

## Le pilotage de la performance globale pour la stratégie de la responsabilité sociétale de l'entreprise

### [ Global performance monitoring for corporate social responsibility ]

*Nabil OURINICHE, Zahra BENABBOU, and Hassan ABBAR*

Laboratoire de recherche en systèmes d'information et d'aide à la décision, ENCG de Settat, Université Hassan 1<sup>er</sup>, Settat, Maroc

---

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The company's mission is not limited to financial goals, because their mission has been expanded to achieve social goals. This vision leads to participate in the corporate social responsibility strategy, involving the achievement of the three fields of sustainable development: Social, economic and environment. The corporate's performance in the corporate social responsibility strategy is named by the term global performance. However, several researches show that monitoring the global performance present a huge difficulty for the company which means driving the three principal dimensions of the corporate social responsibility at the same time with the same way. This article presents a literature review about monitoring the global performance of companies engaged in the corporate social responsibility approach, specifically a theoretical study about corporate social responsibility contribution in the Balanced ScoreCard for monitoring the company's Global Performance.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, Balanced ScoreCard, monitoring, Global Performance.

**RÉSUMÉ:** La mission de l'entreprise d'aujourd'hui ne se limite pas seulement à des objectifs financiers et économiques, mais sa mission a été élargie pour atteindre des objectifs sociétaux. Cette vision conduit à la participation dans une stratégie de la responsabilité sociétale de l'entreprise comportant l'atteinte des trois champs du développement durable: sociaux, économiques et environnementaux. La performance de l'entreprise dans une stratégie de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise se traduit par la notion de la performance globale. Cependant, plusieurs recherches montrent que le pilotage de la performance globale présente une grande difficulté pour l'entreprise puisqu'il s'agit de piloter les trois dimensions principales de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en parallèle et d'une façon simultanée. Cet article présente une revue de littérature sur le pilotage de la performance globale pour les entreprises engagées dans une démarche de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, plus précisément une étude théorique sur la contribution de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise dans le tableau de bord prospectif pour piloter la performance globale de l'entreprise.

**MOTS-CLEFS:** Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Balanced ScoreCard, Pilotage, Performance Globale.

## 1 INTRODUCTION

Depuis toujours la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise « RSE » présente un intérêt majeur dans le management de l'entreprise. N'oublions pas que ce concept a mis en valeur le développement de notre société qui débute à percevoir l'entreprise pas uniquement sous une vision économique et financière, mais en plus comme un acteur qui a l'obligation de veiller sur ses ressources humaines, défendre l'environnement et de se joindre pour assurer une société équilibrée (Bowen, 1953). En effet, le pilotage de la « RSE » est difficile, puisqu'il s'agit de traiter les responsabilités sociales, économiques et

environnementales non pas l'une après l'autre, mais d'une façon simultanée, en ayant comme objectif une performance globale de l'organisation.

Le tableau de bord prospectif (Balanced ScoreCard), est un dispositif de contrôle de gestion apparu depuis le début des années 1990 dans les travaux de David Norton et Robert Kaplan. Il consiste à piloter la performance de l'entreprise par la mise en place des indicateurs financiers et ceux non-financiers, connectés directement à la stratégie de l'entreprise. Ces indicateurs sont reliés avec quatre axes préétablis: financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. En plus, La méthode de Sustainability Balanced ScoreCard « SBSC » nous permet d'intégrer la « RSE » dans le Balanced ScoreCard classique selon plusieurs possibilités. Dans le but de soutenir l'entreprise à mesurer et piloter sa performance globale.

