



**RSE, source de performance globale de l'entreprise pour
l'après COVID-19 :
Cas des industries de transformation au Maroc**

**CSR as a source of company global performance for the post
COVID-19 era :
Moroccan processing industries as a case study**

KISSAMI Rabah

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohammed Premier d'Oujda (UMP)- Maroc

Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Management Avancé Maroc

kissrab@yahoo.fr

Date de soumission : 08/02/2021

Date d'acceptation : 17/04/2021

Pour citer cet article :

KISSAMI R. (2021) «RSE, source de performance globale de l'entreprise pour l'après COVID-19 : Cas des industries de transformation au Maroc», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 467 - 489

Résumé

L'objet de cet article est de s'interroger sur la contribution de la responsabilité sociétale (RSE) des entreprises à l'amélioration de la performance globale des industries de transformation au Maroc. Suite à la crise pandémique (COVID-19), les normes qualité au sens large peuvent être utilisées par les PME/PMI comme une des solutions susceptibles de les aider à faire face à ladite crise. Dans ce travail, la méthodologie suivie repose sur l'étude des normes comme étant des outils de la RSE et la relation qu'elles entretiennent avec la performance globale. Précisément, ce papier explore empiriquement à partir d'un échantillon représentatif des entreprises de transformation, l'impact de l'adoption des normes sur cette performance. Cette dernière est mesurée par un ensemble d'indicateurs portant sur différentes dimensions de la performance telles que la dimension sociale, environnementale et économique. Cette étude montre des différents effets significatifs de certaines variables telles que la taille et le secteur d'activité de l'entreprise sur la performance globale des entreprises.

Mots clés: RSE; normes; performance globale; industries de transformation; Maroc; Covid-19

Abstract

The purpose of this article is to examine the contribution of corporate social responsibility (CSR) to improving the global performance of processing industries in Morocco. Following the COVID-19 pandemic crisis, quality standards could be used by SMEs and SMIs as one of the solutions likely to help curb the impact of the pandemic. The methodology used in this paper is based on the study of standards as tools of CSR and the relationship they have with companies' global performance. More precisely, using a representative sample of processing companies, the paper explores empirically the impact of the adoption of standards on such performance. The latter is measured by a set of indicators covering different dimensions of performance such as the social, environmental and economic dimensions. Thus, the study shows different significant effects of certain variables such as the size and sector of activity of the company on its global performance.

Keywords: CSR; standards; global performance; processing industries; Morocco; COVID-19.

Introduction

L'environnement actuel des entreprises subit de profondes mutations. D'une part, les effets de la mondialisation économique, des accords commerciaux multilatéraux et des nouvelles exigences des clients, et d'autre part, d'une crise sanitaire sans précédent, COVID-19. En effet, les entreprises marocaines sont impactées de plein fouet par ces effets dévastateurs. D'après le Centre Marocain de la Conjoncture (2020), plusieurs entreprises marocaines ont dû cesser définitivement ou provisoirement leurs activités et de nombreux emplois ont été volatilisés. Dans ce contexte incertain, le processus actuel de production fait face à de multiples défis. De ce fait, les entreprises doivent s'adapter à ce nouveau contexte économique et social.

En outre, le contexte actuel se caractérise par plusieurs défis exposant l'industrie à de profondes mutations qui se manifestent au niveau des produits qu'elle fabrique, des procédés utilisés, des contraintes qu'elle subit et / ou de ses interactions avec les autres secteurs. Aussi, ces mutations s'accompagnent de nouvelles stratégies d'organisation de la chaîne de valeur des activités industrielles. Par ailleurs, la notion de 'qualité' s'est considérablement élargie en intégrant de plus en plus de dimensions relatives au processus de production, comme la gestion de la santé et la sécurité au travail, les conditions du travail et le respect de l'environnement (Antle, 1999). Cependant, les préoccupations écologiques sont progressivement devenues un véritable enjeu stratégique pour les entreprises. Pour faire face à ces nouvelles contraintes, les entreprises marocaines sont appelées à se doter assez de moyens pour relever ces nouveaux défis qu'imposent un tel contexte.

