

L'OPÉRATIONNALISATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES : QUEL RÔLE POUR LA DÉMARCHE QUALITÉ. CAS DE TROIS ENTREPRISES ALGÉRIENNES

Mehdi HADDADEN*
Rabah KECHAD**

Received: 03/10/2019/ Accepted: 31/10/2020 / Published: 20/09/2021
Corresponding authors: mehdi.haddaden@gmail.com

RÉSUMÉ

Dans un contexte marqué par des anxiétés sociétales croissantes, le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise se fond, petit à petit, dans le vocabulaire des entreprises en quête, non seulement du profit, mais aussi d'une légitimité sociale ainsi que d'une durabilité. Cette nouvelle réflexion constitue aujourd'hui l'un des sujets les plus abordés dans les sphères académiques et professionnelles ; elle incite les entreprises à travers le monde à adopter à l'égard des entreprises algériennes des attitudes citoyennes et de dégager des performances sociétales extra-financières. Mais la mise en place ainsi que l'opérationnalisation de cette nouvelle notion constitue un autre débat central autour de la question. A présent, la manière dont il serait possible et convenable d'arriver à mettre en œuvre une démarche sociétale au sein des entreprises algériennes conjuguée à des performances est loin d'être cernée. Entre engagement volontaire, attitude vis-à-vis des exigences réglementaires, produit culturel ou effet de mode, cette nouvelle approche managériale, dite durable qui ne cesse de gagner du terrain, sera le sujet de notre article, en tentant de mieux comprendre le rôle des démarches qualité structurées et conformes aux cadres normatifs, dans la facilitation de l'intégration

* Doctorant, Laboratoire des réformes économiques, développement et stratégies d'intégration en économie mondiale, Ecole Supérieure de Commerce, mehdi.haddaden@gmail.com , Algérie.

** Pr., Laboratoire des réformes économiques, développement et stratégies d'intégration en économie mondiale, Ecole Supérieure de Commerce, Krabah@hotmail.fr, Algérie.

des préoccupations sociétales ainsi que ses apports à l'opérationnalisation de la performance globale, permettant à ces entreprises de s'inscrire dans une logique de durabilité.

MOTS CLÉS :

Certification, Démarche qualité, RSE, PGE, Entreprises algériennes

JEL CLASSIFICATION : M14 ; L15

**OPERATIONALIZING CORPORATE SOCIAL
PERFORMANCE, WHAT ROLE FOR THE QUALITY
APPROACH : CASE OF THREE ALGERIAN COMPANIES**

ABSTRACT

In a context marked by growing social and environmental anxieties, the concept of corporate social responsibility is gradually melting into the common vocabulary of companies looking not only for profit, but also for social legitimacy and sustainability. Today, this new thinking constitutes one of the most discussed topics in academic and professional spheres; it encourages companies around the world, with regard to Algerian companies, to adopt civic attitudes and to achieve extra financial and social performances. But the establishment as well as the operationalization of this new approach constitutes another central debate around the question.

Between a voluntary commitment, a response to regulatory requirements, a cultural product or a fad, this new sustainable managerial approach which continues to gain ground will be the subject of our article by trying to explore and understand the role of structured quality approaches that comply with normative frameworks in facilitating the integration of social and environment concerns as well as its contributions to the operationalization of corporate social performance, allowing these companies to subscribe to a logic of sustainability.

KEYWORDS

Certification, Quality approach, Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Social Performance (CSP), Algerian companies.

JEL CLASSIFICATION : M14 ; L15

دور نهج الجودة في تفعيل الأداء الشامل للشركات: حالة ثلاث شركات جزائرية

ملخص

في سياق الاهتمامات الاجتماعية والبيئية المتصاعدة وفي ظل التطور الذي لا يستجيب للموارد المتاحة ينضم مفهوم المسؤولية الاجتماعية تدريجياً ضمن حقل المفردات المرتبطة بالمؤسسات التي تركز ليس فقط على الربح المادي وإنما السعي لاكتساب "شرعية اجتماعية" وكذا الاستدامة. هذا التفكير الجديد ينضم حالياً الى قائمة المواضيع الأكثر مناقشة أكاديمياً تحت اسم المسؤولية المجتمعية للشركات، هذه الظاهرة التي تجلت أواخر القرن 20 تشجع الشركات عبر العالم على غرار الشركات الجزائرية على اعتماد مواقف "مسؤولة اجتماعياً"، من الناحية التطبيقية لا ترتبط هاته الأخيرة بنموذج موحد أو منهاج معتمد، وإنما تكون نتاج سلوكيات طوعية. يكتسب الموضوع قابلية لل طرح والمعالجة العلمية، من هنا يصب مجمل دراستنا في اكتشاف ما مدى تناسق النهج المسؤولية الاجتماعية مع نهج الجودة الذي تسلكه المؤسسة في بيئة الأعمال الجزائرية، كون ادارة الجودة او هذا الأسلوب الإداري الذي يركز على الجودة من الوسائل التي تدعم التطور المستمر في المؤسسة و شرط من شروط الأساسية لتحقيق الاستدامة، بصيغة اخرى تعد دراستنا محاولة لتسليط الضوء على دور إدارة الجودة المعتمدة والمتمثلة لأطر مرجعية في إدماج الاهتمامات المجتمعية و"تفعيل" المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن حركة واسعة تهدف الى تعزيز الممارسات الاخلاقية التي تنعكس على الأداء الشامل للمؤسسات.

كلمات مفتاحية

المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، نصح الجودة، الاعتماد، الأداء الاجتماعي، الشركات الجزائرية.

تصنيف جال: L15 ; M14

INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par des préoccupations sociales et environnementales croissantes, les notions de la responsabilité sociétale et de la citoyenneté se sont intégrées, petit à petit, dans le vocabulaire commun des entreprises.

Apparue à la fin du XX^{ème} siècle sous l'initiative du pacte mondial, cette nouvelle réflexion incite l'entreprise à adopter des attitudes responsables en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes ayant trait à l'économie, à l'homme et à l'environnement afin de bénéficier d'une « *licence sociale* » au sens de A. B. Carroll (1991). Ces préoccupations rejoignent aujourd'hui le sujet des discussions académiques sous le nom de la responsabilité sociétale des entreprises, un phénomène conjugué à une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux et sociétaux qui apporte une nouvelle configuration de la performance d'une entreprise.

L'entreprise algérienne, loin d'être épargnée par ce nouveau concept, voire même attirée par cette nouvelle approche de la performance qu'elle implique, fera l'objet du terrain de notre recherche en tentant de voir de quelle manière il serait possible et convenable d'arriver à mettre en œuvre les principes de la démarche RSE au sein de cette dernière, ainsi que d'opérationnaliser les indicateurs de performance globale.

Les démarches qualité, est un autre concept qui a fait son apparition comme une conception managériale évolutive et une discipline organisationnelle qu'adoptent les entreprises afin de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et s'orienter vers une performance globale et durable. Pour les entreprises issues d'économies émergentes, s'inscrire dans cette démarche est primordial

(Ishikawa, 1996) ; d'ailleurs, elle se présente comme une pratique de plus en plus courante avec la prise d'initiatives de s'engager volontairement à se certifier à de nombreux cadres normatifs complexes qui font référence à la fois à l'entreprise, à la société et à l'environnement: un contexte qui illustre bien l'élargissement de ses dimensions et des champs de préoccupation.

La RSE et la qualité, deux concepts complexes, riches et intimement liés, occupent une position centrale dans l'entreprise moderne (Huberac, 2001 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Cherchant à mieux comprendre comment et dans quelle mesure une démarche qualité accueille cette nouvelle réflexion liée à la performance globale et sociétale, en éclairant les apports de la qualité comme l'un des facteurs fondamentaux d'un vaste mouvement de promotion des pratiques managériales sur l'intégration des principes de la RSE, constitue l'objet de notre article.

En effet, et partant de ce préalable, nous trouvons légitime de nous intéresser à la manière dont les démarches qualité via la conformité (certification) impacte positivement la mise en œuvre d'une démarche RSE, traduite par une progression des indicateurs de la performance globale en formalisant notre problématique, et de dire : peut-on considérer qu'une démarche qualité de certification contribue positivement à l'opérationnalisation de la démarche RSE évaluée par une progression des indicateurs de la performance globale ?

Pour répondre à cette question nous posons comme hypothèse : une démarche qualité mature et conforme aux cadres normatifs est compatible avec les enjeux de la RSE et permet de faire progresser les indicateurs de la performance globale au sein des entreprises algériennes.

Par le biais d'un cadre théorique puis d'une étude empirique, la présente recherche a pour objectif d'établir des passerelles et des liaisons entre les démarches qualité de certification déjà mises en place dans les entreprises algériennes et les démarches de responsabilité sociétale. Cela permettra à ces dernières de bénéficier d'un effet de levier sur leurs expériences du management de la qualité et de l'utiliser pour faciliter le passage vers une plus grande prise en compte des préoccupations et enjeux de la RSE.