La problématique de la recherche s'articule autour de la question suivante :

*Quels sont les outils les plus pertinents du contrôle de gestion pour le pilotage de la « RSE »?*

L'enjeu de cette revue de littérature est de savoir comment piloter la performance d'une entreprise en matière de la « RSE », en analysant ce qui a été écrit sur notre sujet. C'est dans ce contexte, nous avons adopté une hypothèse centrale basée sur l'importance des évolutions du tableau de bord prospectif dans le pilotage d'une stratégie de la « RSE ». Fink (1998) a défini la revue de la littérature comme une conception systématique, explicite et reproductible permettant d'identifier, d'évaluer et d'interpréter les recherches existantes [1]. Cette définition conduit notre étude à présenter une revue de littérature sur le pilotage de la « PGE » dans une stratégie de la « RSE ». Notre étude est présentée en cinq axes: le premier concerne la méthode de la recherche, le second est axé sur la « RSE » et le pilotage de la performance globale. Le troisième axe est porté sur le « BSC ». Le quatrième axe concerne l'intégration de la « RSE » dans le « BSC » et finalement, en propose une discussion dans le dernier axe.

## 2 MÉTHODE

Nombreuses bases de données ont été interrogées pour l'élaboration de cette revue de littérature (Cairn, j-Stor, ScienceDirect, HAL Archive, SpringerLink, Theses.fr ...) en employant les mots-clés suivants : « RSE », « Balanced Scorecard », « Pilotage », « Performance Globale » « SBSC », via l'utilisation des différentes techniques de recherche, tel que les opérateurs (ET, OU et SAUF), entre les mots-clés et certains paramètres préalablement déterminés. Pour bien approfondir, nous avons effectué des recherches prononcées via Google Books et Google Scholar à partir des mêmes mots-clés pour identifier des titres des recherches pertinentes comme le cas des articles, des ouvrages. Et même, d'autres recherches bibliographiques ont été réalisées au sein des bibliothèques de l'université Hassan premier de Settat afin de rassembler le maximum d'informations nécessaires à ce sujet. Après l'exclusion des documents redondants, la sélection a été faite, à la lecture des titres, des résumés, des conclusions et des bibliographies, en respectant les critères d'inclusion suivants : les documents en français ou en anglais et la pertinence des références utilisées, en plus, pour obtenir une meilleure précision et limiter le nombre des documents, on a choisi les études publiées entre 2000 et 2018, dont les objectifs, principaux ou secondaires, étudient la relation entre le pilotage de la performance et la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'étape de l'analyse a été faite par une lecture approfondie des textes intégraux des documents sélectionnés, puis l'extraction des solutions et des réponses pour la problématique étudiée. La gestion des références bibliographie a été réalisée à l'aide d'un logiciel open source : « Zotero », qui permet de gérer les données bibliographiques facilement d'une façon automatique à partir de différentes sources de données.

## 3 LA RSE & LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Selon la Commission européenne, la pratique du développement durable dans les entreprises, exige de lancer une démarche de « RSE ». Cette dernière, consiste à engager volontairement les questions sociales et environnementales dans les principales activités de l'entreprise [2]. Cette responsabilité stipule que les entreprises, volontairement, participent à protéger l'environnement et à améliorer la société, en liaison avec leurs parties prenantes « stakeholders ». Freeman (1984) détermine la notion des parties prenantes par un ou groupe d'acteurs qui peuvent être affectés ou affectés par les activités de l'entreprise, visant à ce que les entreprises rendent compte de la manière dont elles exercent leurs activités et assument leurs influences sur les employés, les actionnaires, clients, fournisseurs, etc [3]. C'est dans ce cadre que l'idée de performance globale de l'entreprise « PGE » est utilisée dans la littérature managériale dans le but de l'évaluation des stratégies de développement durable par les entreprises et montrée leurs responsabilités économiques, environnementales et sociétales aux différents « stakeholders » [4], en plus, la « PGE » se détermine par l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales [5], [6], [7].

