la RSE comme un outil de développement des territoires (Abedou et Djemai, 2018) ou les déterminants des pratiques RSE dans les entreprises manufacturières implantées à Alger (Khouri, 2013), la question d'opérationnalisation de la RSE dans l'industrie agroalimentaire reste peu abordée. Ainsi, notre intervention au sein d'une entreprise agroalimentaire en Algérie tend à contribuer à enrichir la recherche dans ce cadre. De plus, l'origine algérienne de l'entreprise peut constituer un atout pour la recherche dans la mesure où le contexte juridique et réglementaire algérien n'impose pas la RSE et ne compte, pour l'heure, aucune labellisation à la différence des pays voisins comme le Maroc (label CGEM) et la Tunisie ou encore la France (loi Grenelle II et la loi NRE), ce qui nous procure un terrain d'étude des pratiques de mesure et de pilotage de la RSE sans influences de cadre légal et réglementaire.

## **2.1. Analyse et traitement des données**

Nous avons mobilisé trois méthodes de recueil des données : l'entretien semi-directif, les documents et l'observation directe. La combinaison de ces trois méthodes complémentaires permet d'améliorer la qualité scientifique des données collectées (Savall et Zardet, 2004).

### **2.1.1. Entretiens semi-directifs individuels**

L'entretien est fréquemment utilisé comme méthode qualitative en sciences de gestion (Romelaer, 2005). Nous avons mobilisé cette méthode de recueil de données en raison de l'interactivité cognitive qu'elle implique et la possibilité qu'elle offre de reconstruire les représentations cognitives des interviewés à travers leurs verbatim.

Dans notre cas, l'entretien individuel semi-directif nous a semblé le plus adéquat pour recueillir des points de vue émanant de différents responsables sur un thème donné. Un guide d'entretien a été élaboré à partir de 4 entretiens exploratoires afin de traiter la majeure partie des thématiques avec les interviewés et de pouvoir gérer efficacement le temps imparti aux entretiens. Notre guide d'entretien 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.
- Mesure de l'impact de la RSE sur l'entreprise et sur son environnement.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs individuels avec les différents responsables de l'entreprise agroalimentaire. Treize (13) entretiens ont été réalisés au sein de l'entreprise : 6 avec des responsables de directions (niveau stratégique) et 7 avec des responsables de départements et de services (niveau intermédiaire et

opérationnel), couvrant ainsi respectivement 90% et 60% de l'effectif de direction et des responsables intermédiaires et opérationnels. La durée des entretiens varie de 1h à 1h30.

Les entretiens ont été menés selon un principe d'entonnoir : « introduction, centrage du sujet, approfondissement et conclusion » (Gavard-Perret et al., 2012), 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.

### **2.1.2. Observation directe**

L'observation directe constitue une méthode de recueil de données que nous avons appliquée tout au long de notre présence en entreprise pour aller au-delà des entretiens et accéder aux pratiques concrètes et aux modes de fonctionnement profonds de l'entreprise, mais aussi pour recueillir des données à dimension tacite (Polanyi, 1967) souvent qualifiées de non-dit.

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). Ainsi, l'observation des employés dans leur milieu de travail est venue en complément des informations issues des entretiens 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 ».

A ce titre, nous avons utilisé une grille d'observation afin d'enrichir et de compléter les axes abordés lors des entretiens.

Tableau N° 1 Grille d'observation

N° :	Lieu et date d'observation :	Oui	Non	Observation
<b>Thèmes</b>				
Parties prenantes (PP)	Identification des PP Types de relation avec les PP			
RSE et stratégie	Mise en œuvre d'actions sociétales Motivation insistant sur l'action sociétale			
Dispositif 3C	Communication interne et externe. Collecte et traitement de données. Tenue et déroulement des réunions sur la RSE.			
Normalisation	Adoption et application des normes Entraves occasionnées par les normes			
Mesure de la RSE	Pratiques de mise en œuvre de la mesure et du pilotage de la RSE. Mise en œuvre de plans d'actions rectificatifs ou d'amélioration			

*Source : réalisé par les auteurs à partir d'exploration du terrain.*

### 2.1.3. Étude des documents

La lecture et l'analyse des documents internes de l'entreprise nous ont permis, d'une part, de mieux connaître l'entreprise, et d'autre part, d'obtenir des informations qui étaient, soit complémentaires avec celles recueillies par nos entretiens et l'observation directe, soit totalement nouvelles ou contradictoires. Nous avons également eu recours à des documents relatifs à l'entreprise, tels que la revue interne de la direction, la revue de l'environnement, la charte éthique et les rapports annuels.

En mobilisant les trois techniques de recueil de données, nous avons pu procéder à une triangulation des données pour la validation de ces dernières. Cette approche s'inscrit donc dans le cadre de « l'intersubjectivité contradictoire » (Savall et Zardet, 2004) mais aussi dans le sens de Santelmann et Aubret (2005) qui avancent 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 ». Toutefois, nous restons conscients que « l'objectivité est un but vers lequel il faut tendre, sans qu'il soit entièrement atteignable » (Bonnet, 2005).