Pour étudier l'hypothèse de recherche avancée, le choix a été orienté vers une étude de trois cas d'entreprises algériennes pour nous servir de cadre pour une analyse quantitative, permettant à la fois de récolter un panel de données et d'en exploiter les statistiques.

1- REVUE DE LA LITTÉRATURE

La RSE en tant que nouvelle réflexion managériale gagne, de plus en plus, d'acceptation et sa diffusion ne cesse de s'étendre tant dans la sphère académique que dans les entreprises, comme souligné par P. Drucker : « *N'assistons-nous pas à un changement dans la nature de l'entreprise et ses responsabilités ? Peut-on dire que l'entreprise s'est finalement dirigée vers le social de sorte que l'intérêt public soit devenu son intérêt privé ?* » (Drucker, 1957). Cette réflexion nous conduit à nous interroger sur la finalité et le rôle de l'entreprise et de ses interactions économiques : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?

A l'ère de la RSE, l'intérêt s'accroît de plus en plus autour de la notion de performance, ce mouvement qui questionne la réalité de l'entreprise : sa finalité et ses missions, ont conduit, depuis quelques années, à s'interroger sur la nature, sur le contenu de ce concept voire même les modalités de son évaluation (Allouche *et al.*, 2004). Remettre en cause la logique classique de la performance, une logique économico-financière centrée, implique la prise en compte de divers enjeux et préoccupations d'ordres social, politique et environnemental. C'est dans ce contexte particulier qu'a émergé le concept de la performance sociétale ou globale des entreprises. Une notion qui s'inscrit solidement dans cette large réflexion sur la RSE.

Le concept de la Performance Globale de l'Entreprise* est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, renvoyant ainsi à une conception holistique de la performance (Capron et Quairel, 2006). En effet, nous consacrons cette revue de la littérature à montrer l'émergence de la notion de la PGE comme un véritable argument de la RSE face à la résistance à laquelle elle fait

* Notée PGE dans ce qui suit.

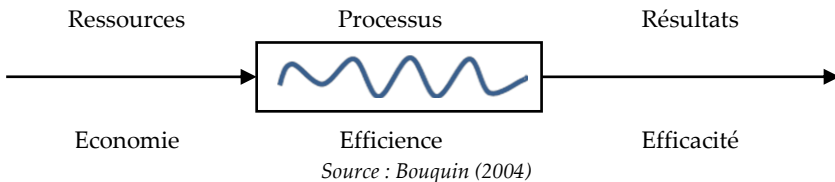
face, tout en éclairant son fondement théorique, ses modèles conceptuels et outils de mesure.

1.1- Performance des entreprises à l'ère de la RSE

Sur le plan théorique, la notion de la performance a toujours été ambiguë et peu définie d'une manière explicite. Désignant à la fois l'action, son résultat et son succès, la notion s'avère très complexe à définir (Renaud, Berland, 2007). A. Bourguignon (2000) présente une première tentative de définition intéressante de la notion en regroupant les trois approches (action, résultat et succès) et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique (Renaud, Berland, 2007, p.04). Ainsi, la performance peut se définir comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* » (Bourguignon, 2000). Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « *benchmarking* » (Renaud, Berland, 2007).

Il convient à présent de s'intéresser à sa mesure et son évaluation. La logique financière, la première à se présenter, offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique. Bouquin (2004) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure n° 1. La performance



Selon H. Bouquin (2004), la performance désigne cette articulation entre l'économie (la manière d'en procurer des ressources au moindre coût), l'efficacité (la maximisation de la quantité obtenue de produits

ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources) et l'efficacité (les objectifs et finalités poursuivis). Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. Cette logique est largement critiquée (Pesqueux, 2002) à cause des difficultés associées à sa mesure et aussi sur son unidimensionnalité, car les critères de gestion financière et économique ne sont pas les seuls déterminants. C'est dans ce contexte que le débat qui entoure la notion de performance s'enrichit particulièrement, suite à l'apparition des notions telles que le développement durable et la RSE.

1.1.1. La performance des entreprises dans une approche globale

La dimension financière était celle qui primait pendant longtemps la notion de performance. Elle renvoyait systématiquement à la réalisation de la rentabilité des actionnaires tout en préservant la pérennité (financière) de l'entreprise. Toutefois, les modèles financiers de mesure de la performance ont été critiqués au début des années 80 (Pesqueux, 2002), une période qui coïncide bien avec l'apparition de la RSE. En reconfigurant le champ de responsabilités de l'entreprise, la RSE a élargi, donc, aux champs social et environnemental, les responsabilités de l'entreprise. La conciliation de ces derniers avec les objectifs économiques tout en intégrant les attentes des différentes parties prenantes désigne la PGE (PSE).

Selon A. B. Carroll (1991), la notion renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale qui est d'une nature tridimensionnelle : économique, sociale et environnementale.

Selon Wartick et Cochran (1985), allant dans le sens de A. B. Carroll (1979) dans ce concept central en éthique des affaires, la performance sociétale d'entreprise formalise l'idée selon laquelle l'entreprise assume une responsabilité multidimensionnelle : sociale, écologique, politique et économique.

Selon la Commission des Communautés Européennes et d'après son livre vert (2001), la performance sociétale est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises qui doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Elle apporte et formalise la définition suivante : « la performance sociétale désigne la

performance globale au sein de laquelle l'entreprise doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations légales et économiques » (CE, 2001).

Ces définitions apportent à la notion de performance globale un sens holistique et une vision plus large en allant au-delà de la dimension économique vers l'intégration des aspects sociaux et environnementaux. La PGE est ainsi « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006). Une autre problématique rejoint le débat, celle de sa mesure qui contraint à un renouvellement des systèmes d'évaluation.

P. S. Sethi (1975), a apporté une nouvelle configuration à la notion de la RSE, celle de performance sociétale, en distinguant les obligations sociétales, la responsabilité proprement dite et la sensibilité aux questions sociétales exprimées par l'entreprise. Les obligations correspondent aux actions entreprises afin de répondre aux pressions du marché et aux contraintes réglementaires. La RSE dépasse ce cadre purement économique et légal, en tentant d'atteindre un comportement conforme aux normes, valeurs et attentes de la société. Quant à la sensibilité, elle relève non seulement de la mise en conformité, mais d'une démarche beaucoup plus active de prévention et d'anticipation.

1.1.2. La performance globale (sociétale), une évolution des perceptions de la RSE

Aussi bien que la RSE, le concept de performance sociétale ou globale a fait l'objet d'une littérature académique riche et abondante. Pour cela, nous avons jugé approprié de présenter une synthèse par le biais du tableau n°1 ci-dessous :

Tableau n° 1. Évolution des perceptions de la RSE

Approche	Auteur(s)	Perception de la Performance Sociétale (Globale) d'entreprise
La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial	Wood (1991)	La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultent des trois niveaux d'analyse institutionnelle, organisationnelle et individuelle.
	Swanson (1995)	La RSE intègre une double perspective de contrôle social sur l'entreprise et de respect volontaire par celle-ci d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision
La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale	Carroll (1979)	La PSE est l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes.
	Watricks et Cochran (1985)	La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux. La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes/politiques/ résultats observables liés aux relations sociétales de la firme.
	Wood (1991)	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social d'autre part.
	Swanson (1995)	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social d'autre part.
La PSE comme capacité à satisfaire les « Stakeholders ».	Clarkson (1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
	Van Marrewijk (2003)	La RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses Stakeholders ».
La PSE vue comme un système «guide»	Mitnich (1993)	La PSE est un sous-système d'un système plus global en un ensemble d'impacts transformés par un processus de conversion ou des outputs véhiculés par l'environnement. L'enjeu est d'optimiser le fonctionnement du système.
La PSE, un concept contingent	Husted (2000)	La PSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre, d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part, la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes.

Source : Adapté de (Carroll, 1999 ; Gond et Mullenbach, 2004)

Comme l'a explicité le tableau ci-dessus, il existe une très grande disparité de perception de la PGE (PSE) due en partie à l'évolution du concept et sa maturité (voir l'évolution chronologique de définitions) et aussi à la criticité de la thématique liée à l'équilibre sociétal des entreprises. Ces perceptions complémentaires rejoignent la même réflexion, celle du pragmatisme de la démarche RSE.

La PGE est aussi présentée comme cette stratégie qui tente de répondre à la problématique de l'équilibre entre l'efficacité économique, le progrès social et l'engagement (le respect) de l'environnement dans sa dimension écologique.

Reynaud (2004), à son tour, consolide cette réflexion en mettant en avant le fait que la pratique de la RSE apporte une amélioration de l'efficacité économique en passant par une réduction des coûts et le développement de nouvelles activités répondant aux attentes des clients, entraînant une augmentation des parts de marché et la mobilisation du personnel.