Dans cette perspective, le recours par les entreprises à la norme tant qu'un document issu de la recherche scientifique apporte des solutions à des problèmes de nature opérationnel ne cesse d'augmenter. E.Arnaud, A.Berge et C. Perthuis (2011) soulignent que les exigences en termes de qualité sociale ou environnementale des produits pourraient déboucher à terme sur des barrières à l'importation. Ainsi, ils expliquent que plusieurs pays du Nord refusent d'importer des produits manufacturés dont les fabricants ne peuvent garantir que leurs produits ayant pour origine un travail socialement responsable. Les normes instituent, de ce fait une barrière à l'entrée des produits importés pénalisant ainsi les produits des pays de Sud. Selon ces auteurs, le débat autour de la question des normes sociales est épineux suscitant ainsi une hostilité des pays de sud et une opportunité pour les pays de nord.

Actuellement, la normalisation s'intéresse à la question d'amélioration de la qualité des produits pour aborder de plus en plus des questions inhérentes aux aspects sociaux,

environnementaux, de sécurité et de la santé au travail. La crise pandémique de la Corona virus a montré que plusieurs entreprises n'appliquent pas les normes relatives à la sécurité sanitaire des personnes, les normes sociales notamment la non couverture sociale et des normes produits (visières, masques,..etc). S'ajoutent à cela les incidents ayant un impact négatif sur le déséquilibre de l'écosystème.

Dans ce travail, plusieurs questions méritent d'être posées relatives aux rôles joués par les normes : Qu'en est-il des pratiques de la RSE au Maroc? Qu'est ce qui freine le développement de la RSE au Maroc. ? Quel modèle industriel peut-on adopter ? Comment peut-on réorganiser notre processus de production dans un contexte Post-Covid ? Est-ce que les normes permettent-elles de combler l'insuffisance de la législation nationale en matière de santé, de sécurité, et d'environnement ? Quels sont les normes qualité adoptées par les entreprises ? Quelles sont leurs répercussions sur la performance globale des entreprises ?

Pour identifier ces normes et déterminer le lien entre les normes adoptées et la performance globale des entreprises, nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire. Pour ce qui est du champ de l'étude, il couvre l'ensemble des entreprises certifiées des secteurs des industries de transformation. La base de données sur laquelle nous avons travaillé est celle répertoriée par QualiMaroc. La base compte environ 1200 entreprises certifiées dont 47% opèrent dans les industries de transformation. Notre échantillon est composé de 57 entreprises certifiées des industries de transformation. Notons que 30 entreprises ont répondu au questionnaire. L'enquête s'est intéressée à plusieurs dimensions de l'entreprise : entreprise et marché, entreprise et qualité (la qualité du travail, la qualité des produits, des procédés et processus productifs, normes, etc.) et l'entreprise et la performance.

Pour ce faire, nous abordons dans une première section la notion de la RSE et son élargissement. La deuxième section concerne la performance globale et dans une troisième section nous traitons le lien entre la performance et les normes comme étant des outils de la RSE.

1. Responsabilité de l'entreprise « RSE » et économie des conventions

1.1. Elargissement de la responsabilité de l'entreprise

Plusieurs économistes ont essayé depuis les années cinquante de donner une définition au concept de la RSE sans pour autant qu'un consensus ne se dégage (Bowen, 1953 ; Davis, 1960; McGuire, 1963; Jones, 1980; Friedman, 1962; Manne, 1972; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000). En effet, le concept a une histoire longue et variée (Carroll, 1999),

Dans cet article, nous avons eu recours au concept de la responsabilité de l'entreprise, son élargissement et la prise en compte de la part des entreprises d'intérêts des différentes parties prenantes. Dans un ouvrage intitulé « le nouvel esprit du capitalisme »¹, les sociologues L. Boltanski et E. Chiappelo, (2000), avancent que la force du capitalisme réside dans sa capacité d'esquiver les critiques qui lui sont adressées et de les intégrer, qu'elles émanent des mouvements sociaux ou qu'elles soient le fait des milieux intellectuels et artistiques. Selon eux « les dangers que court le capitalisme quand il peut se déployer sans contrainte en détruisant le substrat social sur lequel il prospère trouvent un palliatif dans la capacité du capitalisme à entendre la critique qui constitue sans doute le principal facteur de la robustesse qui a été la sienne depuis le XIXe siècle. »