Par ailleurs, nous avons eu des périodes de distanciation de notre terrain de recherche afin d'analyser et de prendre du recul pour pouvoir observer l'entreprise d'un autre angle.

#### **2.1.4. Traitement et analyse des données qualitatives**

Il existe différentes méthodes d'analyse de données qualitatives sans qu'aucune ne soit meilleure que les autres (Trudel et Gilbert, 1999). Il est donc question de méthodes qui sont plus appropriées que d'autres compte tenu de l'approche, des objectifs et des matériaux de recherche. Dans notre cas, l'analyse de contenu semble pertinente, étant donné nos matériaux de recherche qui sont principalement de nature textuelle. En outre, l'analyse de contenu nous permet, par l'usage de la méthode d'analyse thématique, de repérer et de catégoriser les dysfonctionnements par thèmes parmi les six familles de dysfonctionnements identifiées par l'ISEOR. Par ailleurs, sa pertinence revient également à sa recherche d'objectivité dans la subjectivité des discours, ce qui correspond parfaitement à notre objectif de construire une réalité des pratiques RSE en partant des représentations cognitives individuelles énoncées dans les discours.

### **3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

#### **3.1. Présentation des résultats de l'analyse des entretiens**

À partir de l'analyse thématique des entretiens semi-directifs individuels, nous avons procédé à l'identification de verbatim reflétant des dysfonctionnements. Ces derniers ont été relevés puis classés parmi les six (6) familles de dysfonctionnements répertoriés par l'ISEOR. L'objectif de l'identification des dysfonctionnements est double. D'une part, nous souhaitons faire une co-construction d'indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE, c'est-à-dire de la performance globale, en partant de certains dysfonctionnements

identifiés. D'autre part, nous souhaitons instaurer des pratiques essentielles pour un ancrage de la mesure et du pilotage de la RSE.

Le (Tableau 2) schématise l'analyse des d'entretiens en passant des verbatim aux dysfonctionnements classés. Nous ne présentons dans ce qui suit que quelques dysfonctionnements parmi une centaine d'autres, après avoir sélectionné les plus récurrents et les plus pertinents.

**Tableau N° 2.** Identification et classification des dysfonctionnements

Verbatim	Dysfonctionnements	Familles de dysfonctionnements
<p>❖ « La salle des serveurs n'est pas bien isolée, j'ai une perte de froid énorme et les climatiseurs consomment beaucoup. » « Par exemple, j'ai remarqué une infiltration d'eau, je ne sais pas d'où ça vient mais le serveur court un risque ». « 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadéquation des conditions d'utilisation des équipements informatiques.</li> <li>• Manque de moyens de signalisation de coupures électriques.</li> </ul>	Conditions de travail
<p>❖ « Mais je pense que Madame K est mieux placée pour vous parler de ça car c'est elle qui s'occupe de la démarche RSE dans l'entreprise ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation de la démarche RSE.</li> <li>• Faible vulgarisation de cette dernière dans l'ensemble de l'entreprise.</li> <li>• Une forte dépendance de la vente indirecte.</li> </ul>	Organisation du travail
<p>❖ « 60% du chiffre d'affaires est réalisé par la vente indirecte... Non, on ne fait pas ça, il nous faut plus de maturité pour pouvoir exiger aux clients et aux fournisseurs d'avoir des certifications RSE comme l'ISO 14001 ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible influence sur les fournisseurs pour l'adoption des normes relatives à la RSE (ISO 14001, ISO 20400, SA 8000...).</li> </ul>	Gestion du temps
<p>❖ « Tous les jours j'ai des mails urgents. Il n'y a que des urgences, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une faible maîtrise de la gestion du</li> </ul>	Gestion du temps

- majorité font ça pour recevoir une réponse rapide mais moi je sais que ce n'est pas toujours urgent, il faut connaître les priorités ».
- « Je suis venu une fois mais personnellement 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 ».
- ❖ « 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 ».
  - ❖ « Oui, j'utilise des indicateurs pour le taux des déchets recyclés, pour les consommations de l'eau aussi. Pour les autres indicateurs, il faut voir avec Madame K et aussi le service qualité, moi je ne m'occupe que de l'environnemental ».
  - ❖ « Un indicateur de l'impact social c'est un peu compliqué, généralement on peut le voir quand il y a un bon climat de travail ».
  - ❖ « Chaque semaine, on fait une réunion pour discuter des indicateurs de rentabilité et à caractère économique comme le taux de rendement synthétique... et voir là où on est bon et là où on est moins bon. Pour la RSE, il y a une réunion normalement tous les mois, j'y vais et j'apprends beaucoup de choses ».
  - ❖ « 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, c'est bien d'avoir un retour sur expérience... au niveau
- temps conforte un mode de gestion en urgence constant.
- Absence d'une grande partie des managers à la réunion mensuelle RSE.
  - Non-régularité du suivi et de la mise à jour des certifications des fournisseurs.
  - Faible indicateur pour remonter les informations relatives au volet social et environnemental.
  - Absence de collaboration pour la création d'indicateurs de la responsabilité sociétale.
  - La communication en interne est centrée sur le volet économique.
  - Non-contribution à la capitalisation des bonnes pratiques RSE et à leur vulgarisation au niveau opérationnel.
- Communication-  
Coordination-  
Concertation (3C)
- Communication-  
Coordination-  
Concertation (3C)

des responsables, ça va, 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 ni pourquoi ni comment ».

