

L'opérationnalisation de la performance sociétale, quel rôle pour la démarche qualité : Cas des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie

The operationalization of the Corporate Social Performance, what role for the quality approach: case of the pilot companies of the RS MENA Algeria project

HADDADEN Mehdi ⁽¹⁾, KECHAD Rabah ⁽²⁾

¹ Doctorant, École Supérieure de Commerce, m_haddaden@esc-alger.dz

² Pr, École Supérieure de Commerce, r_kechad@esc-alger.dz

Information sur l'article

Reçu le : 03./10/2020
 Accepté le : 16/02/2021
 Publié le 05/03/2021

Mots clés :

Mot clé.1 : PSE
 Mot clé.2 : RSE
 Mot clé.3 : Démarche qualité,
 Mot clé.4 : ISO 26000,
 Mot clé.5 : Projet RS MENA.

Codes de classification JEL :
 M14, L15

Résumé :

Face à des préoccupations socio-environnementales croissantes, le concept de la responsabilité sociétale se fond, petit à petit, dans le vocabulaire commun des entreprises en quête d'une légitimité sociale, mais son opérationnalisation, notamment au sein des entreprises algériennes, constitue une véritable problématique managériale et opérationnelle. Par le biais de cet article, nous exposons le rôle de la démarche qualité comme approche managériale structurée dans la facilitation de l'intégration des enjeux sociétaux ainsi que ses apports sur l'opérationnalisation de la performance sociétale au sein des 16 entreprises pilotes du projet RS MENA. Les résultats de l'étude ont révélé, additionnement à une compatibilité remarquable entre les deux démarches, une forte contribution des principes de la démarche qualité à la mise en œuvre des questions centrales de la responsabilité sociétale évaluées par des progressions des indicateurs de la performance sociétale.

Keywords :

Keyword.1: CSP
 Keyword.2: CSR
 Keyword.3: Quality approach
 Keyword.4: ISO 26000
 Keyword.5: SR MENA Project
 JEL Classification Codes : M14,
 L15

Abstract :

Faced with growing socio-environmental concerns, the concept of social responsibility is gradually melting into the common vocabulary of companies in search of social legitimacy, but its operationalization, in particular within Algerian companies, constitutes a real problematic. Through this article, we expose the role of the quality approach in facilitating the integration of societal issues as well as its contributions to the operationalization of societal performance within the 16 pilot companies of the RS MENA project. The results of the study revealed, in addition to the remarkable compatibility between the two approaches, a strong contribution of the principles of the quality approach to the progress of indicators of societal performance.

Auteur correspondant : HADDADEN Mehdi, Email : m_haddaden@esc-alger.dz

1- L'introduction :

Dans un contexte marqué par des préoccupations sociétales croissantes, la notion de la RSE s'intègre de plus en plus dans le vocabulaire commun des entreprises. Apparue à la fin du XX^e siècle sous l'initiative du pacte mondial, cette nouvelle réflexion incite l'entreprise à adopter des attitudes responsables en s'engageant à intégrer plusieurs principes ayant trait à l'économie, à l'homme et à l'environnement afin de bénéficier d'une « licence sociale » (Carroll, 1991).

L'entreprise algérienne, loin d'être épargnée par ce nouveau concept, fera l'objet du terrain de notre recherche en tentant d'explorer la manière dont il serait possible de mettre en œuvre les principes et questions centrales de la RSE au sein de cette dernière ainsi que d'opérationnaliser les indicateurs de la performance sociétale.

Les démarches qualité, un autre concept qui a fait l'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 sociétale et durable. Pour les entreprises issues d'économies émergentes, s'inscrire dans cette démarche est primordiale (Ishikawa, 1996), d'ailleurs, elle se présente comme une pratique de plus en plus courante en prenant des 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.

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 alors à mieux comprendre dans quelle mesure la 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 et la mise en œuvre des principes de la RSE constitue l'objet de notre article.

Partant de ce préalable, nous trouvons légitime de s'intéresser à la manière dont les démarches qualité impactent positivement la mise en œuvre de la RSE traduite par une progression des indicateurs de la performance sociétale en formalisant notre problématique et dire : peut-on considérer qu'une démarche qualité mature contribue positivement à l'opérationnalisation de l'engagement RSE évaluée par une progression des indicateurs de la performance sociétale ?

