



**HAL**  
open science

## Définition d'un outil de mesure de la performance globale

Georges Bidi, Jimmy Feige

► **To cite this version:**

Georges Bidi, Jimmy Feige. Définition d'un outil de mesure de la performance globale. Question(s) de Management, 2023, n° 46 (5), pp.53-64. 10.3917/qdm.226.0053 . hal-04345942

**HAL Id: hal-04345942**

**<https://hal.science/hal-04345942v1>**

Submitted on 9 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Manuscrit auteur accepté pour publication

# Définition d'un outil de mesure de la performance globale

**Georges BIDI**

IUT de Moselle-Est | CEREFIGE, Université de Lorraine, France

**Jimmy FEIGE**

Maître de conférences | IUT de Troyes, France

## Résumé

À l'heure d'une préoccupation plus importante de la préservation des populations et de la planète, les entreprises mènent un changement organisationnel responsable en développant des transformations visant à être davantage responsables de leurs activités.

Le changement organisationnel responsable implique une démarche RSE structurée et pilotée par des outils pour mesurer les progrès en termes de performance globale.

La mesure socialement responsable est une problématique non résolue. À partir d'une revue de littérature préalable dressée sur le thème du changement organisationnel responsable et de son pilotage, nous proposons un outil de mesure de la performance globale.

## Abstract

In a time of greater concern for the preservation of populations and the planet, companies are leading responsible organizational change by developing transformations aimed at being more responsible for their activities. Responsible organizational change involves a structured CSR approach driven by tools to measure global performance's progress.

The socially responsible measure is an unresolved issue. Based on a preliminary literature review on the theme of responsible organizational change and its management, we propose a tool for measuring global performance.

## Mots-clés

Changement Organisationnel Responsable, Performance Globale, Modèle, Outil, Pratiques RSE

## Introduction

Dans le contexte actuel, les entreprises doivent mieux gérer leurs relations avec leurs parties prenantes. Elles doivent alors penser global, tout en considérant l'environnement proche et local. Ce comportement citoyen s'inscrit dans une démarche de développement durable qui consiste à se projeter et à considérer aussi bien la génération actuelle et celle à venir (Rapport Brundtland, 1987). Satisfaire les consommateurs, générer un profit et assumer certaines responsabilités vis-à-vis des différentes parties prenantes sont des finalités que les entreprises responsables cherchent à concilier. Aussi, la Responsabilité Sociale des entreprises (RSE) peut être définie comme l'application des principes du développement durable au niveau des entreprises; cela implique - pour les entreprises et plus largement pour les organisations - l'adoption d'une conduite responsable, qui prend en considération les effets générés par leurs activités sur l'environnement et la Société (Mauléon et Silva, 2009). Si l'on se réfère à la définition proposée par la Commission Européenne, nous noterons une évolution remarquable quant à son application et au développement de pratiques RSE qui sont désormais des préoccupations de nombreuses entreprises; et en particulier celles de grande taille dans la zone Europe. Ainsi, en 2011, la RSE a été redéfinie comme étant la « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Auparavant, la Commission Européenne (2001) considérait la RSE

comme étant « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties de prenantes* ».

Il reste cependant à relativiser la portée et la généralisation des pratiques socialement responsables en vertu de l'environnement mais aussi en fonction de la taille des entreprises; qui impactent leur développement compte tenu de ressources ou encore de la contrainte légale. Ainsi, à l'heure d'une préoccupation plus importante de la préservation des populations et de la planète, les entreprises mènent un changement organisationnel responsable en développant des transformations visant à être davantage responsables de leurs activités.

Une question importante est celle du niveau de pratiques responsables et du retour sur investissement de ces pratiques pour les entreprises. La mesure socialement responsable est une problématique non résolue. Le changement organisationnel responsable (Bidi, 2018) est la capacité d'une entreprise à élaborer de (nouvelles) pratiques RSE et à piloter sa performance globale pour mesurer ses axes de progrès RSE. Ce pilotage suppose un outil approprié; celui-ci intégrera les multiples dimensions de la RSE.