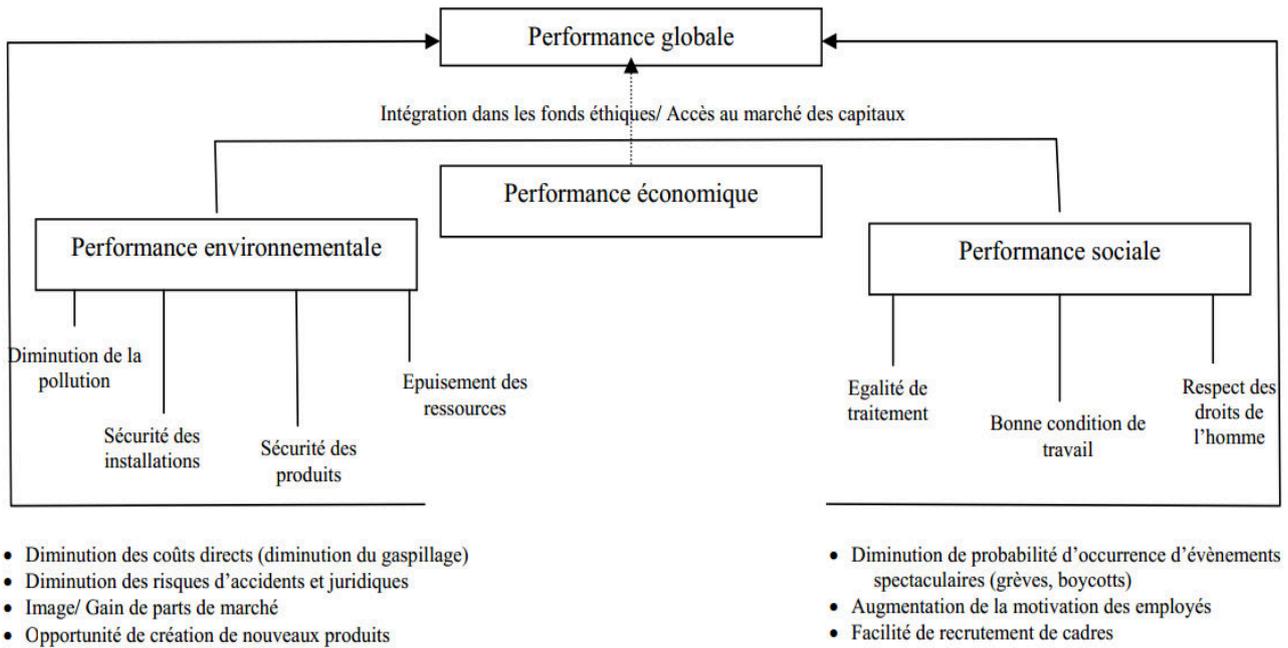


Fig. 1. Les éléments de la PGE [6]

Le concept multidimensionnel de la «PGE » est techniquement difficile à mesurer. En effet, les procédés et les outils en ce moment exploités par les sociétés pour mesurer les avancées effectuées avec leurs démarches « RSE » n'apportent pas de résultats satisfaisants. Cette difficulté empêche les entreprises à améliorer ses efforts pour trouver des solutions plus efficaces capables de donner des meilleurs résultats pour l'évaluation et la mesure de la « PGE ». De nos jours, la complexité pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance Globale. C'est pour cela, Berland et Dohou (2007) ont exposé quelques moyennes et outils pour mesurer la performance environnementale, sociale et globale de l'entreprise [8].