Afin de répondre à cette question, nous posons comme hypothèse qui consiste à dire : une démarche qualité mature, structurée et conforme aux cadres normatifs est compatible avec les enjeux de la RSE et contribue à la progression des indicateurs de la performance sociétale au sein des entreprises algériennes.

Par le biais d'un cadre théorique puis d'une étude empirique quantitative via un questionnaire composé de deux grilles de diagnostic qualité et PSE (ISO 26000) des 16 entreprises pilotes accompagnées dans la cadre du projet RS MENA Algérie (2011-2014), la présente recherche a pour objectif d'établir des passerelles et des liaisons entre les

démarches qualité et les engagements RSE. Cela permettra à ses 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 sociétales.

2- 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 sur la sphère académique que sur 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 ? ». Cette réflexion nous conduit à nous interroger sur le but, la finalité et le rôle de l'entreprise et de ses interactions économiques : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?

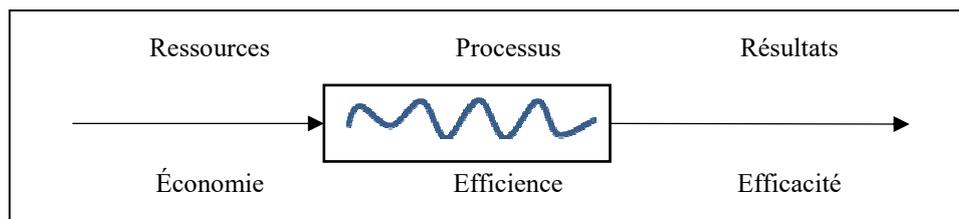
À l'ère de la RSE, l'intérêt s'accroît de plus en plus autour de la notion de la performance, ce mouvement qui questionne la réalité de l'entreprise : sa finalité et ses missions, a conduit, depuis quelques années, à s'interroger sur la nature, sur le contenu de ce concept voire même les modalités de son évaluation (Allouche et al., 2004). Remettant en cause la logique classique de la performance, une logique économico-financièrement centrée, implique la prise en compte de divers enjeux et préoccupations sociétales. C'est dans ce contexte particulier qu'a émergé le concept de la performance sociétale des entreprises (notée PSE dans ce qui suit). Une notion qui s'inscrit solidement dans cette langue réflexion sur la RSE.

2-1- 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, p.04). 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, p.934). 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 ».

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



Source : Bouquin H., (2004). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^e édition, Paris, p. 63.

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'efficience (les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. Cette logique 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 la performance s'enrichit particulièrement suite à l'apparition des notions telles que le développement durable et la RSE.

2-1-1- La performance des entreprises dans une approche sociétale :

La dimension financière était celle qui primait pendant longtemps la notion de la 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 sociaux et environnementaux, les responsabilités de l'entreprise.

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. Wartick et Cochran (1985), allant au sens de 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, p.03).

L'opérationnalisation de la performance sociétale, quel rôle pour la démarche qualité : Cas des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie

Ces définitions apportent à la notion de performance sociétale un sens plus holistique et une vision plus large en allant au-delà de la dimension économique vers l'intégration des aspects sociaux et environnementaux.

2-1-2- La performance sociétale comme nouvelle perception 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 d'un 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 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.
	Waddock et Cochran (1985)	La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de la RSE, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
	Wood (1991)	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.
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»	Mitnick (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 Renaud A., Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises, Actes du congrès comptabilité et environnement, Poitiers, France. p. 13.

Comme explicité dans le tableau ci-dessus, il existe une très grande disparité de perception de la PSE due en partie à l'évolution du concept, à sa maturité 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 RSE.

2-2- La relation entre l'engagement RSE et la performance sociétale de l'entreprise :

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, les auteurs présentent 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 contraire du cas) ;
- La performance sociale peut avoir des affects 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.

2-3- Les systèmes de management comme outil de pilotage de la PSE :

La montée en puissance de la culture de reporting en matière d'engagement sociétal chez les entreprises, largement reconnue sous l'appellation de « Rapports RSE » ou « rapport de développement durable », la RSE 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'ordres sociaux et environnementaux, 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.