- ❖ « Non, on ne communique pas sur la RSE avec les fournisseurs. On n'est pas encore à un niveau où on peut exiger des partenaires, fournisseurs et distributeurs d'adopter la norme RSE. Pour moi, le plus important c'est de faire du chiffre ».
  - ❖ « Les concurrents, je ne sais pas, mais je pense qu'ils ne font rien en matière de RSE. On sous-traite la veille avec un bureau de communication qui nous fournit en informations dont on a besoin ». « Généralement, comme notre entreprise est connue comme leader en matière de RSE, donc les ministères ou les autres instances 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 du secteur professionnel ».
  - ❖ « Notre démarche RSE, c'est vrai que je ne peux pas dire qu'on est parfait mais on est meilleur que les concurrents X, Y, Z. En tous les cas, là où il y a une réglementation on la respecte ».
  - ❖ « On n'a pas toutes les informations, car les distributeurs ne
- Faible communication avec les parties prenantes sur la démarche RSE.
  - Absence d'une démarche sociétale proactive et inclusive due à l'absence d'une veille sociétale structurée.
  - Manque de connaissances approfondies sur la démarche RSE et une conception limitée au respect de la réglementation.
  - Les distributeurs ne sont pas initiés à

Formation  
intégrée

maîtrisent pas bien leur management et ne remontent pas comme il faut l'information ».

- ❖ « 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. On donne les emballages qui présentent un défaut pour une dame qui confectionne des sacs de courses réutilisables et qu'on lui achète. Rares sont les entreprises qui offrent leurs machines à des chercheurs et étudiants pour améliorer leurs recettes ». « Quand je dis indicateur, je parle d'indicateur qualité. On regarde tout ce qui est : conformités sur les lignes de production, le taux des retours clients et les rebuts. En ce qui concerne les lignes, on regarde aussi leurs taux de rendement synthétique. On a aussi les taux de perte emballage, il y a aussi les taux d'atteinte des plans de fabrication basés sur le PIC (Plan Industriel et Commercial). »
- ❖ « En général, notre démarche RSE est bien. On répond à chaque fois présent quand on nous sollicite. 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 dispensés dans certaines universités. L'objectif est donc d'arriver à un niveau d'employabilité assez important qui avoisine déjà 90 % par rapport aux besoins recherchés ».

remonter l'information.

- Malgré un fort engagement de l'entreprise envers sa société, les indicateurs sont principalement focalisés sur le volet économique et très faiblement sur le volet sociétal (employabilité, amélioration de l'enseignement et de la recherche « Objectif de Développement Durable n°4 », réhabilitation des territoires) avec une grande focalisation sur les indicateurs environnementaux à impact économique.
- L'engagement sociétal de l'entreprise est réactif et non pas anticipatif et manque de cadre stratégique bien défini.

Mise en œuvre  
stratégique

Mise en œuvre  
stratégique

- ❖ « Je pense que oui, mais ça il faut voir avec K, je pense qu'elle vous parlera mieux que moi des projets qui ont été lancés par rapport à la définition de la vision 2030, donc il y a 46 projets qui ont été identifiés et segmentés par cible ».
- ❖ « En ce qui concerne nos fournisseurs, ils sont sélectionnés selon une fiche d'agrégation qui comporte des critères de conformité des produits et aussi par rapport aux modalités de paiement qu'ils nous accordent... Non, franchement on n'est pas arrivé à ce degré de maturité pour introduire des critères de sélection comme le respect des droits de l'Homme ».
- Concentration de la mesure RSE dans deux directions (environnement et qualité). La direction RH ne procède pas à la mesure de l'impact des actions sociétales d'amélioration des conditions de travail.
- Absence d'une stratégie RSE inclusive des fournisseurs et des distributeurs avec une focalisation sur les critères économiques pour la sélection de ces derniers.

---

*Source : réalisé par les auteurs à partir des entretiens semi-directifs.*

Chaque puce ❖ correspond à des verbatim d'un individu différent.

### 3.2. Analyse et discussion des résultats

Nous procédons dans cette partie à l'analyse des résultats obtenus à partir du traitement des entretiens et des notes d'observation afin de donner un avis, que le diagnostic socio-économique qualifie d'« avis d'expert », sur l'état de la mesure et du pilotage de la RSE. En outre, nous proposons quelques recommandations et indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE, que nous avons construits avec les acteurs de l'entreprise à partir des dysfonctionnements identifiés.