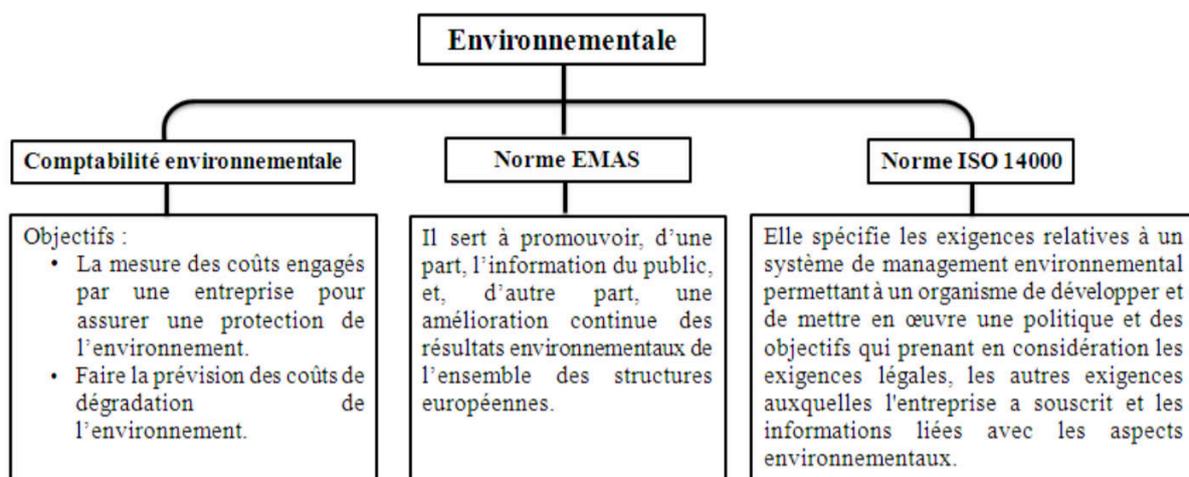


Fig. 2. Les outils de mesure de la performance environnementale de l'entreprise [8]

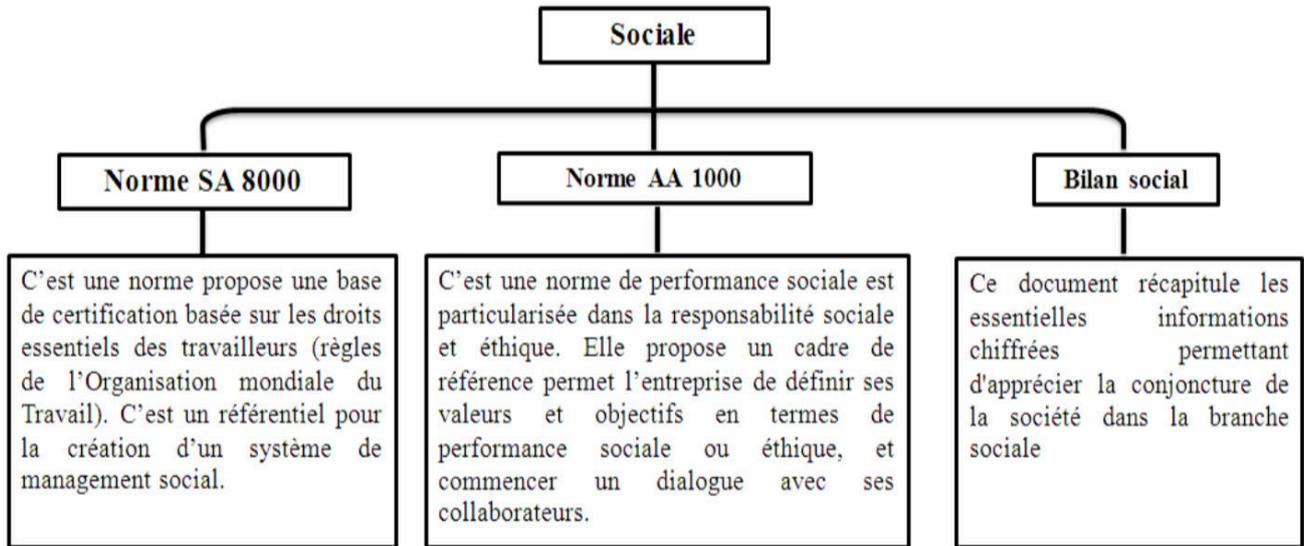


Fig. 3. Les outils de mesure de la performance sociale de l'entreprise [8]