1.2- La triple bottom line

La triple bottom line est un concept développé par John Elkington à travers son ouvrage « *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business* » (Elkington, 1997). L'auteur défend l'idée selon laquelle la PGE doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la préservation de l'environnement et à l'équité sociale. Selon l'auteur, la transposition de la notion de la RSE a longtemps été imaginée de telle sorte que soient intégrées à la mesure de la performance financière, les nouvelles idées de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. L'auteur met en avant la nécessité de considérer une triple mesure de la performance des organisations : la mesure de la prospérité économique, la mesure de la qualité environnementale et la mesure de la justice sociale (l'équité).

Appelé aussi le principe de proactivité ou règle des 3P par rapport à *People, Profit & Planet*, la « *triple bottom Line* » est une expression, voire une approche, utilisée pour désigner plus ou moins explicitement la RSE. En faisant allusion au résultat net d'une société

« *bottom Line* », est le résultat « *triplé* » si l'on tient compte de la performance sociale et de la performance environnementale.

Cette notion comme explicitée par son auteur, fait référence au fait que les entreprises focalisent leur attention sur la problématique de la RSE. Synthétiquement, la « *triple bottom line* » se résume par ce qui est compréhensible par tout le monde : « *travailler pour les gens, pour faire du profit, tout en préservant la planète* » (Widloecher et Querne, 2009).

1.3- Démarche RSE et performance sociétale (globale) : une relation de causalité ?

La problématique de la relation entre l'engagement des entreprises en matière de RSE et leurs performances au sens large et leurs performances financières en particulier est largement étudiée par la littérature managériale. Preston et O'Bannon (1997) présentent une synthèse typologique qui met en lumière ces relations de causalité intrinsèque, en identifiant ces apports mutuels comme suit :

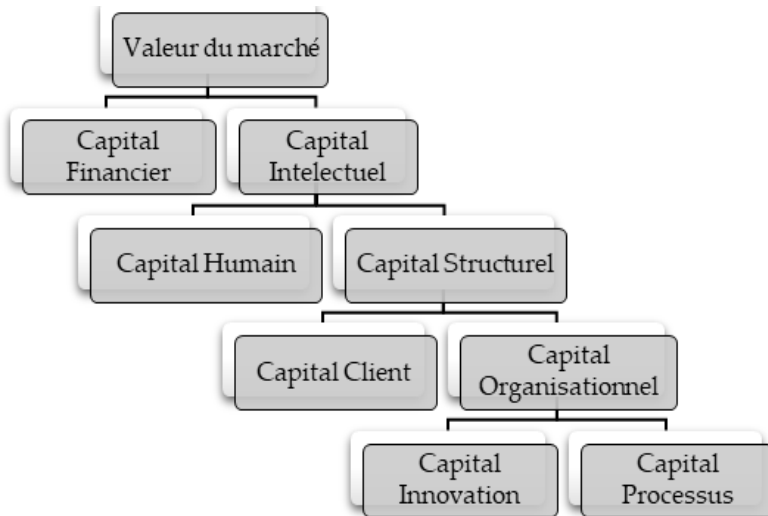
- La performance économique-financière peut déterminer la performance sociale ; c'est-à-dire, dans la mesure où l'entreprise réalise des résultats financiers favorables, cela peut impacter d'une manière positive son engagement social, par une distribution généreuse des bénéfices ou d'une manière négative (dans le cas contraire) ;
- La performance sociale peut avoir des effets positifs sur la performance économique (l'effet de la réputation, de la culture sur les clients potentiels et sur l'image et la notoriété de l'entreprise) et agir aussi sur la performance économique d'une manière négative (coûts sociaux, image...etc.).

Analysant les deux cas de figure, on assiste à une complémentarité, voir une synergie entre deux types de performance. Assurer alors le bon équilibre entre ces deux parties de la balance génère une performance globale et durable.

1.4- La formalisation des modèles conceptuels de la performance sociétale, les tentatives de mise en place d'un modèle explicatif

1.4.1. L'arbre de valeur de Roos et Edvinsson

Figure n° 2. L'arbre de valeur de Roos et Edvinsson



Source : Edvinsson et Malone (1997).

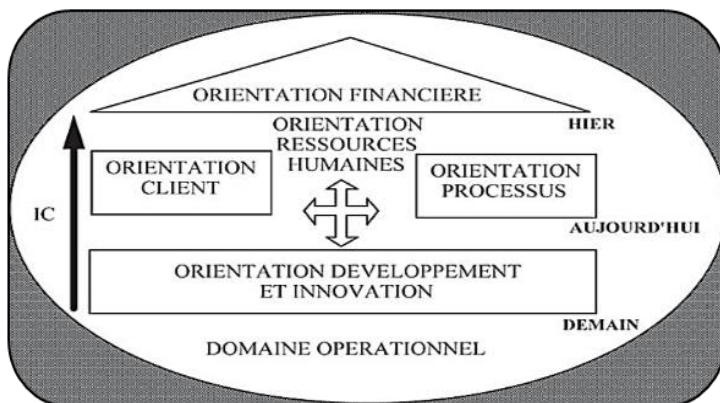
L'arbre de valeur de Roos et Edvinsson (1997) fait l'objet d'une catégorisation des capitaux. Selon cette typologie, la valeur du marché d'une entreprise est décomposée en deux classes, à savoir sa valeur financière et intellectuelle -capital financier et capital intellectuel-, ce dernier se décomposant à son tour en deux sous-catégories -le capital humain et le capital structurel-. Le capital humain est composé de la somme des compétences des employés et leurs savoirs dont la valeur est stratégique. Le capital structurel se décompose en deux catégories qui se compensent en partie par les relations avec les parties prenantes de l'entreprise, notamment les clients internes et externes de l'entreprises, et en partie, par la culture et l'organisation mises en place (la somme des procédures, processus et infrastructures). Ce capital organisation prend forme aussi dans la capacité de l'entreprise à se régénérer et à se renouveler dans une optique de développement

continu (génération des nouveaux produits et prestations, des inventions et brevets...etc.).

1.4.2. Le navigateur de Skandia AFS

Théorisé par Edvinsson et Malone (1997), le modèle s'appuie sur les fondements conceptuels dans la notion de capital intellectuel* (voir figure ci-dessous). Le navigateur mis en œuvre chez Skandia AFS (Edvinsson et Malone, 1999), tient compte de l'un des aspects de la performance sociétale, plus précisément de celui ayant trait aux salariés et aux clients.

Figure n° 3. Le Navigateur de Skandia AFS



Source : Edvinsson & Malone (1997)

Ce modèle présente une autre approche plus approfondie ; sa différenciation par rapport à son prédécesseur (l'arbre de valeur) réside dans l'attention particulière accordée aux ressources humaines (le capital humain). Comme explicité dans la figure N°3, ces dernières sont positionnées sur l'axe de la dynamique de création de valeur, en mettant en valeur la primauté de la dimension humaine et sa contribution indispensable dans la performance. Il est à noter que

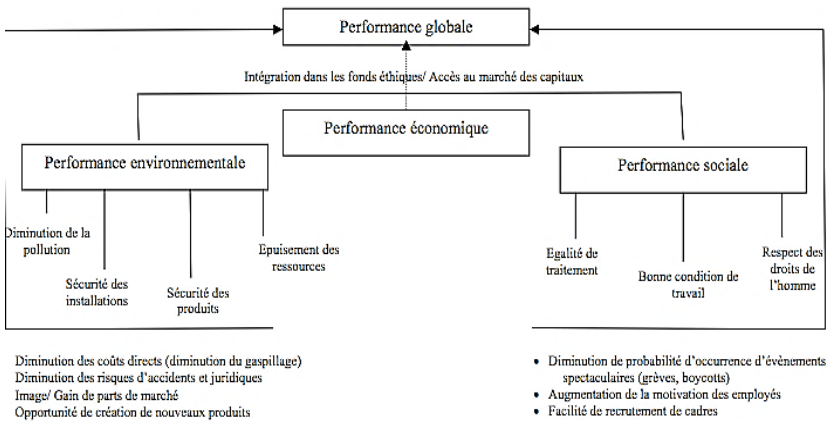
* Le capital intellectuel représente la somme du capital humain, du capital client et du capital organisationnel. Selon le dispositif Navigateur de Skandia AFS, il est fonction des ressources humaines.

l'axe humain fait référence aux compétences des collaborateurs : leurs savoirs et savoir-faire, attitudes, agilité intellectuelle (l'innovation et créativité) ainsi que l'engagement de l'entreprise à les développer.