#### 3.2.1. Avis d'expert

En nous appuyant sur les notes d'observation, qui viennent enrichir les précédents résultats de l'analyse des entretiens, nous nous prononçons sur l'état dysfonctionnel de la RSE à travers un « avis d'expert » qui se présente dans les points suivants :

##### *i) Un découplage de la mesure et du pilotage de la performance globale*

Les liens de causalité entre une action sociale ou environnementale et la performance économique de l'entreprise ou de son secteur économique sont quasi-absents. On observe un découplage entre les trois axes de la performance globale (économique, social et environnemental) qui est perceptible à travers une centralisation des projets au niveau de la direction des systèmes internes de management, et une mesure cloisonnée de cette performance globale principalement dans le service environnement et le service management de qualité. Ces derniers peuvent être considérés comme le noyau porteur de la démarche RSE. Les autres responsables sont soit informés mais pas impliqués, soit sans connaissance des actions sociétales entreprises. Il s'agit donc d'un découplage à deux niveaux : méthodologique et structurel (organisationnel).

Ce constat semble rejoindre les résultats de Meyer et Rowan (1977), Quairel (2006), qui avancent que 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. Toutefois, contrairement au cas exposé par Meyer et Rowan (1977), Quairel (2006) et que nous

qualifions de « découplage délibéré », réfléchi et orienté dans un sens de répondre à des pressions institutionnelles, l'entreprise de notre étude est plutôt dans un cas de « découplage involontaire », c'est-à-dire une dissociation sans objectif précis.

*ii) Incapacité d'opérationnalisation de la stratégie RSE*

Le découplage involontaire soulevé précédemment dénote, *a priori*, une carence au niveau du déploiement de la stratégie sociétale de l'entreprise. Cette carence d'opérationnalisation de la stratégie RSE est due, à première vue, à deux principaux facteurs : une faible maîtrise de la gestion du temps qui favorise une gestion des urgences au détriment de la mise en œuvre de la stratégie sociétale de l'entreprise ; un manque de formation et de cadre opérationnel en matière de mesure et de pilotage de la RSE ainsi qu'aux liens paradoxal entre les différentes dimensions de la performance globale. Ces constats rejoignent les résultats des études empiriques menées par Sautereau-Moquet (2008) au sein de Danone et Lafarge qui soulignent que les logiques contradictoires du système de contrôle financier et du système de contrôle social et environnemental conduisent à leur dissociation.

*iii) Une communication-coordination-concertation restreintes de la RSE*

On constate également que la vulgarisation et la maîtrise de la démarche sociétale s'estompent brutalement en sortant des services considérés comme porteurs de la RSE.

Bien qu'une réunion mensuelle soit dédiée au volet RSE, on constate que très peu de responsables y participent. La communication-coordination-concertation en matière de RSE sont principalement portées sur les ressources (eaux, électricité et gaz) qui ont un impact financier et se déroulent principalement entre le service environnement, le service management de la qualité et la direction des processus internes. Ce qui va dans le sens des résultats issus de l'étude du système de contrôle d'Areva Way menée par Fajfrowski (2011). Ce dernier souligne une faible participation des contrôleurs de gestion au système de contrôle social et environnemental et une

tendance à se recentrer sur leur cœur de métier, que représente le contrôle de la performance financière, face aux pressions des parties prenantes contradictoires. L'étude réalisée par Essid et Berland (2011), au sein du secteur de l'énergie, révèle que le contrôle interactif des dimensions de la performance globale engendre une surcharge cognitive chez les managers et induit une réorientation de ces dernières vers un contrôle diagnostique.

*iv) Des actions socialement responsables non-mesurées*

Nous avons pu constater que l'entreprise mène plusieurs actions dans le cadre de sa démarche sociétale. On constate des actions sociales internes et externes, ainsi que des actions environnementales.

En ce qui concerne les actions sociales internes et externes, on cite :

- La création d'une petite clinique au sein de l'entreprise qui a un rôle curatif et préventif en réalisant des bilans de santé : trimestriels pour les employés atteints d'une maladie chronique et annuels pour les autres employés.
- L'organisation de sorties pour les employés et des cérémonies de félicitations pour leurs enfants ayant validé leurs diplômes scolaires.
- La création d'associations et la participation dans plusieurs autres dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat et de l'amélioration du climat des affaires.
- La participation à des programmes d'amélioration de la formation universitaire et de la formation professionnelle.
- La création d'emplois indirects et locaux grâce au projet de réutilisation des emballages « Tetra Pak » défectueux pour en faire des sacs de courses réutilisables, des assiettes jetables ou des tuiles.

En ce qui concerne les actions environnementales, on constate :

- La participation au reboisement d'une forêt à proximité.
- Le recyclage de la majeure partie de ses déchets recyclables.
- La réutilisation des eaux chaudes de nettoyage pour diminuer la consommation de gaz dans les chaînes de production.