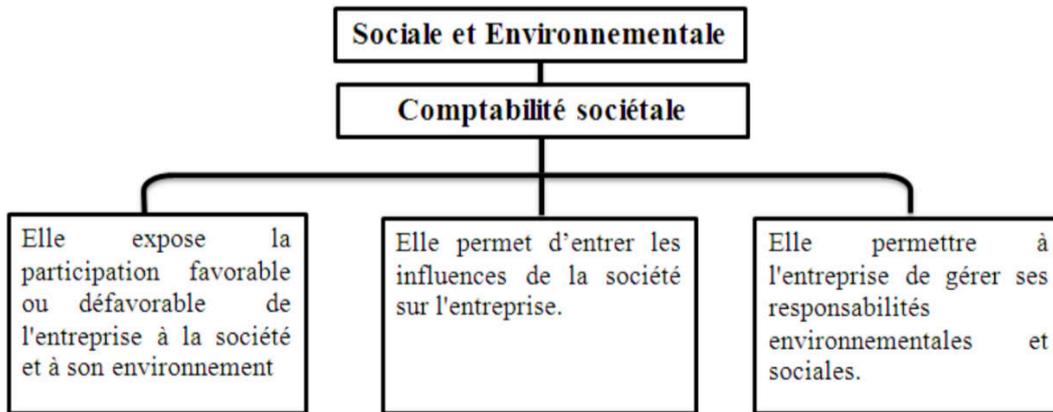


Fig. 4. Les outils de mesure de la performance sociale et environnementale de l'entreprise [8]

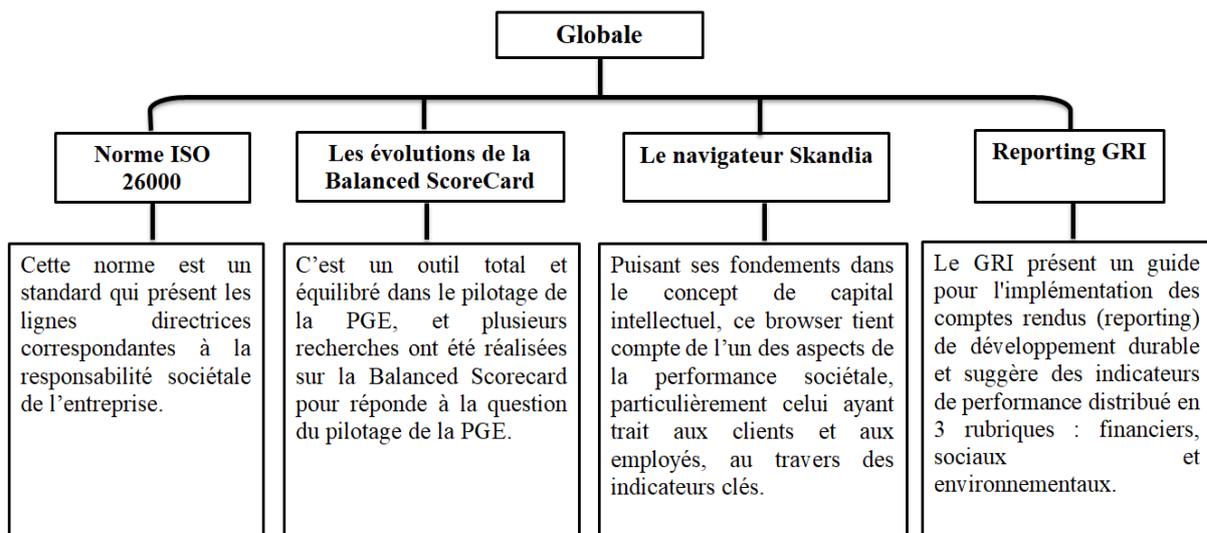


Fig. 5. Les outils de mesure de la performance globale de l'entreprise [8]

Tableau 1. Un tableau récapitulatif des outils de mesure de la performance

Dimensions	Economique	Environnemental	Social
<b>Outils</b>			
Comptabilité environnementale		X	
Norme ISO 14000		X	
Norme EMAS		X	
Comptabilité sociétale		X	X
Norme SA 8000			X
Norme AA 1000			X
Bilan social			X
Norme ISO 26000	X	X	X
Les évolutions de la Balanced ScoreCard	X	X	X
Le navigateur Skandia	X	X	X
Reporting GRI	X	X	X

#### 4 LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BALANCED SCORECARD)

Le « Balanced ScoreCard » est un outil de pilotage stratégique et de la « PGE ». Il offre une vue équilibrée de la performance globale de l'entreprise, plus que la mesure de la performance actuelle, le « BSC » aide à piloter la performance à long terme (au niveau stratégique) [9]. En effet, il constitue une traduction opérationnelle des modèles conceptuels de la performance multidimensionnelle [7]. L'importance du BSC consiste à produire un balancement entre les indicateurs clé traditionnels (financiers), qui mesurent la performance passée de l'entreprise, et les indicateurs non-financiers déterminant la performance future de l'entreprise rangée selon quatre dimensions ou axes d'analyse: Finance, Clients, Processus interne ainsi que l'Apprentissage organisationnel. En encore, la prospection d'une corrélation entre ces indicateurs et la stratégie de l'organisation va conduire celle-ci à relier les indicateurs des quatre dimensions dans une association «cause-effet».