1.4.3. Le modèle de Reynaud

Dans la littérature managériale actuelle, le modèle le plus célèbre et le plus mobilisé pour la description de la performance globale est sans doute celui de Reynaud (2003). L'auteur définit la PGE comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (Reynaud, 2003). Le noyau du modèle prend forme du croisement et de la réunion des trois catégories de performance ; il se présente sous la figure suivante :

Figure n° 4. La performance globale



Source : Reynaud (2003)

La PGE renvoie, donc, à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique..., cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel, 2005, p.7). Ces auteurs, à travers leurs modèles descriptifs, semblent donner à la PGE un portrait et une définition homogènes, allant dans le sens des diverses interprétations présentées plus haut, consistant à dire que la PGE désigne l'équilibre entre les différentes dimensions du développement durable, à savoir :

l'économie, la société et l'environnement. Son opérationnalisation et sa mise en œuvre passent nécessairement par l'harmonisation de ces trois volets. Comme telle sera la définition de la PGE.

A ce stade, une autre problématique s'associe à la PGE, celle liée à sa mesure et son appréciation. Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large (Capron, Quairel, 2005). Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances.

1.5- Les systèmes de management, un outil de pilotage d'une performance multidimensionnelle

La montée en puissance de la culture de reporting en matière d'engagement sociétal dans les entreprises, largement reconnue sous l'appellation de « Rapports RSE » ou « rapport de développement durable », pourrait être vue comme un compte-rendu à la société des pratiques et activités des organisations en général et des entreprises en particulier, à travers des batteries d'indicateurs plus ou moins pertinents. D'ordre social et environnemental, ces indicateurs reflètent les résultats et les performances extra-économiques (parfois contestables) et hors la valeur ajoutée économique des entreprises ; ils désignent aussi cette appropriation de la RSE à travers la mise en place d'un système d'indicateurs. Cette nouvelle tendance date de quelques années : en effet, en 1996, un groupe international de spécialistes des mesures et de chercheurs s'est réuni à Bellagio (Italie) afin de discuter cette problématique d'évaluation des progrès en matière d'engagement sociétal (Delchet, 2006). Puis l'initiative de GRI vient consolider cette démarche en proposant une analyse plus approfondie à cette approche d'évaluation par trois sections, à savoir : vision et stratégie, profil et structure de gouvernance.

Plusieurs autres initiatives de nature publique gouvernementale et privée ont essayé de construire des référentiels pour la production de la communication des indicateurs de développement durable, afin

d'évaluer le degré de contribution des entreprises au développement durable et de mesurer leurs responsabilités sociétales.

L'intégration et l'adhésion plus ou moins courante des entreprises aux référentiels de systèmes de management de la qualité (ISO 9001), de l'environnement (14001), de la santé et la sécurité au travail (ISO 45001 *ex* OHSAS 18001), ou encore sociétaux avec la norme SA 8000, ISO 26000 à jouer en faveur de cette idée de normaliser la RSE et rendre son déploiement d'une une approche stratégique et opérationnelle.

1.6- Les outils de mesure actuellement disponibles

Il existe pratiquement toute une panoplie de dispositifs et d'outils de mesure des performances en matière de thématiques de la RSE (cf. Tableau N°2). Ils traitent dimensionnellement ou globalement lesdites problématiques du développement durable et de la RSE. Comme explicité plus haut, nous nous intéressons d'une manière plus spécifique aux outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance.

Les différentes initiatives en matière de reporting social tel que le bilan social ainsi que les travaux de normalisation qualité (la famille de normes ISO 9000), environnementale (les normes ISO 14000 et EMAS) et de normalisation sociale (ISO 45000, les normes SA 8000, AA 1000) sont des outils unidimensionnels (ils intègrent, en paries les enjeux de la PGE et de la RSE). Par contre, les outils tels que le Balanced Score Card (dans sa version actualisée à la RSE), le Guide SD 21000 et la norme ISO 26000, traitent la dimension globale de la performance Elles incorporent d'une manière holistique les volets de la PGE et proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise.

Tableau n° 2. Les outils de mesure de la PSE

Axe	Outil de mesure	Description
Environnemental	Comptabilité environnementale	« 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... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004).
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées (CE, 2001).
Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000)
	Norme SA 8000	L'objectif de SA8000 est de fournir une norme reposant sur le droit du travail national et sur les normes internationales relatives aux droits de l'homme, qui protège et donne du pouvoir à l'ensemble du personnel se trouvant dans le périmètre de contrôle et d'influence d'une entreprise (Social Accountability international, 2008, p.4).
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence sur la base duquel 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	Le 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.
Norme ISO 45000	« La norme ISO 45001 : les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST), et fournit des lignes directrices pour son utilisation, afin de permettre aux organismes de procurer des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en SST..., elle vise à améliorer de façon	

		« systématique le management de la santé et de la sécurité au travail. ».
Sociétal / Global	Guide SD 21000	« Le 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). Il a comme but de proposer des recommandations pour aider à adapter techniquement et culturellement, un système de management afin qu'il intègre progressivement les objectifs du développement durable/RSE au sein de l'entreprise. Ces recommandations ne sont pas destinées à des fins de certification ou contractuelles.
	Norme ISO 26000	La Norme internationale ISO 26000 fournit des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale, sur l'identification de celle-ci et sur le dialogue avec les parties prenantes, sur les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale ainsi que sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	En distingue entre le SBSC : BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001) ; et le TBSC : un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002)
	Triple Bottom Line Reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la PGE doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social
	GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Source : Adapté de (Renaud, Berland, 2007).

1.7- Quelques limites associées aux modèles et aux outils de mesure de la PGE

La principale critique associée aux outils de mesure de la PGE concerne la manière dont les trois piliers du développement durable (et de la RSE) à savoir : l'économie, le social et l'environnement, sont alliés et encore l'assimilation de la qualité au pilier économique soit sujet à discussion, comme l'explique bien C. Brodhag « on ne peut pas conclure que leur intégration serait le système de management du développement durable » (Brodhag et al., 2004, p.5).

La construction théorique de la notion de la PGE a subi beaucoup de mutations profondes qui ont généré des conceptualisations diversifiées, voire contradictoires, et l'émergence de plusieurs tentatives (généralement anglo-saxonnes) de mise en œuvre et d'opérationnalisation peuvent être plus ou moins homogènes et difficiles à réconcilier. En effet, le concept de performance sociétale a

fait l'objet d'un grand nombre d'études qui ont donné lieu à une multitude de tentatives de mesure d'ordres normatif et réglementaire, vu la diversité et la variation des indicateurs utilisés.

En guise de synthèse, la responsabilité sociétale et l'éthique des entreprises, comme le souligne E. Deming, peuvent s'appréhender à partir du principe selon lequel bien agir consiste à faire ce qu'il faut "*doing the right thing*" (Canard, 2010, p. 06). Ce dernier conçoit la RSE comme un prolongement « logique » de la démarche qualité qui vise le but de l'excellence et de l'éthique.

La présente partie théorique avait pour objectif de mettre en lumière et de montrer la nouvelle configuration de la performance à l'ère des engagements volontaires, de la citoyenneté et de la RSE, comme avancé. La notion de performance est schématiquement passée d'une représentation purement financière à une approche incluant les dimensions sociale et environnementale.

Cette PGE, en tant que nouveau concept, rencontre un bon nombre de difficultés, principalement celles liées à sa mise en œuvre et sa mesure (son appréciation). Les démarches qualité, par le biais des outils normatifs, se positionnent comme les mieux adaptées et les plus aptes à opérationnaliser et à piloter ce concept complexe.

En effet, en se reposant sur une compatibilité et une complémentarité entre ces deux démarches d'excellence générée grâce à un lien s'est faite naturellement au sens de J-P Huberac (2001). La démarche qualité, via ces outils, notamment les cadres normatifs et les mécanismes d'amélioration et de progrès continu, offre un apport positif à la construction d'un processus voir des systèmes de pilotage et de management de son environnement et par conséquent l'intégration des enjeux RSE et leur mise en œuvre.

2- ÉTUDE EMPIRIQUE

Pour confirmer ou infirmer donc, notre hypothèse de recherche, le choix a été orienté vers une étude de trois cas d'entreprises qui nous servira de cadre d'analyse quantitative, permettant à la fois de récolter un panel de données et d'en exploiter les statistiques.

Le terrain de cette étude comparative concernera, donc, trois cas d'entreprises algériennes entre statut privé et public, certifiées à

différents cadres normatifs et à des niveaux de maturité en termes de démarche qualité variés, il s'agit de l'EPE/SPA SAIDAL, l'EPE/SPA FAGECO/ENMTP et de l'entreprise privée SASACE Spa. Le diagnostic (l'évaluation de la maturité de la double démarche qualité et RSE/PGE) des entreprises est opéré quantitativement à travers deux grilles d'évaluation, à savoir : la GEDQ et le SD 21000.