De ce qui précède, il ressort un réel engagement de l'entreprise dans sa démarche sociétale et une contribution à la réalisation de plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) tels que l'ODD n° 3 (bonne santé et bien-être), l'ODD n° 4 (éducation de qualité), l'ODD n°8(travail décent et croissance économique), l'ODD n°15 (vie terrestre) et l'ODD n°17(partenariats pour la réalisation des objectifs).

Il est clair que les actions sociétales de l'entreprise ne sont pas sans effets sur son environnement social et environnemental et sur elle-même. Cependant, l'entreprise ne procède pas à leur mesure et à leur pilotage en raison de la complexité que revêtent l'élaboration et la mise en œuvre des indicateurs. L'absence de la mesure et du pilotage de la RSE est également la résultante de plusieurs autres anomalies organisationnelles.

*v) Anomalie et inadéquation organisationnelles*

On relève une inadéquation de la structure organisationnelle qui inhibe la mise en œuvre d'un pilotage de la RSE. L'inadéquation de la structure organisationnelle réside principalement dans l'absence d'un organe *ad hoc* dédié à l'opérationnalisation de la stratégie RSE. Cet organe fera office de liant entre les différents responsables de l'entreprise et le centre opérationnel, afin d'assurer une cohésion et un pilotage de la RSE.

Les actions sociétales qu'engage l'entreprise revêtent un caractère réactif et non pas anticipatif et proactif. Cet état revient à l'absence d'une veille stratégique et plus précisément à l'absence d'une veille environnementale. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise lui permettra d'être dans une position active, en orientant sa démarche sociétale selon une stratégie RSE, plutôt que dans une position passive, en orientant sa démarche sociétale selon ce qui se présente comme actions RSE.

### **3.2.2. Élaboration des indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE et détermination de la méthode de leur intégration**

Lorsqu'on parle de mesure et de pilotage de la RSE, on fait systématiquement référence à des indicateurs. Ces derniers peuvent être usités selon deux cas de figure.

Dans le premier cas, il serait question d'intégrer les 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, 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, en poussant la réflexion de façon approfondie, que ce soit pour le BSC ou le SBSC, on observe que Kaplan et Norton (1998, 2001) établissent une hiérarchisation des axes du BSC, 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 ; Carroll et Shabana, 2010).

Le second cas, quant à lui, consisterait à élargir le spectre des parties prenantes, au-delà des trois parties impliquées traditionnellement dans le BSC, tel que le suggère Brignall (2002) 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 alors une stratégie de découplage du pilotage de la performance multidimensionnelle tel que le soulignent Travaillé et Naro (2013). Ce découplage amènerait les entreprises à piloter séparément les trois axes de la performance globale en occultant le paradoxe derrière le mythe d'un équilibre entre les différents intérêts des parties prenantes. On serait dans ce cas face à une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989) où l'organisation cherche à assurer sa légitimité dans un environnement complexe et

incertain en conjuguant intégration et différenciation (Lawrence et Lorsh, 1967).

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 de l'homogénéité qu'impose le contrôle diagnostic, et différencié afin de répondre aux diverses attentes des parties prenantes. Cette conjugaison peut être réalisée en mobilisant les leviers du 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 environnementale et sociale 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 pour susciter un apprentissage organisationnel dans la perspective d'opérationnaliser la mesure et le pilotage de la RSE.

Nous présentons dans le (Tableau 3) quelques indicateurs et recommandations élaborés à partir des dysfonctionnements identifiés dans le (Tableau 2). Pour chaque dysfonctionnement, nous avons élaboré des indicateurs ou des recommandations que l'entreprise pourrait intégrer selon les deux cas de figure cités précédemment, d'une part, pour remédier aux dysfonctionnements et d'autre part, pour mesurer et piloter sa responsabilité sociétale.

**Tableau N° 3.** Élaboration des indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE

<b>Dysfonctionnement</b>	<b>Indicateurs de mesure et de pilotage de la RSE et recommandations</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inadéquation des conditions d'utilisation des équipements informatiques.</li><li>• Manque de moyens de signalisation de coupures électriques.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Taux d'arrêt accidentel du serveur = nombre d'arrêts accidentels / nombre total des arrêts</li><li>* Taux de croissance de la consommation électrique par le serveur = <math>(\text{conso}_n - \text{conso}_{n-1}) / \text{conso}_{n-1}</math></li><li>* Taux de recyclage des fournitures informatiques = quantité fournitures recyclées / quantité totale des fournitures</li></ul>