Dans cet article, nous proposons un modèle et un outil de mesure de la performance globale. Dans une première partie, nous présentons le changement organisationnel responsable (1). Dans une deuxième partie, nous traitons

de la performance globale et des outils RSE (2). Dans une troisième partie et dernière partie, nous élaborons un modèle RSE ; nous discutons alors de la définition d'un outil de performance globale (3).

## 1. Changement organisationnel et RSE

Le changement organisationnel concerne des modifications observables au sein d'une organisation (Foudriat, 2013). Dans le cadre de la RSE, les entreprises vont mener des changements organisationnels pour devenir davantage responsables. La RSE est la prise en compte de la préservation de l'environnement et des attentes de la société de manière globale. Elle englobe « l'ensemble des relations entre les parties prenantes internes de la firme (employés, directeurs, administrateurs et actionnaires) et externes (tous les agents ayant des relations avec l'entreprise), mais le pouvoir d'engager des actions de RSE dépend du top management et des instances de gouvernance de l'entreprise » (Sahut et al., 2018, p. 40). Si une définition de la RSE pouvait être retenue, elle serait celle de l'association des volets social, environnemental, économique, de gouvernance et des parties prenantes externes. Le changement organisationnel responsable va impliquer l'intégration de (nouvelles) pratiques RSE mais aussi la définition d'outils pour piloter la performance globale de façon durable.

Dans leurs travaux sur le changement organisationnel responsable et les outils de gestion stratégique du capital humain, Méreaux et Feige (2015) proposent une évaluation du volet social de la RSE à travers le capital humain. Avec un modèle d'évaluation basé sur les compétences et les connaissances dans l'entreprise (Méreaux et al., 2012), les auteurs font une recherche-intervention dans une PME familiale d'une quarantaine d'années appartenant au secteur de la distribution. Leurs résultats montrent que « l'investissement dans la formation améliore sensiblement la performance, en particulier dans des magasins en difficulté » (Méreaux et Feige, 2015, p. 47). Les responsables de magasin les mieux formés ou les plus diplômés ont une meilleure capacité à faire face aux périodes de crise ou de baisse des ventes. Le modèle est présenté comme étant un outil de gestion. Seulement, il permet uniquement à l'entreprise de mesurer l'impact des actions menées sur la gestion des ressources humaines et de valoriser son capital humain.

Paulus (2016) analyse la gestion du changement organisationnel responsable à travers une recherche-intervention menée dans une entreprise (PME) de l'industrie événementielle en utilisant la méthodologie ISO 26000. Un modèle d'apprentissage adapté à ce changement en quatre (4) phases est proposé : intégrative (actions qui permettent à l'entreprise l'acquisition de connaissances), assimilative (actions qui permettent de diffuser et de partager les connaissances dans l'entreprise), cognitive (manière selon laquelle sont modifiés les modèles de raisonnement des acteurs de l'entreprise) et normative (manière selon laquelle les connaissances nouvelles sont appliquées). Il ressort de ces travaux que l'ISO 26000 n'est efficace que partiellement dans la gestion du changement RSE (Hahn, 2013). L'ISO 26000 sert à diffuser des connaissances RSE spécifiques dans l'entreprise et « l'aide aussi à transformer son système de croyances » (Paulus, 2016, p. 44). Mais, c'est bien à l'entreprise de décider des pratiques à mettre en œuvre dans le cadre du changement organisationnel responsable. Aussi, il est

possible de se référer à l'ISO 20121 qui est une norme internationale dédiée au développement durable pour les activités événementielles. Applicable à toute organisation ou personne, cette norme constitue un outil concret afin d'organiser un événement en contribuant aux différentes dimensions considérées (économique, environnementale et sociale), et cela en examinant les enjeux de l'événementiel à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement (organisateur, intervenants, participants...).