2.1- Description des grilles d'évaluation

Afin de démontrer cette compatibilité entre la démarche qualité et la démarche RSE nous avons utilisé deux grilles d'évaluation (Tableau en annexes). D'abord la grille de maturité de la démarche qualité (GMDQ) qui nous sert d'outil de mesure de degré d'intégration des enjeux de la démarche qualité, ensuite une grille inspirée du guide SD 21000 (présenté ultérieurement comme outil de mesure et de diagnostic de la démarche d'intégration des principes de la RSE). Ces deux grilles seront administrées aux acteurs de chaque entreprise, pour enfin avoir une base de données exploitable statistiquement.

2.2- Description des données et modes de calcul*

Les données tirées des deux grilles d'évaluation seront traitées de manière à avoir le plus d'objectivité possible, sachant qu'on a travaillé avec la moyenne (indices moyens pour chaque série de réponses) pour ne pas biaiser les résultats ; ces derniers seront convertis, pour certains indices, en taux (pourcentages) afin de mieux étudier le sujet.

2.3- Présentation des résultats quantitatifs

Après l'administration des deux grilles d'évaluation (GMDQ et SD 21000) aux hauts cadres spécialisés des trois entreprises, nous avons obtenu les résultats sous forme de scores (notes) sur une échelle de trois niveaux (initiation, réalisation et maturité) qui indiquent les degrés de maturité des démarches qualité et les performances globales.

* Pour le traitement des données quantitatives, nous avons utilisé le tableur Office EXCEL (lorsqu'il s'agit des traitements relativement simples) et XLSTAT (programme spécialisé dans l'ADD) pour les traitements et les représentations spécialisés.

Il est à noter que nous avons adopté une échelle d'intervalles à supports sémantiques. Cette dernière dérive de l'échelle de Likert dont les échelons ordonnés désignent des intervalles de niveaux de maturités successives accompagnés de supports sémantiques explicatifs de chaque niveau, afin de nous permettre de bien mesurer l'intensité du phénomène qui est dans notre cas, les niveaux de maturités par rapport aux principes de la démarche qualité. Aussi, son apport sémantique nous permet de mieux aider les personnes interrogées, ce qui garantira (théoriquement) leurs justes appréciations.

Les résultats synthétiques des deux grilles qui nous serviront de données sont présentés dans les tableaux N°3 et N°4 en annexes.

La méthode quantitative consiste à recueillir, traiter et analyser statistiquement les données tirées des deux grilles d'évaluation, tout en expliquant le choix des tests statistiques à appliquer ; ainsi il nous sera possible d'accepter ou de refuser les hypothèses de la recherche et ceci d'après les résultats déduits.

La présentation synthétique de notre méthodologie d'étude (Logigramme de la démarche adoptée) est présentée par la figure N° 5 en annexe.

2.4- Evaluation des performances globales : constat et diagnostic

L'objet de cette étude menée auprès de trois entreprises, est de mettre en évidence en premier lieu, le degré de compatibilité des démarche qualité et RSE et en second lieu, la contribution que peut générer une démarche qualité formelle, structurée et conforme aux cadres normatifs sur l'opérationnalisation des indicateurs de la PGE. Il s'agit donc, par le biais de deux grilles d'évaluation, d'apprécier et de confronter la maturité en matière d'adoption des principes de la démarche qualité aux axes de la performance sociétale (questions centrales de la RSE) selon le guide AFNOR SD 21000.

Les données utilisées dans cette évaluation représentent des résultats obtenus à partir des grilles d'évaluations renseignées par les hauts cadres des entreprises étudiées (Directeurs et responsables systèmes de management et HSE, Responsables d'assurance qualité)

En premier lieu, dans le cadre de cette étude, il s'agit de démontrer la corrélation entre les variables (principes) de la démarche qualité et

les variables (enjeux) liées à la performance globale. Présentons d’abord une analyse descriptive synthétique des résultats.

Tableau n° 3. Présentation synthétique des résultats globaux.

	Effectif	Min	Max	Moy*	Ecart- Type
Les Enjeux de la Démarche Qualité (GEDQ)	03	1,2	2,5	1,8	0,6876
Taux d’intégration moyen des entreprises des enjeux de la démarche qualité			61,11%		
Les indices moyens généraux (05 Axes de la démarche RSE)	03	1,0	2,5	1,7	0,4562
Degré de maturité moyen des entreprises par apport aux Axes centraux de la RSE (note PGE)			55,42%		

Source : résultat de l’analyse descriptive XLSTAT

Nous constatons à partir de ces résultats issues des statistiques descriptives que les indices moyens (notes) de la grille d’évaluation de la démarche qualité se situent entre les niveaux 1 et 2 avec une moyenne de 1,8, cela signifie qu’en moyen nos trois cas d’entreprises sont positionnées en termes de maturité qualité au niveau de « Réalisation » (intégration et prise en compte des principes de la qualité), statistiquement, elles intègrent 61,11% des principes de la DQ dans leurs managements.

En ce qui concerne l’engagement RSE (démarche d’intégration des préoccupations sociétales), on constate que parallèlement à la démarche qualité les entreprises étudiées se situent en moyenne en phase de « Réalisation » avec un taux moyen de 55,42% autrement dit, ces entreprises prennent en considération et intègrent relativement les questions centrales de la RSE.

Ces résultats nous donnent un aperçu préalable sur la relation entre les doubles démarches qualité/RSE au sein des trois cas.

2.5- Les tests de Corrélations/Associations

Rappelant que l'objectif de notre étude consiste à analyser puis déterminer par un ensemble de données quantitatives en paires (données bivariées) l'existence, éventuelle, d'un lien ou d'une association entre les deux séries de variables (analyse de corrélations).

Les coefficients de corrélation étudient les structures de corrélation. Autrement dit, l'existence de relations de causalité entre au moins deux variables au plus, et cela pour, éventuellement, déterminer si les corrélations sont significatives ou non. Ils constituent, donc, une mesure de la direction et de l'intensité de l'association linéaire entre nos deux séries de variables transposées.

Dans notre cas, nous allons procéder à l'étude de la relation entre deux séries de variables en calculant la variation et la variabilité des variables, ces séries sont :

- **Série E_i** : comporte les variables liées aux principes de la démarche qualité ;
- **Série A_i** : comporte les variables liées aux enjeux de la démarche RSE (performances globales).

Pour ce faire, les deux séries (E_i et A_i) seront transposées par le programme XLSTAT.

Il convient juste de rappeler que notre hypothèse de départ consiste à dire, statistiquement, qu'il existe une liaison linéaire positive entre les variables qualité et les RSE (PGE). Pour pouvoir répondre à cela, exposons d'abord les résultats obtenus de notre analyse de données.

Tableau n° 4. Représentation synthétique de la matrice des corrélations

Axes du DD/Enjeux DQ	E1.Orientation des résultats	E2.Orientant client	E3. Management par les processus et les faits	E4. Développement et implication des personnes	E5. Développement et implication des personnes	E6. Apprentissage, innovation et amélioration	E7. Développement des partenariats	E8. Responsabilité Sociétale de l'organisation
A1.Gouvernance pratique managériales et	0,743	0,798	0,951	0,997	0,951	0,743	0,309	0,997
A2.Développement durable	0,706	0,829	0,966	1,000	0,966	0,706	0,257	1,000
A3.Performance économique	0,778	0,764	0,933	0,992	0,933	0,778	0,359	0,992
A4.Responsabilité sociale	0,904	0,590	0,822	0,935	0,822	0,904	0,569	0,935
A5.Responsabilité environnementale	0,997	0,269	0,569	0,750	0,569	0,997	0,822	0,750
								$\alpha=10'$

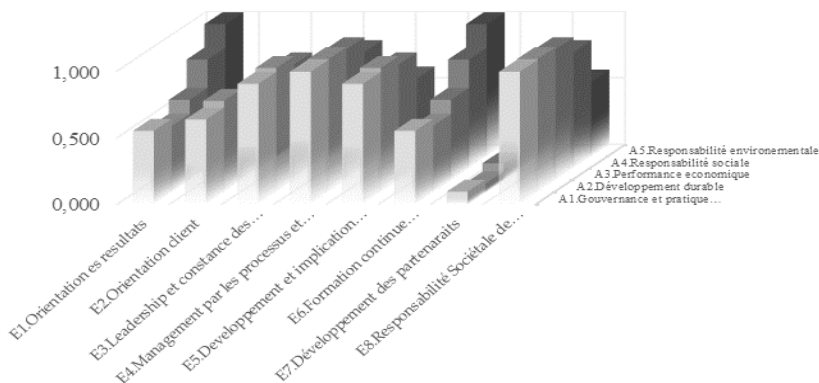
Source : résultats des tests corrélations/Associations (r)² XLSTAT

2.6- Synthèse du test statistique (le coefficient de corrélation de Pearson r^2)

Compte tenu des résultats des tests de corrélation/association (tableau n°6), nous remarquons que les coefficients de corrélations qui constituent la mesure de l'intensité des liaisons linéaires entre les variables de la série Ai (principes de la RSE) sont presque tous très corrélés positivement avec les variables de la série Ei qui désigne les enjeux de la démarche qualité, avec un taux de variabilité de 0,791 (très fort).