Plusieurs initiatives de nature publique gouvernementale et privée ont essayé de construire des référentiels pour la production de la communication des indicateurs sociétaux 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 (ISO 14001), de la santé et la sécurité au travail (ISO 45001), ou encore sociétaux avec la norme SA 8000 et

l'ISO 26000 à jouer en faveur de cette idée de normaliser la RSE et rendre son déploiement d'une approche stratégique et opérationnelle.

2-4- 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 questions centrales de la RSE. Comme explicité plus en 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 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 PSE et de la RSE). Par contre, les outils tels que le Balanced ScoreCard, 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 PSE et proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux sociétaux 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	Norme ISO 14000	La norme ISO 14001 est issue de la famille ISO 14000, elle 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).
Social	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 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.

	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.
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.
	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)
	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 A., Berland N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises, Actes du congrès comptabilité et environnement, Poitiers, France.

En guise de synthèse, la RSE, comme le souligne E. Deming, peut 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 la performance est schématiquement passée d'une représentation purement financière à une approche incluant les dimensions sociale et environnementale.

La PSE rencontre un bon nombre de difficultés, principalement, celles liées à sa mise en œuvre et sa mesure. 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 grâce à un lien s'est faite naturellement (Huberac, 2001), La

L'opérationnalisation de la performance sociétale, quel rôle pour la démarche qualité : Cas des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie

démarche qualité, via ces outils notamment les cadres normatifs et les mécanismes d'amélioration et de progrès continu, offre un apport positif sur 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.

3- Étude des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie :

Pour étudier donc notre hypothèse de recherche, le choix a été orienté vers l'étude des entreprises pilotes (EP) issues de projet d'accompagnement RS MENA Algérie. Ce projet piloté par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et l'agence suédoise développement international (SIDA) réalisée entre 2011 et 2014 a visé l'assimilation, l'intégration ainsi que la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein des entreprises par le biais de l'instrument normatif (la norme) ISO 26000 :2010 dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA). Le projet a ciblé huit pays pilotes dont l'Algérie.

L'orientation vers ce projet 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 exploratoire concernera, donc, 16 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 accompagnées dans le cadre du projet RS MENA Algérie. Il s'agit des entreprises suivantes :

Tableau N°3 : Présentation des entreprises pilotes participantes au projet RS MENA.

Année d'adhésion	Entreprises / organismes
Depuis 2011	NCA ROUIBA Spa (Nouvelle Conserverie Algérienne)
	CETIM (Centre d'Études et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction)
Depuis 2012	ENAC (Entreprise Nationale de Canalisations)
	CONDOR ELECTRONICS SPA (Filiale du Groupe BENHAMMADI)
	SASACE SPA (Société Algérienne de Sacs Enduits)
	ETRHB GROUPE HADDAD SPA
Depuis 2013	GROUPE SAIDAL
	SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger)
	COSIDER ALREM
	SOCOTHYD
	CTTP (Organisme National de Contrôle Technique Des Travaux Publics)
	HYDRO AMENAGEMENT
Depuis 2014	MULTICATERING ALGERIE
	AMIMER ENERGIE
	ORIFLAME ALGERIE
	NAFTAL (BRANCHE CARBURANT)

Source : RSE Algérie. (2018), ISO 26000. Consulté le 20 Décembre 2018 sur [http : //www.rsealgerie.org/fr/iso_26_000-43.html](http://www.rsealgerie.org/fr/iso_26_000-43.html)

3-1- Description des grilles d'évaluation, des données et des modes du calcul :

Afin de démontrer cette compatibilité entre la démarche qualité et l'engagement RSE nous avons utilisé deux grilles d'évaluation, à savoir 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 et une grille inspirée de la norme ISO 26000 (outil de mesure et de diagnostic de la démarche d'intégration des principes de la RSE). Ces deux grilles seront administrées à trois hauts cadres et managers au sein de chacune des 16 entreprises afin d'avoir une base de données fidèle et statistiquement exploitable.