La problématique soulevée par Gnanzou et Pluchart (2010) est celle du processus de changement organisationnel RSE des entreprises. Les auteurs ont organisé leurs recherches en deux (2) étapes. D'abord, une étude exploratoire au sein de la société d'ingénierie a été faite (à partir d'entretiens semi-directifs et de données secondaires). Ensuite, une phase confirmatoire auprès de vingt-sept (27) dirigeants membres de la DFCG (association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) a été menée. Ainsi, parmi les résultats de la recherche, le bien-être des salariés et l'intégration de critères sociaux et environnementaux dans le système de pilotage sont évoqués. Aussi, il est question d'une meilleure prise en compte des parties prenantes. D'ailleurs, Viau et al. (2019) mettent en garde sur l'absence de parties prenantes faibles dans le processus de gouvernance RSE. Ces dernières pouvant constituer une menace notamment sur les réseaux sociaux pour les instances suspectées de non-respect des principes du développement durable. La communication en matière de RSE est essentielle en ce qui concerne la crédibilité des informations divulguées (Lajmi et al., 2020).

Un autre point important est celui de l'idéologie du dirigeant (Abbass et Hammouchi, 2020). En effet, selon les auteurs, plus l'idéologie politique du dirigeant sera accrue, plus la stratégie RSE sera intense.

L'efficacité du changement organisationnel responsable dépend de la capacité des managers à « amener » tout le personnel vers la culture d'un apprentissage RSE permanent. Si le changement organisationnel responsable pose la question de la réflexion autour de processus, il suscite aussi l'intérêt quant à son pilotage à l'aide d'outils pertinents.

## 2. Performance globale et pilotage RSE

Les entreprises doivent utiliser des outils RSE pour mesurer leur performance globale (Kessari et al., 2016). La performance globale « représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE » (Quairel, 2006). Sa mesure est complexe (Dohou et Berland, 2007) ; les entreprises peinent à associer toutes les dimensions de la RSE (Essid et Berland, 2013). Selon Reynaud (2003) et Berger-Douce (2014), la performance globale renvoie aux performances sociale, économique et environnementale (Tableau 1). Le pilotage de la performance globale pose la question de la difficulté d'appropriation d'indicateurs à l'échelle des entreprises. En effet, les outils jusque-là développés peinent à être mesurables et quantifiables. Il est dans l'intérêt des dirigeants et des responsables d'avoir à leur disposition un outil RSE simple et opérationnel pour évaluer la performance globale de leurs entreprises.

**Tableau 1 : Composantes de la performance globale selon Bidi et Feige (2017a)**

<b>Performance globale</b>	<b>Performance économique</b> = Résultats qui traduisent la situation économique et financière de l'entreprise.
	<b>Performance sociale</b> = Résultats dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique de l'entreprise et qui concernent le volet social. --- Emploi, organisation du temps de travail, relations sociales, santé et sécurité, formation diversité et égalité des chances...
	<b>Performance environnementale</b> = « Résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux » (Définition de l'ISO 14000). --- Politique environnementale, pollution et gestion des déchets, changement climatique, protection de la biodiversité, utilisation durable des ressources...

**Source : Bidi et Feige, 2017a**

La question de l'intégration de la gouvernance au sens de la structure de contrôle des dirigeants (Charreaux, 2002) - management ; structure en interne - et des parties prenantes externes dans le calcul de la performance globale est soulevée. En effet, le style de management de la direction (gouvernance) et les relations avec les parties prenantes externes ont une influence sur la performance globale. La performance globale serait plutôt l'association des performances des volets social, environnemental, économique, de gouvernance et des parties prenantes externes. Pour les entreprises, une difficulté est de pouvoir associer simultanément les différentes dimensions de la RSE. Dans la pratique, les entreprises mesurent les performances de façon séparée ou au meilleur des cas en intégrant deux (2) dimensions de la RSE.

Les travaux d'Essid et Berland (2013) dans huit (8) entreprises françaises portant sur les indicateurs RSE montrent que leur multiplication est d'une part utilisée d'une manière diagnostique et d'autre part d'une manière interactive (pour l'identification de problèmes et l'instauration d'une stratégie). Pour les auteurs, la RSE est d'autant plus importante pour ceux qui décident que ceux qui sont sur le terrain ; ce qui pose la question de la maîtrise des volets de la RSE par les managers opérationnels et leur prise de distance avec les indicateurs RSE. L'étude a montré toute la difficulté pour une entreprise de s'approprier des indicateurs RSE comme outils de contrôle.