Il existe alors une liaison fonctionnelle entre les deux séries de variables c.-à-d., plus les individus obtiennent de bons scores (notes) dans les enjeux de la démarche qualité plus ils ont tendance à avoir de bons scores sur les principes du développement durable. Ce qui nous amène à dire que les entreprises qui présentent des engagements rigoureux en termes d'intégration des enjeux de la qualité dans leurs fonctionnements sont les plus susceptibles de mettre en place et réussir une démarche RSE traduite par une maturité des indicateurs de la PGE.

Figure n° 5. Structure des corrélations des principes de la DQ et les enjeux de la RSE (PGE) transposées



Source : établie par les auteurs à l'aide d'XLSTAT

L'histogramme des corrélations ci-dessus dans lequel les deux séries de données (E_i & A_i) sont transposées (chaque paire individuelle (E_i, A_i) est représentée par un bâton) montre clairement la structure de corrélations des variables qualité et variables RSE/PGE notamment ceux font l'objet d'une liaison directe (sans combinaison linéaire) comme la variable responsabilité sociale (A_4) avec les enjeux E_5 (développement et implication du personnel) et E_6 (formation continue) où les corrélations sont respectivement 93% et 78%.

D'après la comparaison des p-values avec le risque α que nous avons fixé préalablement ($\alpha=10\%$) et afin de tester notre hypothèse qui stipule l'existence d'une liaison linéaire positive entre les enjeux de la démarche qualité et les principes de la RSE en termes de signification, la plupart des liaisons linéaires (corrélations) obtenues précédemment (matrice de corrélation) sont significatives.

Les coefficients de détermination s'interprètent comme la proportion des variances des variables A (resp. E) linéairement expliquée par E (resp. A). On peut faire le rapprochement avec les résultats produits avec un modèle de régression linéaire. Statistiquement : $A_i = \alpha E_i + b$.

Dans l'ensemble, on aperçoit une liaison forte (proche de 1) sur l'ensemble des variables ; alors on peut dire que les variances des

variables de la série A_i sont expliquées (en grande partie) par les variables de la série E_i .

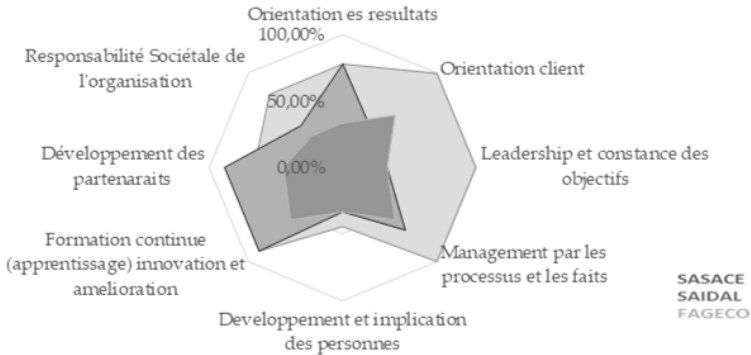
2.6.1. Analyse et comparaison des démarches qualité et la PGE des trois entreprises

A ce stade, nous procédons à l'analyse de la maturité des démarches qualité à travers huit (08) indicateurs qui constituent les principes y associés, puis à l'analyse des performances globales à travers cinq (05) axes (groupes d'indicateurs), et cela dans une perspective d'en confronter les deux évaluations et procéder à une comparaison globale.

2.6.1.1. Mesure de maturité des DQ des trois entreprises

Après avoir analysé les données des trois cas, nous avons obtenu les résultats représentés par les figures suivant tout en procédant à une comparaison inter-cas (Inter-entreprises).

Figure n° 6. Octogone de maturité des démarches qualité



Source : établie par les auteurs

L'octogone de la maturité qualité représente le positionnement des individus par apport aux enjeux relatifs à la démarche qualité, ou bien la maturité de l'engagement des trois entreprises dans la démarche qualité.

A première vue, nous constatons que la société SASACE Spa est la mieux positionnée sur l'octogone des performances et cela sur presque

tous les enjeux de la démarche qualité avec une moyenne générale de 81,90% un score qui permet à cette dernière de se situer en phase de « maturité » ; ceci démontre son engagement ferme et rigoureux de prioriser la qualité comme axe stratégique. Sur les volets « orientation des clients », « leadership et constance des objectifs » et « management par les processus et les faits » l'entreprise a atteint l'excellence.

Ces résultats confirment les diverses reconnaissances dont dispose la société, particulièrement les labels (TEDJ, PAQ) et les certifications QHSE (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001).

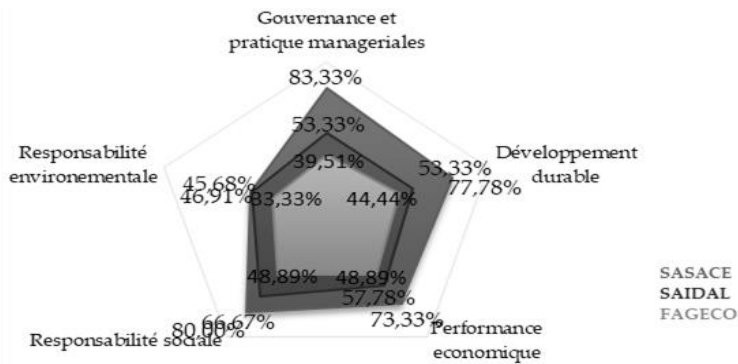
Le Groupe SAIDAL, seconde entreprise en matière de maturité de la démarche qualité positionnée sur l'octogone, réalise une moyenne générale de 58,33% ce qui la place en phase de « réalisation ».

Concernant le cas de l'EPE FAGECO/ ENMTP, l'entreprise occupe une position reculée sur l'octogone avec une moyenne d'intégration des enjeux de la DQ de 43,06%, ce qui la place en phase « d'initiation ». Ceci s'explique par l'engagement récent dans la démarche qualité et la conformité normative réservée qu'a son système de management de la qualité.

2.6.1.2 Mesure et comparaison des performances sociétales et globales des trois entreprises

Après avoir comparés nos trois cas en matière de maturité de la démarche qualité (degré d'intégrations des enjeux de la qualité) dans leur démarche, nous allons, à présent, procéder à une comparaison des PGE des trois entreprises, question de savoir la relation entre le degré de maturité de la démarche qualité avec celle de la RSE, en justifiant cela par la performance sociétale des entreprises étudiées.

Figure n°7. Pentagone des performances sociétales



Source : établie par les auteurs

Les résultats présentés dans le graphe ci-dessus (pentagone de la performance sociétale), qui désigne également la maturité des démarches RSE, nous enseignent le positionnement des trois cas étudiés sur les axes du développement durable, réparti en phase de maturité, réalisation et initiation. On constate clairement que SASACE est la mieux positionnée du fait qu'elle est située en phase de maturité avec un taux d'intégration des enjeux de la RSE qui s'élève à 72,27%, tandis que SAIDAL et FAGECO sont respectivement au niveau réalisation et initiation avec des indices d'intégration qui se situent à 55,36% et 43,01%.

2.6.2. Comparaison des doubles maturités des démarches qualité et RSE

A ce stade, après avoir mesuré la maturité de la double démarche qualité et RSE pour chacun des trois cas, nous procédons à l'exploration de la liaison entre les maturités d'engagements en matière de démarches qualité et les performances sociétales des trois entreprises. Autrement, nous essayons d'éclairer la relation de dualité et de compatibilité entre les deux démarches au sein de SASACE Spa, du Groupe SAIDAL et de EPE FAGECO/ENMTP.

D'abord, présentons un tableau synthétique des résultats généraux des deux grilles d'évaluation après une série d'analyse et de traitement.

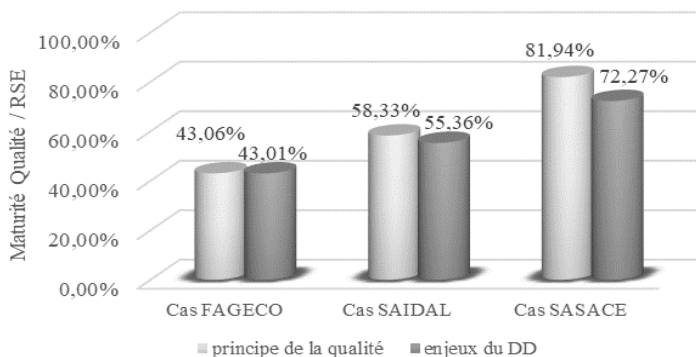
Tableau n° 5. Résultats synthétiques de la double démarche Qualité et RSE

Démarche / CAS d'entreprise		Cas FAGECO ENMTP	Cas Groupe SAIDAL	Cas SASACE Spa
Principe de la qualité	Indice de maturité (cote)	1,29	1,75	2,46
	En %	43,06%	58,33%	81,94%
Enjeux du DD/RSE	Indice de maturité (cote)	2,20	1,70	1,30
	En %	43,01%	55,36%	72,27%

Source : Etabli par les auteurs

Mettons ces résultats synthétiques sous forme graphique pour mieux appréhender ce constat.