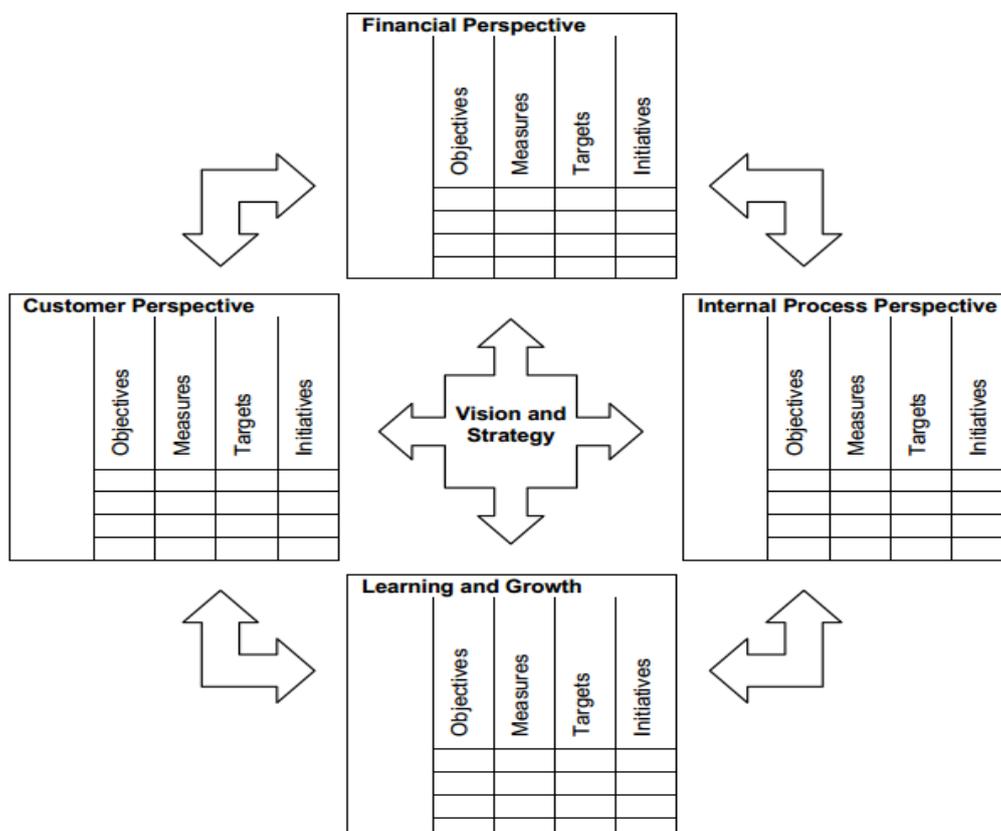


Fig. 6. Le modèle de la Balanced ScoreCard [10]

## 5 L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD)

Dans la littérature, on trouve plusieurs possibilités de prise en charge des aspects sociaux et environnementaux dans le tableau de bord prospectif. En globe, on peut utiliser, soit un découplage, soit une intégration des aspects économiques et sociétaux dans le système de contrôle de gestion de l'entreprise. D'une part, on trouve des auteurs recommandent, la mise en place d'une « BSC » durable particulier et déférent de la « BSC » traditionnelle est obligatoire. Il permet de piloter et mesurer la dimension sociétale de l'entreprise d'une façon indépendante. Ce découplage comprend un pari dangereux essentiel que les questions sociales et environnementales consistent en des questions secondaires exploitées seulement pour des atteintes commerciales. De l'autre part, la plupart des auteurs préfèrent l'intégration des aspects sociaux et environnementaux aux aspects économiques traditionnels de la « BSC ». Pour ce faire, il y a deux possibilités pour intégrer les dimensions environnementales et sociales dans la « BSC » :