Wolff et Bosia (2014) ont mobilisé la norme SD21000<sup>1</sup> - norme construite selon une double approche : une basée sur les parties prenantes et une qui hiérarchise les actions à mener - pour mener une enquête portant sur deux cent quarante-six (246) managers de PME françaises dont soixante-onze (71) ont répondu. Les auteurs y ont associé le guide GRI et le guide d'évaluation AFAQ 26000 pour la construction d'un outil de pilotage de la RSE. Un tableau de bord synthétique comprenant vingt (20) indicateurs portant sur les volets social, économique, environnemental et de gouvernance a été proposé (Tableau 2).

<sup>1</sup>Le fascicule de documentation SD 21000 a été abrogé et retiré de la collection des normes françaises en novembre 2010 lors de la publication de la norme ISO 26000.

**Tableau 2 : Tableau de bord RSE adapté à la PME**

	Facteurs	Items	Correspondance indicateurs AFAQ26000 (Allard) ou GRI
Tableau n°1 - Social	F1	Gestion des compétences	[GRI - LA12] - % de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière
		Insertion professionnelle	[GRI - LA14] - Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle
		Politique de formation	[GRI - LA11] - Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie
		Conditions de travail	[AFAQ26000 - 3.8] - Quels sont les politiques, pratiques, dispositifs qui visent à favoriser un bon équilibre entre professionnelle et vie privée ?
		Question d'équité	[GRI - HR4] - Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises
Tableau n°2 - Economique	F1	Politique d'investissement	[AFAQ26000 - 8.4] - Parts d'investissement liées aux projets de DD
		Méthodes de production	[AFAQ26000 - 4.1] - intégration des enjeux de DD aux cahiers des charges d'achat des produits et services ?
		Répartition de la VA	[AFAQ26000 - 8.2] - Intéressement et participation
Tableau n°3 - Environnement	F1	Émissions de GES	[GRI - EN16] - Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre...
		Réduction volumes et toxicité des déchets	[GRI - EN22] - Masse totale de déchets par type et par destination
		Matières premières	[GRI - EN2] - % de matières premières consommées provenant de matières recyclées
		Pollution des sols	[E3.7] - % de réduction des rejets aquatiques
Tableau n°4 - Gouvernance	F2	Réduction de la consommation d'énergie	[GRI - EN3] - Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire
		Réduction de la consommation d'eau	[GRI - EN10] - % et volume total d'eau recyclée et réutilisée
Tableau n°4 - Gouvernance	F3	Identification des PP	[AFAQ26000 - 1.3] - Identification des PP constituant la sphère d'influence de l'entreprise de la vision de l'entreprise
		Prises en compte des attentes des PP	[AFAQ26000 - 7.6] - Mesure de la satisfaction des associations quant au dialogue et aux pratiques mises en place par l'entreprise
		Engagement de la Direction	[AFAQ26000 - 1.8] - Définition et mode de partage de la vision de l'entreprise ; certification ?
		Mode de management	[E3.3] - Mise en place de SME ; certification ?
Tableau n°4 - Gouvernance	F3	Communication interne	[AFAQ26000 - 2.7] - Définition du contenu de la communication interne ainsi que des cibles concernées ?
		Communication externe	[AFAQ26000 - 2.8] - Définition du contenu de la communication externe ainsi que des cibles concernées ?

**Source : Wolff et Bosia (2014)**

Un modèle et outil universels transposables aux organisations devraient leur permettre d'avoir une idée sur les progrès RSE en matière de performance globale. Pour le calcul de la performance globale, l'on pourra se référer aux travaux de Wolff et Bosia en les adaptant avec la définition de la performance globale retenue avec les cinq (5) volets de la RSE.

### 3. Proposition d'un modèle et d'un outil de performance globale

#### 3.1 Modèle de performance globale

En vue d'une transposition universelle, notre proposition est indépendante du contexte et de la taille des organisations. Car selon Allard-Poesi et Maréchal (2014, p. 62), le chercheur a la possibilité d'utiliser différents points de départ pour élaborer son objet : « des concepts, des théories, des modèles théoriques portant sur le phénomène qu'il souhaite étudier, des outils, des approches méthodologiques, des faits observés au sein des organisations, une opportunité de terrain ou encore un thème général d'intérêt ». Ces différents points de départ peuvent être croisés.