- Centralisation de la démarche RSE. \* Degré d'intégration et de vulgarisation de la démarche RSE = nombre de services impliqués / nombre total des services
- Faible vulgarisation de cette dernière dans l'ensemble de l'entreprise.
- Une forte dépendance de la vente indirecte. \* Degré de dépendance de la vente indirecte = CA<sup>1</sup> de la vente indirecte / CA total
- Faible influence sur les fournisseurs pour l'adoption des normes relatives à la RSE (ISO 14001, ISO 20400, SA 8000...). Indicateurs d'expansion du réseau RSE :
  - \* Taux d'intégration RSE en amont = fournisseurs adoptant des normes relatives à la RSE / ensemble des fournisseurs
  - \* Taux d'intégration RSE en aval = clients adoptant des normes relatives à la RSE / ensemble des clients
- Une faible maîtrise de la gestion du temps conforte un mode de gestion en urgence constant. \* Taux d'absentéisme aux réunions RSE pour cause de manque de temps = nombre de responsables présents / nombre total des responsables
- Absence d'une grande partie des managers à la réunion mensuelle RSE. \* Taux de réalisation des objectifs RSE = objectifs réalisés / total objectifs fixés
- Non-régularité du suivi et de la mise à jour des certifications des fournisseurs. \* Taux de certificats mis à jour = nombre de relances de mise à jour des certificats / nombre des certificats
- Faible indicateur pour remonter les informations relatives au volet social et environnemental. \* Mise en œuvre d'une veille stratégique, notamment sociale et environnementale.
- Absence de collaboration pour la création d'indicateurs de la responsabilité sociétale. \* Création d'un organe *ad hoc* transfonctionnel pour l'élaboration d'indicateurs sociaux et environnementaux et la mesure de la RSE.
- La communication en interne est centrée sur le volet économique. \* Organiser des réunions spécifiques pour la capitalisation des bonnes pratiques et le partage des retours sur expériences.
- Non-contribution à la capitalisation des bonnes pratiques RSE et à leur vulgarisation au niveau opérationnel. \* Réalisation d'un reporting concernant les bonnes pratiques et leur degré de vulgarisation.

---

<sup>1</sup> CA : Chiffre d'Affaires.

- Faible communication avec les parties prenantes sur la démarche RSE. \* Fréquence de communication sur la RSE avec les parties prenantes = nombre de communications / partie prenante
- Absence d'une démarche sociétale proactive et inclusive due à l'absence d'une veille sociétale structurée. \* Taux de proactivité sociétale = actions sociétales initiées par l'entreprise / ensemble des actions sociétales entreprises  
\* Taux de réactivité sociétale = actions sociétales auxquelles l'entreprise répond / ensemble des actions sociétales entreprises  
\* Taux de responsables formés à la RSE = nombre de responsables formés à la RSE par niveau / ensemble des responsables par niveau
- Manque de connaissances approfondies sur la démarche RSE et une conception limitée au respect de la réglementation. \* Taux de distributeurs formés au reporting = nombre de distributeurs formés / nombre total des distributeurs à former
- Les distributeurs ne sont pas initiés à remonter l'information.
- Malgré un fort engagement de l'entreprise envers sa société, les indicateurs sont principalement focalisés sur le volet économique et très faiblement sur le volet sociétal (employabilité, amélioration de l'enseignement et de la recherche « Objectif de Développement Durable n°4 », réhabilitation des territoires) avec une grande focalisation sur les indicateurs environnementaux à impact économique. \* Taux de réinsertion des employés suite à une suppression de postes = nombre d'employés réinsérés / total des employés aux postes supprimés  
\* 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  
\* Taux de recyclage (eau, matière première, énergie) = éléments recyclés / total consommé ou rejeté  
\* 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  
\* Évolution de la contribution à l'amélioration de la vie terrestre = territoire réhabilité<sub>n</sub> - territoire réhabilité<sub>n-1</sub> / territoire réhabilité<sub>n-1</sub>  
\* Taux de diminution des GES<sup>2</sup> = GES absorbés / GES émis.  
\* Indice de recours à l'utilisation des circuits courts = CA réalisé par circuit court/ CA total
- L'engagement sociétal de l'entreprise est réactif et non pas anticipatif et \* Taux de réalisation de la stratégie RSE = objectifs réalisés / total des objectifs découlant de

---

<sup>2</sup> GES : Gaz à Effet de Serre.

---

manque de cadre stratégique bien défini.	la stratégie
• Concentration de la mesure RSE dans deux directions (environnement et qualité).	* Indice d'amélioration des conditions de travail = nombre d'accidents de travail de la période $n$ - nombre d'accidents de travail de la période $n-1$ / nombre d'accidents de travail de la période $n-1$
• La direction RH ne procède pas à la mesure de l'impact des actions sociétales d'amélioration des conditions de travail.	* Taux de rendement à la suite d'une amélioration des conditions et du climat de travail = rendement $n$ - rendement $n-1$ / rendement $n-1$
• Absence d'une stratégie RSE inclusive des fournisseurs et des distributeurs avec une focalisation sur les critères économiques pour la sélection de ces derniers.	* Intégration de critères relatifs au respect des normes ISO 14001, 22000, 27000 et SA 8000 pour la sélection des fournisseurs. * Indice de réalisation d'objectifs sociétaux en partenariat avec les fournisseurs et les distributeurs = nombre d'objectifs sociétaux réalisés en commun / total des objectifs sociétaux

---

Source : réalisé par les auteurs à partir des entretiens semi-directifs.