La première manière consiste à traiter les aspects sociaux et environnementaux avec les 4 perspectives traditionnelles de la « BSC » [10], [11]. Ces auteurs proposent d'entrer les contenances sociales et environnementales dans le reste des dimensions par l'insertion des indicateurs, des mesures et des objectifs. Cette manière permet d'intégrer globalement les contenances sociétales et environnementales dans la « BSC » classique. En effet, ils sont donc intégrés d'une manière automatisé dans ses rapports de cause-effet et axés vers une stratégie réussite de l'entreprise. Kaplan et Norton, proposent que la capacité de l'entreprise à rester citoyenne nécessite le dispositif de mesure de la performance et de se matérialiser par l'utilisation d'indicateurs sociétaux sur la dimension de « processus internes ». Ils recommandent aussi d'étendre l'axe « clients » à toutes les parties prenantes de l'entreprise [10].

La deuxième manière, propose une approche de « Sustainability Balanced ScoreCard » qui consiste à ajouter une perspective additionnelle aux quatre perspectives traditionnelles, il est obligatoire d'ajouter une dimension « société » supplémentaire pour résoudre explicitement la problématique sociétale et il faut donner la même importance aux 5 dimensions [12]. En globale, les dimensions financières et sociétales doivent traiter simultanément et de la même manière (Figure 7).

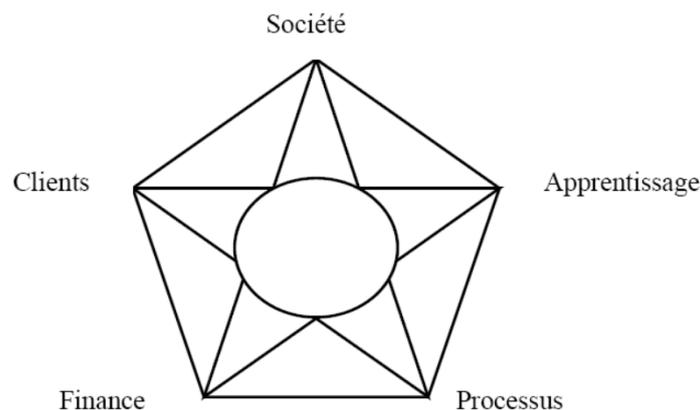


Fig. 7. Un modèle propose de "Sustainability Balanced ScoreCard" [12].

## 6 DISCUSSION

La problématique du pilotage de la performance globale dans une stratégie « RSE » reste difficile à résoudre, les outils actuels permettant de mesurer et piloter la performance globale ont des limites et des faiblesses. En premier lieu, on trouve certains outils qu'on a déjà présentés, comme la norme mondiale ISO 26000, proposent des guides pour la prise en considération des trois piliers du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise au lieu que des instruments pour mesurer les résultats récupérés. Dans les circonstances actuelles, la plupart des outils visent le niveau opérationnel et ils ne sont donc pas connectés à la stratégie de l'entreprise à long terme. En effet, ils ne sont donc pas imposés dans une vue stratégique de développement durable. En outre, le point faible des outils qu'on a cités présente dans le manque de traitement des trois axes du développement durable en même temps. Le « Balanced ScoreCard » est l'un des outils cruciaux de management à long terme, permet de produire une série des indicateurs financiers et ceux non-financières et les axes d'analyse comprenant la fierté des clients, les processus internes, les résultats financiers et l'apprentissage organisationnel.