Les composantes de la performance globale retenues sont celles de :

- La gouvernance qui correspond au type, au style de management et au mode de gestion des dirigeants de l'entreprise ;
- La performance sociale qui renvoie au cadre de vie au travail des salariés de l'entreprise ;

- La performance économique qui est le résultat de l'activité de l'entreprise ;
- La performance environnementale qui correspond à la capacité de l'entreprise à préserver l'environnement ;
- Les parties prenantes externes qui constituent les individus, groupes d'individus ou organisations qui peuvent influencer le fonctionnement et la performance de l'entreprise.

### **Relations entre les composantes de la performance globale**

#### Complémentarité des performances environnementale et économique

Selon Lamarche (2009), la préoccupation première de l'entreprise est la performance économique. Cet auteur souligne que la performance économique est contrebalancée par la performance environnementale. Il cite l'exemple de la voiture Logan du groupe Renault qui a connu une bonne performance économique et une performance environnementale mitigée.

D'après Ambec et Lanoie (2009), les performances économique et environnementale peuvent être complémentaires. La comptabilité environnementale met en évidence les coûts relatifs aux investissements en matière environnementale (Quairel, 2006). Aussi, de nouveaux modèles économiques tels que l'économie circulaire vise à concilier économie et préservation de l'environnement (Bonet et al., 2014). C'est aussi le cas de l'approche du cycle de vie qui constitue un outil intégrant éléments économiques et environnementaux (Quairel, 2006). Il convient cependant de souligner l'antagonisme dans le débat public entre l'économie et l'environnemental. Une recherche ultérieure permettra de creuser ce point.

Le volet environnemental de la RSE serait une affaire de coûts contrebalancés et/ou complémentaires avec le volet économique.

Hypothèse 1 : Les performances environnementale et économique sont complémentaires.

#### Relations performance sociale / performance environnementale et économique

De nature multidimensionnelle (Burlaud et al., 2004), la performance d'une entreprise permet de relier la performance économique et la performance sociale (Perroux, 1974). Le contrôle de gestion socio-économique de la performance (Cappelletti, 2006) montre que la performance sociale - qui recouvre généralement la satisfaction des salariés (Savall, 1979) - a un effet sur la performance économique de l'entreprise.

La performance sociale a un impact sur la performance et économique.

Dans sa thèse, Bouyoud (2010) postule que les individus qui font partie de l'entreprise sont aussi responsables de l'impact de cette entreprise sur l'environnement. Selon l'auteur, l'organisation du temps de travail, la gestion des compétences et la gestion des activités - synonyme de performance sociale - a un effet sur le niveau de performance environnementale de l'entreprise.

La performance sociale a un impact sur la performance environnementale.

Hypothèse 2 : La performance sociale a un impact sur les performances environnementale et économique.

#### Relations performance sociale / parties prenantes externes

Bidi et Feige (2017b), dans leur étude, mettent en avant des pratiques relatives à la santé et à l'éducation des populations - parties prenantes externes - et que cet investissement permet en retour d'avoir des potentielles futures recrues en bonne santé.

Aussi, la performance sociale de l'entreprise (bien-être des salariés) conduit les populations - ici les jeunes - à se former sur les métiers de l'entreprise.

Une entreprise performante socialement a une image d'organisation où il fait bon vivre, vis-à-vis des riverains et également des futures recrues - qui privilégieront de postuler dans ce type de structure au détriment d'entreprises où le bien-être au travail est pointé du doigt -.

Hypothèse 3 : La performance sociale a un impact sur les parties prenantes externes.

#### Relations gouvernance / performance environnementale et économique

La gouvernance est ici définie comme la gestion, le management des dirigeants de l'entreprise. On notera ici que les parties prenantes externes ne sont pas incluses dans la gouvernance - comme l'ont fait Wolff et Bosia (2014) - car le mode de management (interne) influence leur gestion (externe). On distinguera alors la gouvernance relative au management et à la structure interne ; et les relations externes avec les autres parties prenantes de l'entreprise. D'ailleurs, Bouyoud (2010) dissocie dans sa thèse les définitions de la gouvernance et des parties prenantes dans les notions périphériques qui concourent à la définition de la RSE.