Les données tirées des deux grilles d'évaluation seront traitées d'une manière à avoir le plus d'objectivité possible sachant qu'on a travaillé avec la moyenne empirique (indices moyens) comme estimateur statistique non biaisé i.e. le biais (l'erreur de représentativité) est égal à zéro $E(\theta)=\theta$ et cela pour ne pas biaiser les résultats.

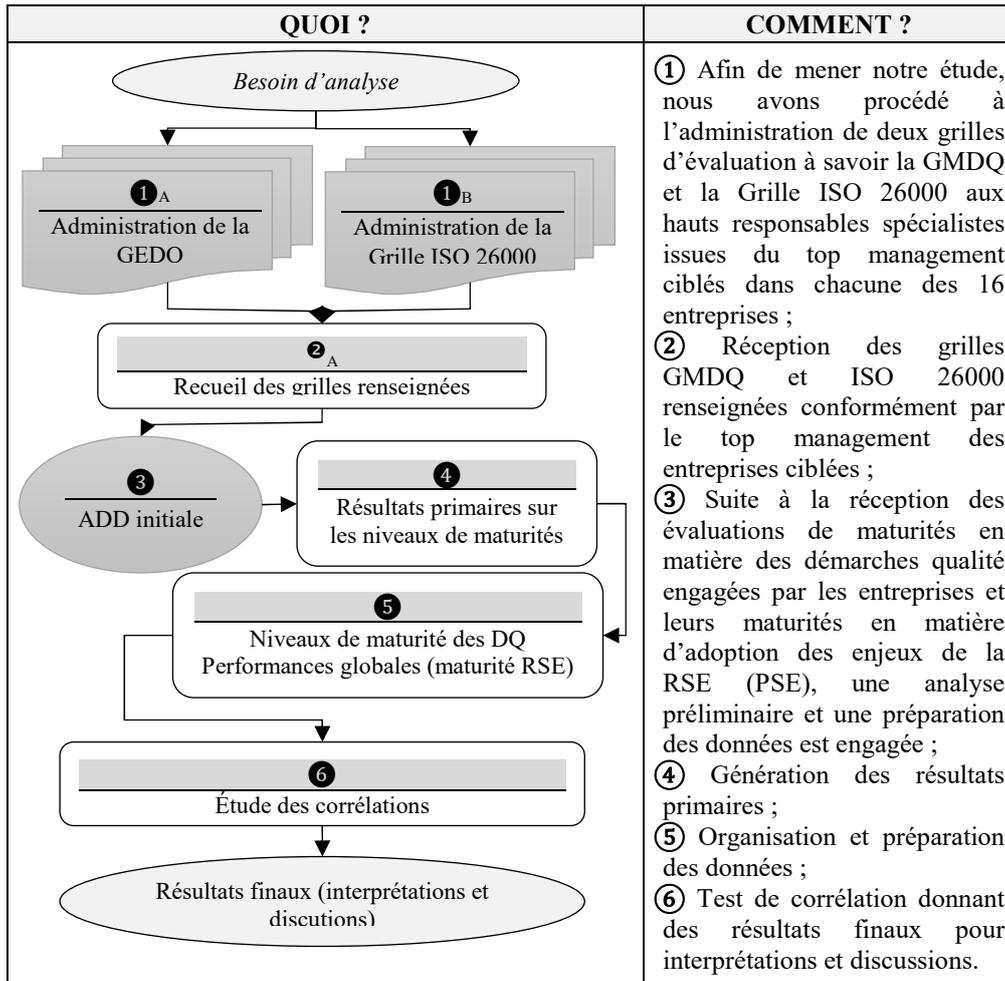
3-2- Présentation des résultats quantitatifs :

Après l'administration des deux grilles d'évaluations aux 48 hauts cadres spécialisés des 16 EP sur une période de 13 mois (juin 2019 - Juillet 2020), nous avons obtenu les résultats en scores (notes) sur une échelle d'intervalles à supports sémantiques de trois niveaux indiquant les degrés de maturité des démarches qualité et les performances globales réalisées par les entreprises.

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 et il nous sera possible d'accepter ou refuser les hypothèses de la recherche et ceci d'après les résultats déduits.

La présentation synthétique de notre méthodologie d'étude est présentée synthétiquement par le logigramme de la démarche adoptée (figure N°4).