Toutes les entreprises ont la possibilité d'associer ses actions avec sa stratégie à long terme et d'estimer le changement des variables de performance en choisissant une meilleure vision pour l'entreprise. La question de la performance sociétale

est toujours posée dans l'édition initiale du tableau de bord prospectif, c'est pour cela d'autres auteurs cherchant à innover et développer des tableaux de bord prospectifs durables, basés sur la « Balanced ScoreCard », cette réflexion résulte le concept de « Sustainability Balanced ScoreCard ». On peut déduire donc que les approches « SBSC » de la « BSC » ont des avantages par rapport aux autres outils actuels. Puisqu'ils visent à piloter la performance globale de l'entreprise à long terme avec la prise en considération simultanément les trois piliers du développement durable. Le choix de l'architecture de la « SBSC » doit prendre en considération la stratégie de l'entreprise, ainsi que les forces et les points faibles des différentes approches possibles de la « SBSC ». Le découplage des contenances économiques et sociétales à l'intérieur du système de contrôle de gestion de l'entreprise, manque la liaison entre les aspects économiques et sociétaux, c'est pour cela cette méthode est non recommandée. L'ajoute d'une cinquième dimension sociétale distincte à la « BSC » traditionnelle est une méthode très précise et facilitée la communication de l'information sociétale sur une dimension sociétale distincte mieux que l'intégration des aspects sociétaux dans le « BSC » traditionnel, mais il faut donner la même importance aux cinq dimensions. L'intégration des aspects sociétaux dans le « BSC » traditionnel, permet de renforcer les liens entre les aspects économiques, sociétaux et environnementaux, cette façon peut diminuer la valeur des aspects sociétaux en vue de l'importance donnée par l'entreprise aux autres aspects (économiques).

## 7 CONCLUSION

La « RSE » constitue un défi renouvelé pour les organisations, elle permet l'intégration des trois axes du développement durable: environnementale, économique et sociétale. En effet, l'aspect multidimensionnel de la « RSE » forme des difficultés au niveau du pilotage de la performance de l'entreprise. C'est dans ce cadre, nous avons mis en évidence l'avantage du tableau du type « Balanced ScoreCard » dans le pilotage de la performance dans une stratégie de la « RSE » face aux autres outils de contrôle de gestion. Et ce, par l'intégration des contenances sociétales au « Balanced ScoreCard » via le concept de « SBSC ». Nous avons souligné également que le choix d'une des approches de « Sustainability Balanced ScoreCard » dépend de l'orientation stratégique de l'entreprise.

## REFERENCES

- [1] Fink, Arlene. 1998. *Conducting Research Literature Reviews : From Paper to the Internet*.
- [2] *Livre vert de la commission des communautés européennes, 18 juillet*. 2001.
- [3] Freeman R. 1984. « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* ». Pitman, Boston.
- [4] Capron M., Quairel-Lanoizelee F. 2005. « « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale » ». In *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, 1–22.
- [5] Baret, P. 2005. « « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique » Colloque ». In *ADERSE, IAE Lyon*, 18–19. Novembre.
- [6] Reynaud, E. 2003. « *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique* », *Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers*.
- [7] GERMAIN, C. et TREBUCQ, S. 2004. « *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions* », *Semaine Sociale Lamy, Octobre*.
- [8] DOHOU, A. et BERLAND, N. 2007. « *Mesure de la performance globale des entreprises* », *Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*. Poitiers, France: Mai.
- [9] KAPLAN, R. et N.O.R.T.O.N, D. 1992. « *The Balanced ScoreCard – Measures That Drives Performance* ». *Harvard Business Review* (Jan-Feb): 71–79.
- [10] KAPLAN, R. et N.O.R.T.O.N, D. 2001. *The Strategy-Focused Organisation : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- [11] HOCKERTS, K. 2001. « *Corporate Sustainability Management : Towards Controlling Corporate. Ecological and Social Sustainability* ». In *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, 21–24. Bangkok.
- [12] BIEKER, T. 2002a. « *Sustainability Management with the Balanced ScoreCard* ». In *International Summer Academy on Technology Studies – Corporate Sustainability*.
- [13] BIEKER, T. 2002b. « *Managing Corporate Sustainability with the Balanced ScoreCard : Developing a Balanced ScoreCard for Integrity Management* ». In *Oikos PhD Summer Academy, 2002*.