La sensibilité RSE des dirigeants est nécessaire pour les entreprises afin d'assurer leur légitimité et leur survie (Dohou-Renaud, 2009).

Dans certaines entreprises, des responsables - de l'environnement ; du développement durable - ont pour mission d'élaborer avec la direction générale un plan d'actions RSE dans l'entreprise. Ces responsables pilotent la performance environnementale et sont chargés du rapport de développement durable (Renaud, 2011).

La gouvernance a un impact sur la performance environnementale.

Le niveau de performance d'une entreprise est influencé par la personnalité de son dirigeant. Ce dernier joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance (Hambrick et Finkelstein, 1987). Il est susceptible d'avoir un impact sur la performance économique de l'entreprise de par son mode de gestion (Khanchel, 2009).

La gouvernance a un impact sur la performance économique.

Le style de management de l'entreprise a un impact sur la performance environnementale et la performance économique. En effet, un dirigeant imprégné des valeurs de préservation de l'environnement et sensible à l'écologie, conduira une politique responsable visant à lutter à l'échelle de son entreprise contre la dégradation de l'environnement. Aussi, la personnalité du dirigeant, ses valeurs, sa culture, sa capacité à rassembler autour de lui et à motiver les salariés ont un effet sur la performance économique.

Hypothèse 4 : La gouvernance a un impact sur les performances environnementale et économique.

Relations gouvernance / performance sociale

Marmuse (1997) définit la mesure de la performance sociale « par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives... »

Hypothèse 5 : La gouvernance a un impact sur la performance sociale ; et inversement.

Relation parties prenantes externes / gouvernance

Pour Gabriel et Cadiou (2005), la gouvernance d'entreprise permet d'assurer un équilibre entre les intérêts des parties prenantes.

A contrario, les parties prenantes externes telles que les médias, les consommateurs ... peuvent avoir une influence (Mercier, 2001) sur le management de l'entreprise au travers de campagnes de dénonciation ou de boycotts.

Hypothèse 6 : La gouvernance a un impact sur les parties prenantes externes ; et inversement.

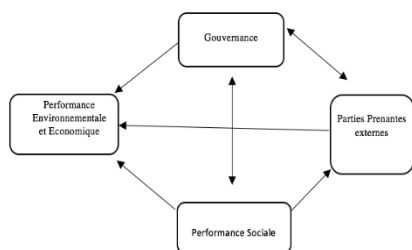
Relations parties prenantes externes / performance environnementale et économique

La survie économique de l'entreprise dépend de ses relations avec les parties prenantes externes (Mullenbach, 2007). Les parties prenantes externes ont donc un impact sur la performance économique.

La théorie des parties prenantes et la théorie institutionnelle stipulent que les entreprises ont pour rôle de rendre compte de leur performance environnementale. Les attentes des parties prenantes externes influencent la performance environnementale (Janicot, 2007).

Hypothèse 7 : Les parties prenantes externes ont un impact sur les performances environnementale et économique.

Figure 1 : Modèle de performance globale



Source : Bidi (2018)

3.2 Outil de

performance globale

Pour piloter son changement organisationnel responsable, l'entreprise évaluera sa performance globale à l'aide d'un tableau de bord comprenant les axes définis précédemment.

représentation collective « autour d'un modèle partagé de performance », à condition que sa conception soit pertinente (mesures) et que son utilisation soit à des fins de contrôle interactif avec implication des collaborateurs.

La première étape sera d'identifier les indicateurs possibles pour chaque axe. Pour cela, nous nous inspirons de ceux proposés par Wolff et Bosia (2014), adaptés ; complétés par ceux, qui à notre sens, pourraient être intégrés (en gras dans le Tableau 3).

Tableau 3 : Indicateurs de performance globale

Tableau à 2 colonnes (Axes, Indicateurs) avec 4 lignes de données correspondant aux axes de performance.

Source : Bidi (2018) ; adaptée de Wolff et Bosia (2014)

L'entreprise devra faire un choix parmi les indicateurs les plus adaptés à sa structure pour chaque axe. Ainsi, la performance globale (PG) serait fonction des indicateurs choisis, adaptés à la structure pour la gouvernance, les parties prenantes externes ; et les performances environnementale, économique, et sociale.