Figure N°4 : Logigramme de la démarche adoptée



Source : Établie par les auteurs

3-3- Constat général des diagnostics : statistiques descriptives

L'objet de cette étude menée auprès de des EP du projet RS MENA 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 PSE. Il s'agit donc, par le biais de deux grilles d'évaluation, d'apprécier et de confronter la maturité en matière de la démarche qualité aux axes de la performance sociétale (questions centrales de la RSE) selon la norme ISO 26000.

En premier lieu, nous présentons une analyse descriptive synthétique des résultats.

Tableau N°5 : Présentation synthétique des résultats globaux.

Variable (en indice moyen)	Obs	Obs (OP)	Min	Max	Moy.	Écart-type
Indice de maturité démarche qualité	48	16	1,133	2,733	1,813	0,468
Indice de maturité Engagement RSE	48	16	1,162	2,405	1,686	0,381

Source : Résultat de l'analyse descriptive à l'aide d'XLSTAT.

Nous constatons à partir de ces résultats issues des statistiques descriptives que les indices moyens de la grille d'évaluation de la démarche qualité se situent en second niveau avec une score moyen de 1,813, cela signifie qu'en moyen les EP sont positionnées en phase de « Réalisation » autrement dit phase d'intégration et de prise en compte des principes de la démarche qualité.

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 score moyen de 1,686 autrement dit, ces entreprises prennent en considération et intègrent relativement les questions centrales de la RSE.

Les distributions, comme l'indique les écart-types de nos deux séries de variables soit : $S_{DQ}=0,468$ et $S_{RSE}=0,381$, sont resserrées ce qui montre l'homogénéité des observations (proches les uns des autres). Ces résultats nous donnent, à priori, un aperçu sur la relation entre les deux variables.

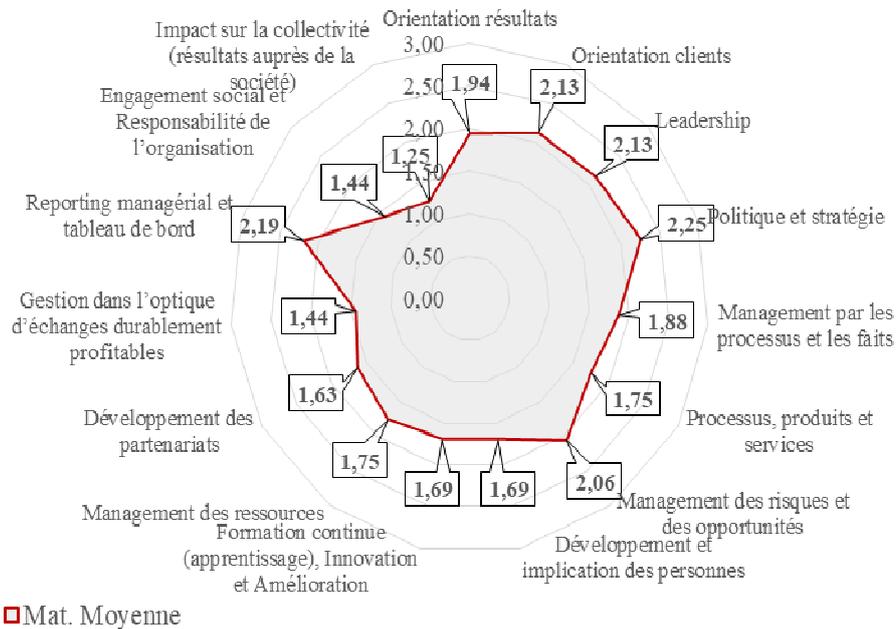
3-4- Analyse et comparaison des démarches qualité et PSE des 16 EP :

A ce stade, nous procédons à l'analyse de la maturité des démarches qualité à travers quinze (15) indicateurs qui constituent les principes y associés, puis, analyser les performances globales à travers sept (07) questions centrales (groupes indicateurs), et cela dans une perspective d'en confronter les deux évaluations et procéder à une comparaison globale.