Figure n° 8. Comparaison de la double maturité Qualité / RSE



Source : établie par les auteurs

Cette figure éclaire également cette corrélation ou cette dualité entre le degré de maturité de la démarche qualité (intégration des enjeux de la démarche qualité dans le fonctionnement de l'entreprise) et l'adoption des questions centrales de la RSE, car on constate que les maturités vis-à-vis des enjeux de la qualité et ceux de la RSE sont en harmonie (parfaite corrélation). Pour le cas de FAGECO elle est caractérisée par une démarche qualité en phase d'initiation avec un indice moyen (pourcentage) de 43,06% accompagné d'une démarche RSE parallèlement en phase d'initiation avec un pourcentage de 43,01%, comme c'est le cas pour SAIDAL qui est positionné en phase réalisation pour les deux démarches avec 58,33% d'intégration des enjeux de la qualité et 55,36% d'intégration des questions centrales de

la RSE. Enfin SASACE est celle qui a atteint la phase d'amélioration dans la démarche qualité ainsi que dans la démarche RSE avec respectivement des pourcentages de 81,94% et 72,77%.

Par conséquent, on est arrivé à affirmer et à démontrer quantitativement, d'après nos trois cas d'entreprises, que les entreprises qui parviennent à intégrer les préoccupations relatives aux principes de la démarche qualité sont les plus susceptibles et les plus favorisées à mettre en place, et même réussir, une démarche RSE traduite d'une augmentation des indicateurs (scores) de la performance globale.

En guise de synthèse de cette étude empirique et d'après les résultats de l'étude statistique, nous avons abouti à affirmer la compatibilité entre les principes d'une démarche qualité et les enjeux de la RSE. Autrement dit, les démarches qualité ont un apport et une contribution positive dans l'opérationnalisation de la RSE via l'augmentation des indicateurs de la PGE. Le cas de SASACE Spa se présente comme un cas d'école, qualifiée « d'entreprise citoyenne », la société fait preuve d'un engagement volontaire et sérieux dans un processus actif de responsabilité sociétale. Ses politiques et sa vision encadrée par les cadres normatifs et référentiels normatifs lui ont construit une acceptabilité sociétale traduite par des performances globales remarquables.

Bien que les entreprises SAIDAL et notamment FAGECO soient moins engagées (structurellement) dans des initiatives sociétales, elles expriment leurs préoccupations en matière de la focalisation unidimensionnelle de leurs performances (aspects économique et certains aspects sociaux), ce qui peut constituer un risque sur la pérennité des entreprises à long-terme.

D'après les résultats obtenus, la conformité normative se présente comme un élément incontournable dans la démarche qualité. Les certifications aux cadres normatifs qualité (ISO 9001), sécurité (ISO 45001) et environnement (ISO 14001) et l'adoption des lignes directrices de la norme ISO 26000 s'inscrivent dans un processus de capitalisation du savoir qui permet à l'entreprise algérienne de se positionner comme une entreprise citoyenne, tout en augmentant sa performance sociétale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Sous l'impulsion de la normalisation, la qualité ne cesse d'accompagner l'évolution du monde socioéconomique. Suite à une prise de conscience des limites des modèles de performance focalisés sur la rentabilité financière, ainsi que la remise en cause de la perception unidimensionnelle des résultats, des comportements et des attitudes des entreprises envers les parties prenantes et la société, de nouveaux outils de management et de gouvernance répondant à ces objectifs ont émergé.

La démarche qualité, « *l'outil le plus utilisé à travers le monde pour piloter les entreprises* » (Afnor, 2015), constitue via ses instruments normatifs une démarche pertinente et cohérente assurant : l'identification, l'analyse et l'intégration des besoins des parties prenantes.

Bien que la conception de l'entreprise algérienne aut centrée et focalisée sur un objectif unidimensionnel du profit soit encore dominante, nous assistons aujourd'hui à des nouvelles conceptions alternatives qui envisagent cette dernière dans une perspective multidimensionnelle.

Par le biais de ce papier, nous avons exploré un sujet qui gagne de plus en plus de l'importance, celui de la mise en œuvre de la démarche sociétale et opérationnalisation de la PGE par le biais des leviers des démarches qualité de certifications, qui ont déjà gagné du terrain. Car de nos jours, l'entreprise doit apporter une garantie sur sa performance globale.

D'après ce que nous avons vu dans l'état de l'art, consolidée par les enseignements tirés de l'étude empirique, nous avons pu mettre en lumière, quantitativement, ce que nous avons avancé dans notre hypothèse de départ. Il existe, donc, d'après les résultats obtenus, une réelle compatibilité entre les principes des démarches qualité et les enjeux de la RSE (axes de la performance globale). Autrement dit, une démarche qualité de certification (conforme aux cadres normatifs qualité, sécurité et environnement) mature et structurée contribue à l'instauration et à l'opérationnalisation d'une démarche sociétale

(RSE), permettant de faire progresser les indicateurs de la performance globale et sociétale.

Cette réalité s'explique bien du fait qu'une entreprise qui actionne une démarche qualité dispose d'une culture et d'une structure (Afnor, 2015) pour faciliter le déploiement d'une démarche RSE intégrant les enjeux sociétaux de la performance globale.

Les cas étudiés ont servi d'illustrations d'un constat très intéressant, celui de la corrélation positive des degrés de maturité des démarches qualité de certification et de la performance globale, ce qui nous fait dire que l'engagement qualité (pratiques établies dans le cadre d'une démarche qualité) contribue à l'intégration des nouveaux enjeux (nouvelles préoccupations) relevant du sociétal. La certification aux normes qualité peut donc, être considérée comme une phase d'initiation à la RSE, permettant de faire progresser les indicateurs de la performance globale dans ces entreprises.

Dans son ensemble, ce travail, en mettant en avant la complémentarité entre la qualité et la RSE comme deux démarches d'excellence au sens de J-P Huberac (2001), contribue à la compréhension claire des fondements des démarches qualité les plus orientées vers la responsabilité sociétale au sein des entreprises. Car envisager une démarche qualité comme un outil d'ancrage et une plateforme de construction managériale dans une approche sociétale et un vecteur de performance globale est une réalité dans laquelle beaucoup d'entreprises algériennes ne cessent de s'engager.

Références bibliographiques

Afnor., (2003). « SD 21000 Développement durable - *Responsabilité sociétale des entreprises Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise* », Edition Afnor, France.

Afnor., (2015). « *Démarches qualité et RSE : une complémentarité de bon sens* », Edition Afnor. Vol 1. Paris.

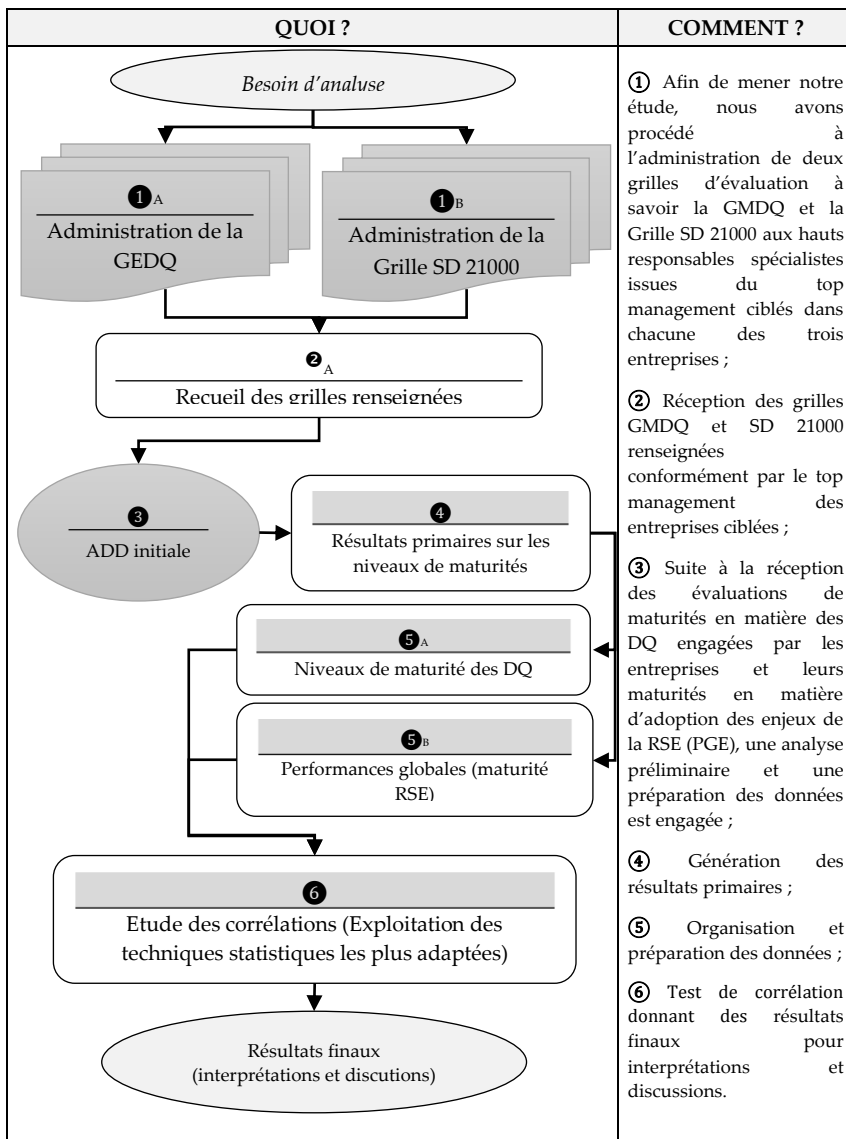
Allouche J., Houlott J. & Schlith G., (2004). « La responsabilité sociale des entreprises, la mesure détournée ? », *Congrès AGRH*, Montréal.