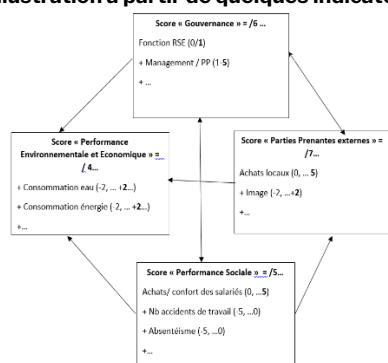
PG = Σ (PEnv ; PE ; PS ; PP ; G ; ε) où ε représenterait la valorisation de l'outil en dynamique

La question de la généralisation de notre outil à l'échelle de toutes les entreprises se pose. Aussi, l'engagement

du dirigeant de PME - plus « fort » que celui de la grande entreprise - est fonction des coûts supposés RSE de la démarche.

Pour chaque axe de l'outil, il faudra réfléchir sur le choix des indicateurs à retenir et à leur quantification ; pour un dirigeant, l'efficacité d'un tel outil se justifiera sur sa capacité à « chiffrer » les données qualitatives. La méthode du *scoring* pourrait permettre de construire un outil qui renseignera et évaluera tous les volets de la RSE. L'idée est d'établir une échelle (à déterminer) pour chaque indicateur et de définir par la suite un score pour chaque axe. Un exemple d'illustration de l'outil de performance globale est fourni (Figure 2). Aussi, il sera intéressant d'analyser les interactions entre volets compte tenu des scores obtenus et en fonction des indicateurs retenus. Cet outil permettra aux entreprises de communiquer sur leurs progrès RSE. Il restera à tester cette proposition d'outil pour l'affiner.

**Figure 2: Outil de la performance globale – une illustration à partir de quelques indicateurs-clés**



**Source : Notre réalisation**

## Conclusion

Notre recherche a permis de définir un modèle RSE et un outil de mesure de la performance globale. Le modèle présenté dans cet article élargit la réflexion sur la notion de performance globale, en intégrant la gouvernance et les parties prenantes ; et de façon séparée. Aussi, un outil de performance globale, que nous avons voulu simple et opérationnel, est proposé. Il s'agit là d'un apport en sciences de gestion, qui demande à être testé et validé.

A l'issue de cette recherche, les perspectives offertes sont en premier lieu de tester ce premier outil développé dans une organisation à taille socialement responsable. Une recherche-intervention devrait être source d'enseignements quant à la nature des relations du modèle proposé, au choix d'indicateurs pertinents pour les différents axes définis de la RSE et à la validité de cette première recherche. Ensuite, il restera à repenser cet outil en dynamique lorsque de nouveaux indicateurs seront introduits.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Abbass Z. & Hammouchi M. S. (2020), L'orientation des dirigeants : quel impact sur les stratégies de responsabilité sociale (RSE) poursuivies par les entreprises marocaines?, *Revue Management Innovation*, n° 2, p. 55-78.

Allard-Poesi F. & Maréchal G. (2014), Construction de l'objet de recherche, in Thietart R.A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Ambec S. & Lanoie P. (2009), Performance environnementale et économique de l'entreprise, *Economie & Prévision*, n° 190-191, p. 71-94.

Berger-Douce S. (2014), Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 12, p.10-28.

Bidi G. (2018), Le changement organisationnel responsable, Thèse de doctorat, Reims, Université de Reims Champagne-Ardenne.

Bidi G. & Feige J. (2017a), Changement organisationnel responsable et pilotage RSE : Enseignements d'une étude qualitative menée dans un groupe implanté à Dakar, 15<sup>e</sup> Congrès de l'Institut International des Coûts & 4<sup>e</sup> Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts, organisé en partenariat avec le centre de recherche ISEOR. Vers des pratiques comptables, de contrôle, d'audit et de gestion des coûts plus citoyennes ?, Lyon.

Bidi G. & Feige J. (2017b), Modèles RSE de quatre groupes implantés à Dakar : Pratiques socialement responsables communes et spécificités sectorielles, 28<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH : GRH et alternatives, Aix-en-Provence.