3-4-1- Diagnostic des maturités des démarches qualités des EP :

Après avoir analysé les données des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie, nous avons obtenu les résultats synthétiques généraux en matière des maturités des démarches qualités que les entreprises adoptent par rapports aux axes principaux (enjeux) de la démarche qualité qui se présentent comme suit :

Figure N°3 : Pentadécagone de maturité des démarches qualité des EP



Source : établie par les auteurs

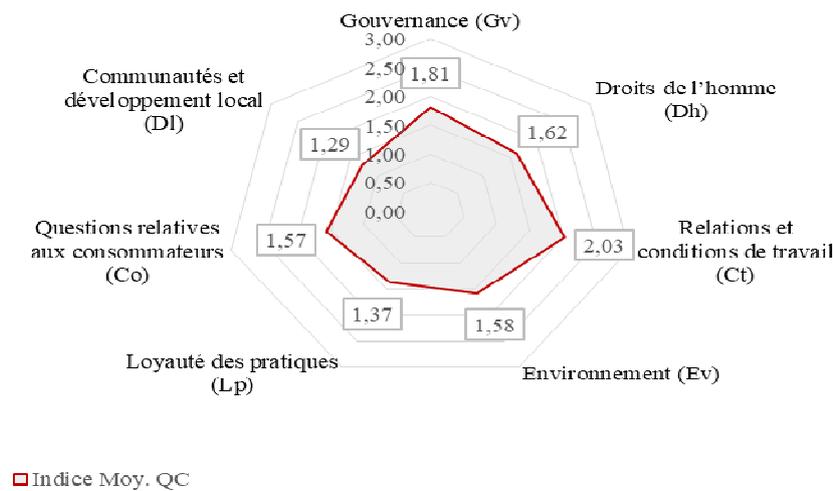
Le pentadécagone de la maturité qualité représente ci-dessus le positionnement moyen des individus par apport aux enjeux relatifs à la démarche qualité. Les principes dont les maturités moyennes sont les plus faibles, sont les principes : impacts sur la collectivité (résultats auprès de la société), l'engagement social, gestion dans l'optique d'échanges durablement profitables et développement des partenariats, ces domaines d'actions.

À l'opposé, les principes tels que : Reporting managérial, management des risques et des opportunités, leadership, orientation clients (parties intéressées) sont des domaines d'actions qui gagnent plus d'importance en effet, une maturité moyenne est dument constatée. Ces résultats ont été prévisibles compte tenu de la nature de démarches qualité (de certifications) qu'entreprennent ces entreprises.

3-4-2- Diagnostic des performances sociétales et globales des EP :

Après avoir présenté un constat synthétique des EP en matière de maturité de la démarche qualité, nous allons, à présent, procéder à la présentation du constat tiré du diagnostic des démarche RSE en matière de performances (PSE) des mêmes entreprises afin d'identifier l'éventuelle relation entre les deux démarches.

Figure 4. Heptagone des performances sociétales des EP



Source : Établie par les auteurs

Les niveaux de maturité moyens des EP en matière d'adoption des questions centrales se situent entre 1,29 (communauté et développement local) comme QC la moins intégrée et 2,03 relations et condition du travail comme QC qui gagne le plus d'intérêt et d'engagement de la part des entreprises.

L'analyse des indices de maturité des engagements en matière des enjeux RSE montre que les QC d'ordres internes sont celles qui font l'objet de plus d'engagement. À l'inverse des QC «externes» qui se caractérise, en moyenne, par un faible engagement.

3-5- Les tests de Corrélations/Associations :

Il convient de rappeler que notre hypothèse de départ consiste à dire, statistiquement, qu'il existe une liaison (relation) linéaire positive entre les variables qualité et RSE (PSE). Pour explorer cette éventuelle association, les coefficients de corrélation qui étudient les structures de corrélation et mesure de la direction et de l'intensité de l'association linéaire entre nos deux séries de variables transposées constitue un test adapté à notre besoin.

Nous allons, donc, procéder à l'étude de la relation entre deux séries de variables (A_i et QC_i) transposées à l'aide du programme XLSTAT.

Notons que deux séries de variables A_i et QC_i correspondent à ce qui suit :

- Série A_i : comporte les variables liées aux principes (axes) de la démarche qualité inspirés des modèles ISO 9001 (2015) et EFQM (2013) ;
- Série QC_i : comporte les variables liées aux questions centrales de la RSE (PSE) selon le référentiel ISO 26000 (2010).