Les indicateurs et recommandations que nous proposons dans le (Tableau 3) 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, ressortent des indicateurs et recommandations approuvés par la majorité des responsables.

Les indicateurs et recommandations que nous avons proposés 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 d'une façon découplée permettant un apprentissage progressif dans une perspective d'un pilotage durable de la RSE.

## CONCLUSION

L'importance croissante du développement durable gagne le domaine de la performance et élargit son spectre, pour lui conférer un caractère global et multidimensionnel sous l'effet des pressions institutionnelles.

La mesure et le pilotage de la RSE, se fait par un découplage au lieu d'une approche intégrative des différentes dimensions de la

performance globale. A l'instar des autres entreprises, celle qui a fait l'objet de notre étude a une stratégie proche de la stratégie de découplage. La performance globale reste un idéal probable, une « utopie mobilisatrice » (Capron et Quairel, 2006) du moment que l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989) représente une transition et une source d'apprentissage (March, 1976), qui se traduirait, *in fine*, en actions.

Ainsi, les indicateurs que nous proposons dans ce travail de recherche et qui sont issus d'une interactivité avec les acteurs de l'entreprise, représentent une amorce pour entreprendre un reporting et un pilotage de la RSE au niveau du management opérationnel qui suscitera le dialogue et l'intersubjectivité contradictoire entre les acteurs concernés.

Bien que la mesure et le pilotage de la RSE soient complexes, on a pu constater à travers ce travail de recherche que le dialogue et l'interaction avec et entre les acteurs de l'entreprise, qu'instaure le diagnostic socio-économique, peuvent venir à bout d'une complexité de pilotage de la RSE. En conclusion, le diagnostic socio-économique peut être considéré comme une approche qui permet de répondre à notre question de recherche qui est : comment peut-on assurer une mesure et un pilotage de la RSE ?

Toutefois, la présente recherche nous permet de soulever plusieurs questions que l'on peut considérer comme d'autres pistes de recherche. Quelles sont les conditions et prérequis pour la mise en œuvre du dispositif de pilotage de la RSE ? Comment intégrer les indicateurs issus de ce travail de recherche dans le système de contrôle et de pilotage de l'entreprise ? À qui incombe la tâche de mesure et de pilotage de la RSE ? Quelles sont les restructurations organisationnelles à opérer pour la mesure et le pilotage de la RSE ?

### Références bibliographiques

**Abedou A., Djemai S., (2018).** « La RSE un outil de développement des territoires et de ses acteurs Cas de l'entreprise Cevital ». *JFBE* 7: 642-658.

**Baker M., Schaltegger S., (2015).** « Pragmatism and new directions in social and environmental accountability research ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 28 (2): 263-294.

**Bebbington J., Unerman J., and O'DWYER B., (2014).** « *Introduction to sustainability accounting and accountability* ». London: Routledge.

**Bieker T., (2002).** « Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management ». PhD summer academy, Oikos.

**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.

**Bonnet M., (2005).** « Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel ». Congrès AGRH. Colloque de l'IFBAE, Grenoble.

**Bourguignon A., Malleret V., Norreklit H., (2002).** « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du Balanced Scorecard ». *Comptabilité – Contrôle – Audit* 8 (3) : 7-32.

**Bouyouf F., (2010).** « *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises* ». Doctorat en sciences de gestion, Lyon: Université Jean Moulin Lyon 3, CNAM.

**Bowen H.R., (1953).** « *Social Responsibilities of the Businessman* ». New York : Harper & Row.

**Brignall S., (2002).** « The Unbalanced Scorecard: A social and environmental critique ». Unpublished Working Paper, Aston Business School, UK.

**Brunsson N., (1989).** « *The Organization of Hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations* ». New York: John Wiley.

**Burritt R.L., Schaltegger S., (2010).** « Sustainability accounting and reporting: fad or trend? ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23 (7): 829-846.

**Cappelletti L., (2006).** « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation ». *Finance – Contrôle – Stratégie* 9 (1) : 135-.55.

**Capron M, Quairel-Lanoizelee F., (2006).** « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l’utopie mobilisatrice de la performance globale ». *Revue de l’Organisation Responsable* 1(1) : 5-16.

**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.

**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.

**Clark J.M., (1916).** « The changing basis of economic responsibility ». *Journal of political economy* 24 (3) : 209-229.

**Cooper R.G., Edgett, S.J., (2008).** « Maximizing productivity in product innovation ». *Research-Technology Management* 51(2) : 47-58.

**Crozier M., Friedberg E., (1977).** « *L’acteur et le système. Les contraintes de l’action collective* ». Editions du Seuil, Point Essais.

**Dyllick T., Hockerts K., (2002).** « Beyond the business case for corporate sustainability ». *Business Strategy and the Environment* 11 (2) : 130-141.

**Edvinsson L., Malone M.S., (1997).** « *Intellectual Capital: Realising your Company’s True Value by Finding its Hidden Brainpower* ». New York: Harper Collins Publishers.