Bonet D., Petit I. & Lancini A. (2014), L'économie circulaire : quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale ?, *Revue Française de Gestion Industrielle*, n° 4.

Bouyoud F. (2010), Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Thèse de doctorat, Paris, CNAM.

Burlaud A., Teller R., Chatelain-Ponroy S., Mignon S. & Walliser E. (2004), *Contrôle de gestion*, Paris, Vuibert.

Cappelletti L. (2006), Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, n° 1, p. 135-155.

Charreaux G. (2002), Variation sur le thème : À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie : FCS*, n° 3, p. 5-68.

Dohou A. & Berland N. (2007), Mesure de la performance globale des entreprises, 28<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

Dohou-Renaud A. (2009), Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux, 30<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg.

Essid M. & Berland N. (2013), Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable, *Revue Française de Gestion*, n° 234, p. 27-41.

Foudriat M. (2013), Organisation, changement et interventions en organisation, in Foudriat M., *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 15-40.

Gabriel P. & Cadiou C. (2005), Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, p. 127-142.

Gnanzou D. & Pluchart J. J. (2010), Quelle organisation pour les entreprises socialement responsables, *Revue Internationale de Psychosociologie*, n° 38, p. 147-169.

Hahn R. (2013), ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility, *Business Strategy and the Environment*, n° 7, p. 442-455.

Hambrick D. C. & Finkelstein S. (1987), Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes, *Research in Organizational Behavior*, n° 9, p. 369-406.



- Janicot L. (2007), Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° 1, p. 47-67.
- Kessari M. E., Joly C., Jaeck M., & Jaouen A. (2016), Comment concilier durablement performance économique et performance sociétale ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 278-279, p. 63-78.
- Khanchel I. (2009), Le rôle du pouvoir discrétionnaire du dirigeant dans l'amélioration de la performance : Cas des entreprises tunisiennes, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, p. 95-103.
- Lajmi A., Nekhili M., Nagati H. & Paché G. (2020), Reporting volontaire en matière de responsabilité sociale : un effet contrasté de l'assurance RSE, *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 137, p. 339-368.
- Lamarche T. (2009), Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation, *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 2, p. 4-18.
- Marmuse C. (1997), Performance, in Simon Y. & Joffre P. (2<sup>e</sup> éd), *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, Paris, Economica, p. 2194-2207.
- Mauleon F. & Silva F. (2009), Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France, *Management & Avenir*, n° 23, p. 23-35.
- Mercier S. (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, 10<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec.
- Méreaux J. P. & Feige J. (2015), Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 275-276, p. 41-48.
- Méreaux J. P., Feige J. & Mbengue A. (2012), Evaluation comptable du capital humain : Enjeux, pratiques et modalités, *Humanisme et Entreprise*, n° 310, p. 41-56.
- Mullenbach A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, p. 109-120.
- Naro G. & Travallé D. (2019), De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon : l'apprentissage organisationnel en question (s), *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 25, p. 5-46.
- Paulus K. (2016), La gestion du changement RSE par la méthodologie ISO 26000. Cas d'une entreprise de l'industrie événementielle, *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 2, p. 36-54.
- Quairel F. (2006), Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), 27<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.
- Renaud A. (2011), Promouvoir un management environnemental participatif, *Gestion*, n° 3, p. 80-89.
- Reynaud E. (2003), Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS : Atelier développement durable, ESSCA Angers.
- Sahut J. M., Mill M. & Teulon F. (2018), Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations ?, *Management & Avenir*, n° 101, p. 39-59.
- Savall H. (1979), *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, 2<sup>e</sup> éd, Paris, Dunod.
- Sogbossi Bocco B. (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 241, p. 117-124.
- Viau J., Sassi H. & Pujet H. (2019), Inscrire l'ensemble des parties prenantes dans une négociation basée sur les intérêts globaux au service d'une gouvernance responsable, *Vie & Sciences de l'Entreprise*, n° 207, p. 13-27.
- Wolff D. & Bosia E. (2014), RSE et gestion des PME : contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique, *Gestion 2000*, n° 3, p. 33-49.