Tableau 6. Représentation synthétique de la matrice des corrélations

Matrice de corrélation (Pearson) :		
Variables	Mat_DQ	Perf_QC_RSE
Mat_DQ	1	0,944
Perf_QC_RSE	0,944	1

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification $\alpha=0,05$

Source : Résultats des tests corrélations/Associations à l'aide d'XLSTAT

Cette matrice montre clairement l'existence d'une forte liaison linéaire (corrélation) entre la maturité moyenne des entreprises en matière de la démarche qualité et la maturité de l'engagement RSE (PSE).

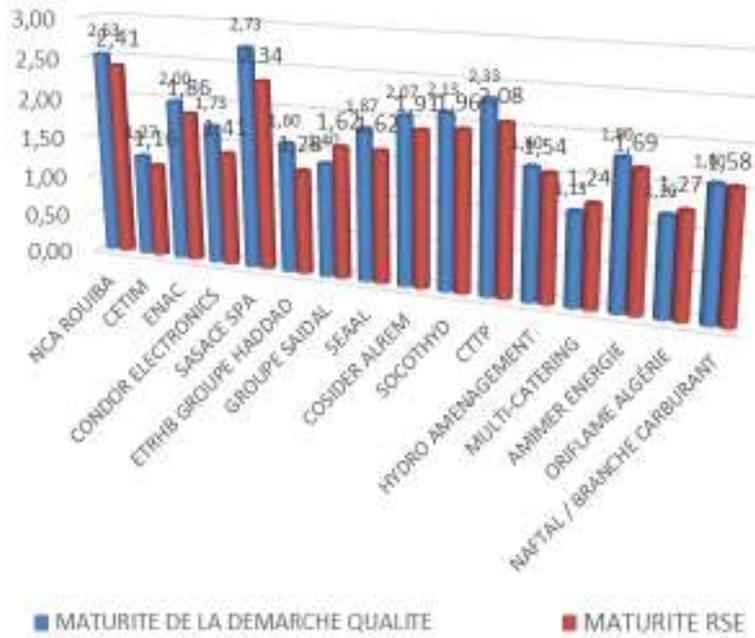
3-6- Synthèse du test statistique

Compte tenu des résultats des tests de corrélation/association, nous remarquons que les coefficients de corrélations qui constituent la mesure de l'intensité des liaisons linéaires entre les indices moyens des variables QC_i sont presque tous très corrélés positivement avec ceux de A_i , avec une corrélation globale de $r^2=0,944$ sur les deux variables synthétiques des deux séries (Maturité DQ et Perf. QC RSE).

Il existe alors une liaison fonctionnelle entre les deux séries de variables c.-à-d., plus les individus (les entreprises) obtiennent de bons scores (notes) dans les enjeux de la démarche qualité ils ont tendance à avoir de bons scores sur les enjeux et questions centrales de la RSE.

Cette dualité Qualité/RSE(PSE) est clairement explicitée par l'histogramme des performances ci-dessous.

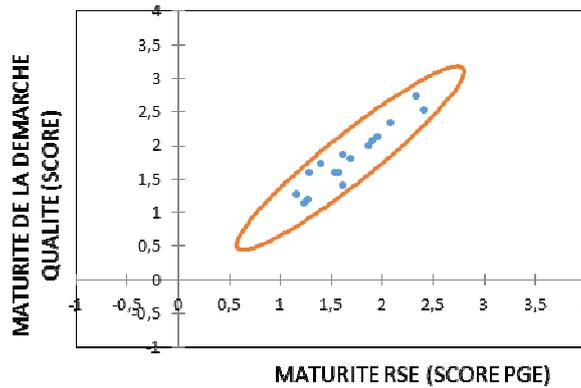
Figure N°5 : Comparaison de la double maturité Qualité / RSE



Source : établie par les auteurs

Ces observations forment un nuage de points qui se présente comme suit :

Figure N°6 : Nuage de points



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

La figure N° 6 ci-dessus nous montre un nuage de point homogène et très peu dispersé ce qui exprime une forte structure de corrélation positive entre ces deux variables.