- Baret P., (2006).** « Chapitre 6. L'évaluation contingente de la PGE : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? Dans : Jean-Jacques Rosé éd., *Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social*, De Boeck Supérieur, Belgique.
- Bouquin H., (2004).** « *Le contrôle de gestion* », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^e édition, Paris.
- Bourguignon A., (2000).** « *Performance et contrôle de gestion* », *Encyclopédie de Comptabilité* », Contrôle de gestion et Audit, 2^e Edition, Edition Economica, Paris.
- Bowen H.R., (1953).** "*Responsibilities of the businessman*", edition Harper & row, New York.
- Brodhag C., Gondran N. & Delchet K., (2004).** « *Du concept a la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000* », Vertigo, La revue en sciences de l'environnement, Vol 5, N°2.
- Brunel M., Triki D., (2008).** « Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique », *IIIème Séminaire de recherche, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Marchés*, CERTO et le LIRHE.
- Capron M., (2007).** « *La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques* » Université Paris 12 – Val-de-Marne.
- 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, Marseille*.
- Carroll A. B., (1991).** "*The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*," Business Horizons.
- Delchet K., (2006).** « *La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation* », thèse de doctorat, Ecole nationale supérieure des mines, Saint-Etienne.
- Drucker P. F., (1957).** « *La pratique de la direction des entreprises* », Traduit de l'américain par le bureau des temps élémentaires, Les éditions d'organisation, Paris.
- Elkington J., (1997).** "*Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*", A Capstone publishing limited, United Kingdom.

- Huberac J-P., (2001).** « *Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services* », 2e Edition, Maxima, Paris.
- Ishikawa K., (1996).** « *La gestion de la qualité : outils et application pratiques* », Edition Dunod. Paris.
- Mansour F. M-B., (2014).** « *L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise* », consulté sur : <https://www.academia.edu/29181747/>.
- Preston Lee E., & O'bannon D.P., (1997).** « La relation entre performance sociale et financière des entreprises : typologie et analyse », *Sage Journals*, Vol.36, n°4.
- Pesqueux Y., (2002).** « *Organisations : modèles et représentations* », Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris.
- Renaud A., & Berland N., (2007).** « Mesure de la performance globale des entreprises ». *Comptabilité et environnement*, mai 2007, France.
- Shiba S., Graham A., & Walden D., (2000).** « *4 Révolutions du management par la qualité totale* », Editions Dunod, Paris.
- Wartick, S.L., & Cochran P.L., (1985).** "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 10.
- Widloecher P., & Querne I., (2009).** « *Le guide du développement durable en entreprise* », Édition Les Echos, Paris.
- Sethi P. S., (1975).** "Dimensions of corporate social performance: an analytical framework". *California Management Review*, vol. 13, N. 3.

Annexes

Figure n° 9. Logigramme de la démarche adoptée



Source : Etablie par les auteurs

Tableau n° 6. Données de la démarche qualité

	Entreprise	SASACE			SAIDAL			FAGECO		
		R1	R2	R3	R1	R2	R3	R1	R2	R3
ENJEUX DE LA DEMARCHE QUALITE	Concept (Note/3)									
	1. Orientation des résultats	2	3	2	3	2	2	1	1	1
	2. Orientation client	3	3	3	1	1	1	1	2	2
	3. Leadership et constance des objectifs	3	3	3	1	1	1	1	1	1
	4. Management par les processus et les faits	3	3	3	2	2	2	1	2	2
	5. Développement et implication des personnes	1	2	1	1	1	1	1	1	1
	6. Formation continue (apprentissage), innovation et amélioration	2	3	3	3	3	2	1	2	2
	7. Développement des partenariats	2	2	2	3	3	2	1	2	1
	8. Responsabilité Sociétale de l'organisation	2	3	2	1	1	2	1	1	1
	Indice moyen de la DQ (note/3)	2,46			1,75			1,29		
Description de l'indice moyen de maturité DQ (Phase)	Maturité			Réalisation			Initiation			
Taux d'intégration des enjeux DQ	81,94%			58,33%			43,06%			

Source : Etabli par les auteurs

Tableau n° 7. Données de la démarche RSE

AC	Principe/ maturité Cible	SASACE			SAIDAL			FAGECO		
		R1	R2	R3	R1	R2	R3	R1	R2	R3
A1. GOUVERNANCE ET PRATIQUE MANAGERIALES	1. engagement de la direction	3	3	3	1	2	2	1	1	1
	2. stratégie, politique et objectifs	3	3	3	1	2	1	1	1	1
	3. système de management	3	3	3	1	2	2	1	1	1
	4. organisation et responsabilité	2	2	2	2	2	1	1	1	1
	5. participation, implication et motivation du personnel	2	2	2	1	1	1	2	2	2
	6. communication interne	2	2	2	2	3	2	2	2	1
	7. communication externe	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	8. veille règlementaire	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	9. prise en compte d'autres facteurs	3	3	3	1	1	1	1	1	1
	10. identification des PP et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	3	3	3	2	1	1	1	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,50			1,60			1,19		
	Taux d'intégration des enjeux A1	83,3%			53,3%			39,5%		
A2. DEVELOPEMENT DURABLE	1. produit Ecoconception	2	2	2	1	2	2	1	1	1
	2. politique d'achat	1	1	2	1	1	2	1	1	1
	3. gestion et prévention des risques	2	2	3	2	2	2	2	2	2
	4. stockage	3	3	3	2	2	2	2	2	1
	5. transports des salaires et accessibilité di site	3	3	3	1	1	1	1	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,33			1,60			1,33		
	Taux d'intégration des enjeux A2	77,8%			53,3%			44,4%		
N CE	1. relation commerciales	2	2	2	2	2	2	2	2	1

	2. production et politique de tarification	2	2	2	1	2	1	2	2	1
	3. coûts investissement	2	2	2	2	2	1	2	2	2
	4. responsabilité et partage de la valeur ajoutée	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	5. contrôle et pérennité	3	3	3	1	2	2	1	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,20			1,73			1,47		
	taux d'intégration des enjeux A3	73,3%			57,8%			48,9%		
A4. RESPONSABILITE SOCIALE	1. travail, conditions générales et ambiance	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	2. équité	3	3	3	2	2	2	2	2	1
	3. emploi, compétences et formation	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	4. hygiène, santé et sécurité	3	3	3	2	3	2	2	2	1
	5. intégration territoriale et gestion des externalités	2	2	2	1	2	2	1	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,40			2,00			1,47		
	Taux d'intégration des enjeux A4	80,0%			66,7%			48,9%		
A5. RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE	1. l'eau, gestion des conso.	2	2	2	1	1	1	1	1	1
	2. l'eau : pollution	1	1	1	2	2	2	1	1	1
	3. l'énergie, consommation	2	2	2	1	2	1	1	1	1
	4. l'aire pollution et gaz à effet de serre	1	1	1	3	3	2	1	1	1
	5. les déchets	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	6. les sols, gestion et pollution	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	7. bruits et odeurs, pollution interne et externe	2	2	2	1	2	1	1	1	1
	8. la biodiversité	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	9. transport et logistique	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Indice moyen de l'axe (note/3)	1,41			1,37			1,00	
	taux d'intégration des enjeux A5	46,9%			45,7%			33,3%		
INDICE MOYEN POUR LES 5 AXES		2,2			1,7			1,3		
TAUX D'INTEGRATION MOYEN		72,27%			55,36%			43,01%		

Source : Etabli par les auteurs