**Ehrenfeld J.R., (2008).** « Sustainability needs to be attained, not managed ». *Sustainability: Science, Practice and Policy* 4 (2) : 1-3.

**Essid M., Berland N., (2011).** « Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle ». *Comptabilité-contrôle-audit* 17(2) : 59-88.

**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.

**Friedman M., (1970).** « The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits ». *New York Times Magazine* 33: 122-126.

**Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2012).** « *Méthodologie de la Recherche en Sciences de Gestion* ». 2<sup>ème</sup> édition, Pearson.

**Germain C., Trébucq S., (2004).** « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ». *Semaine sociale Lamy*.

**Hatchuel A., Molet H., (1986).** « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: about two case studies ». *European Journal of Operations Research* 24 (1) : 178-186.

**Hockerts K., (2001).** « Corporate Sustainability Management: Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability ». *Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok*.

**Hofstede G., (1981).** « Management control of public and not-for-profit activities ». *Accounting, Organizations and society* 6 (3): 193-211.

**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.

**Kaplan R.S., Norton D.P., (1992).** « Balanced scorecard – Measure that drive performance ». *Harvard Business Review, January-February* : 71-79.

**Kaplan R.S, Norton D.P, (1996).** « The balanced scorecard ». *Harvard Business School Press*.

**Kaplan R.S., Norton D.P., (1998).** « *Le tableau de bord prospectif* ». Paris : Éditions d'Organisation.

**aplan R.S., Norton D.P, (2000).** « Having trouble with your strategy? Then map it ». *Harvard Business Review* 78 (5) : 167-176.

**Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2001).** *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Paris: Éditions d' Organisation

**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).

**Lautermann C., (2005).** « *Die gesellschaftliche Verantwortung von transnationalen Unternehmen. Theoretisches Konzept und praktische Relevanz* ». Schriftenreihe Nr. 42/2005, Oldenburg: Universität Oldenburg.

**Lawrence P.R., Lorsh J.W., (1967).** « Differentiation and Integration in Complex Organizations ». *Administrative Sciences Quaterly* 12(1) : 1-47.

**Le Moigne J.L., (1990).** « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation ». In A.C. Martinet (coord), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica.

**Levitt T., (1958).** « The dangers of social-responsibility ». *Harvard business review* 36 (5): 41-50.

**March J.G., (1976).** « *The technology of foolishness* ». In *Ambiguity and Choice in Organizations* (Eds. March J.G and Olsen J.P), Universitetsforlaget, Chap. 5.

**Matheu M., (1986).** « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ? *Gérer et comprendre annales des mines*.

**Meyer J.W, Rowan B., (1977).** « Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony ». *American Journal of Sociology* 83 (2) : 340-363.

**Moisdon J.C., (1984).** « Recherche en gestion et intervention ». *Revue Française de Gestion* 253 (8) : 21-39.

**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.

**Norreklit H., (2000).** « The balance of the Balanced Scorecard : A critical analysis of some of its assumptions ». *Management Accounting Research* 11 (1) : 65-88.

**Norton D.P., (2001).** « Comment utiliser le tableau de bord prospectif ». Paris : Éditions d'Organisation.

**Polanyi M, (1967).** «*The tacit dimension* ». New York: Doubleday.

**Quairel F., (2006).** « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ». *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*.

**Reynaud E., (2003).** « *Développement durable et entreprise : Vers une relation symbiotique* ». Journée de l'AIMS sur le thème du développement durable, Angers.

**Romelaer P., (2005).** « *L'entretien de recherche* ». Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales (Eds. Roussel P, Wacheux F), Belgique : De Boeck Supérieur, 101-137.

**Santelmann P., & Aubret J., (2005).** « L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales ». *Savoirs* 8(2) : 51-58.

**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 9.

**Savall H., (1975).** « *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* ». Paris : Dunod Entreprise.

**Savall H., Zardet V., (1996).** « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive ». *Revue internationale de systématique* 10 (5) : 157-189.

**Savall H., Zardet V., (2004).** « *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe* ». Paris : Economica.

**Savall H., Zardet V., (2005).** « *L'ingénierie stratégique du roseau* ». Paris : Economica.

**Savall H., Zardet V., (2014).** « La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion ». Colloque AOM-MCD-ODC-ISEOR, Lyon.

**Savall H., Zardet V., Péron M., (2014).** « Human Potential at the core of Socio-Economic Theory ». SEAM Colloquium, Minneapolis.

**Schiebel W., 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.

**Simons R.L., (1995).** « *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal* ». Boston: Harvard Business School Press.

**Supizet J., (2002).** « Total Balanced Scorecard : un pilotage aux instruments ». *L'informatique Professionnelle* 209 : 15-20.

**Travaillé D., Naro G., (2013).** « *Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard* ». Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Montréal.

**Trudel P., Gilbert W., (1999).** « Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD. IST ». *Recherches qualitatives* 20 : 87-111.