D'après la comparaison des p-values avec le risque α que nous avons fixé préalablement ($\alpha=5\%$) et afin de tester notre hypothèse qui stipule l'existence d'une liaison linéaire

positive entre les enjeux de la démarche qualité et les enjeux de la PSE en termes de signification, les liaisons linéaires (corrélations) sont significatives.

Par conséquent, on est arrivé à affirmer et à démontrer quantitativement, d'après ces résultats, que les entreprises qui parviennent à intégrer les préoccupations relatives aux principes de la démarche qualité sont les plus favorisées à opérationnaliser une démarche RSE traduite d'une progression des indicateurs 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 de la démarche qualité et les enjeux opérationnels 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 PSE.

4- Conclusion :

Bien que la conception de l'entreprise algérienne autocentrée 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 PSE 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 sociétale.

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. Autrement dit, une démarche qualité mature et structurée contribue à l'instauration et l'opérationnalisation d'une démarche sociétale (RSE).

Cette réalité s'explique bien de 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 PSE.

L'étude empirique menée nous a servie d'illustration d'un constat très intéressant, celui de la corrélation positive entre les degrés de maturité des démarches qualité structurées et conformes aux cadres normatifs et les performances sociétales, ce qui nous fait dire qu'un engagement dans la démarche qualité contribue à l'intégration des nouveaux enjeux relevant du sociétal permettant de faire progresser les indicateurs de la PSE.

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 du rôle fondamental des démarches qualité à travers ces principes et fondements dans la mise en œuvre des questions centrales de la RSE au sein des entreprises

algériennes. En effet, envisager une démarche qualité comme un outil d'encrage et un socle de construction managériale dans une approche sociétale constitue un levier actionnable pour opérationnaliser la performance sociétale au sein des entreprises algériennes.

Références :

- Carroll A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Ishikawa, K. (1996). *La gestion de la qualité : outils et application pratiques*. Fonctions de l'entreprise, Edition Dunod. Paris.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F. (2004). *Mythe et réalité de l'entreprise sociale*. *Entreprise & société*, Edition La Découverte, Paris.
- 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, 1-22.
- 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.
- Allouche, J., Houlot, J. Schlith, G. (2004). *La responsabilité sociale des entreprises, la mesure détournée ?*. Congrès AGRH, Montréal.
- Renaud, A., Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*. *Comptabilité et environnement*, mai 2007, Poitiers, France.
- Bourguignon, A. (2000). *Performance et contrôle de gestion*. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, 2^e Edition, Edition Economica, Paris.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^e édition, Paris.
- Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*. Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris.
- Wartick, S.L., Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>.
- Commission Des Communautés Européennes, (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - Livre vert*. Office des publications officielles des Communautés européennes, Bruxelles.
- Preston-Lee, E., O'bannon D.P. (1997). *La relation entre performance sociale et financière des entreprises : typologie et analyse*, Sage Journals, 36(4), 419-429. <https://doi.org/10.1177/000765039703600406>.
- Canard, F. (2010). *La connaissance approfondie selon W.E. Deming et la RSE*. Actes de la Journée : RSE & innovation du 7^e Congrès de l'ADERSE, La Rochelle, France.

- Hubérac, 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. 2^e Edition, Maxima, Paris.
- ISO. (2010). ISO 26000 : 2010, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Edition ISO, Suisse.
- Brunel, M., Triki D. (2009). Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique. Actes du 6^{ème} Congrès de l'ADERSE, Outils et pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, Groupe ESC Pau, 22-23 janvier
- Afnor. (2015). Démarches qualité et RSE : une complémentarité de de bon sens. Afnor. Vol 1. Paris.
- Sethi, P. S. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17 (3). 58-64, <https://doi.org/10.2307/41162149>.
- EFQM. (2013). The EFQM Excellence Model. European Foundation for Quality Management, www.efqm.org, consulté le 12 février 2019.
- 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*, 5 (2). <https://doi.org/10.4000/vertigo.3482>.
- 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.
- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Actes de la Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 1-15.
- Bon, V. (2009). Les outils de la durabilité et de la RSE, spécificités et récurrences. *Management & Avenir*. Paris, 26 (6), 224-240. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0224>.