Les auteurs définissent le capitalisme comme un système fondé sur l'accumulation illimitée du capital, donc détaché de toute exigence morale ou politique. Pour autant, il a besoin de millions de personnes pour se réaliser. Le nombre des adhérents va dépendre des arguments invoqués pour faire valoir les bénéfices que la participation aux processus capitaliste peut apporter à titre individuel, mais aussi les avantages collectifs qu'elle contribue à produire pour tous. C'est dans ce cadre qu'ils ont défini « l'esprit du capitalisme » comme idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme. Il repose sur trois piliers. D'abord, un élément d'excitation individuelle lié à la libération réelle offerte par le capitalisme. Ensuite, une exigence de sécurité, contrepoids de l'excitation qui génère souvent de l'incertitude. Enfin, la possibilité de justifier en termes de bien commun ce qui se passe à l'intérieur du système.

Selon eux, le capitalisme a connu déjà trois esprits différents. Le premier, c'est celui décrit par Werner Sombart au début de siècle dernier, le bourgeois incarne le premier esprit du capitalisme. L'excitation est apportée par la volonté d'entreprendre, les découvertes et les inventions. L'élément de sécurité repose sur la morale bourgeoise, morale de patrimoine, de la famille et d'épargne, avec le développement de dispositifs hérités du passé c'est-à-dire le paternalisme. Quant à la recherche du bien commun, elle se réalise moins grâce au crédo libéral que par le culte du progrès et la croyance dans les bienfaits de l'industrie.

Le deuxième remonte aux années 30, lors de l'apparition de la grande entreprise intégrée, avec à sa tête un directeur qui incarne le deuxième esprit dont le pouvoir est plus important que celui du propriétaire. L'excitation est apportée par la possibilité de faire croître l'entreprise et augmenter son pouvoir à l'intérieur de ces immensités bureaucratiques. Cette

¹Boltanski. L, Chiapello. E (2000), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Éditions Gallimard, Paris

fois-ci l'élément de sécurité tient à la « socialisation de l'entreprise » (carrière à vie, camps de vacances pour les enfants, etc.), le besoin de la justice est fourni par la redistribution des gains de productivité et le développement d'une méritocratie de la compétence. Le troisième est incarné par le coach, un homme, non hiérarchique, qui est chef de projet. C'est-à-dire qu'il coordonne des unités destinées à avoir une durée de vie courte. Il est excité par l'idée de mener à bien les projets les plus improbables. Mais, si le nouvel esprit du capitalisme est armé du côté de l'excitation, il est fragile du côté de la sécurité du fait que la précarité est au rendez-vous.

Ils concluent que le capitalisme est amoral. Les éléments modérateurs viennent donc de l'extérieur, sous l'effet de la critique. « Sans un renforcement de la critique, le capitalisme continuera à détruire le tissu social ». Dans cette perspective, B.A. Kazmi, B. Leca et P. Neccache (2008) en étudiant les manuels de management publiés entre 2000 et 2008, ils aperçoivent que ces derniers incorporent de nouvelles critiques adressées au capitalisme qui portent sur la dégradation de l'environnement, les conséquences néfastes du travail sur la santé, les inégalités croissantes....

Par ailleurs, une entreprise très rentable qui polluerait massivement et aurait recours au travail infantile, bénéficierait d'une bonne performance économique, mais de très mauvaises performances sociales et environnementales. De même, pendant les deux dernières décennies, un nouvel esprit du capitalisme a vu le jour avec l'émergence des notions telles que la performance globale des entreprises, la responsabilité sociale de l'entreprise, l'entreprise citoyenne, la dimension éthique de l'entreprise, les normes (ISO 14001, ISO 26000 relative à la RSE), etc. Il est tout de même intéressant de noter que le nouvel « esprit » fournit les motivations pour s'engager dans le capitalisme (satisfaction personnelle à œuvrer pour le bien commun, acquisition de nouvelles compétences), et définit les principes de sécurité (contribution à un développement durable) et de justice (contribution au mieux-être général, redistribution des profits, amélioration des conditions d'existence de chacun). Partant de ça, l'entreprise est appelée à incarner une rationalité globale, et à constituer un lieu permettant d'identifier les divergences d'intérêts.

1.2. La notion de la responsabilité sociale des entreprises et la normalisation

La notion de la responsabilité sociale des entreprises² a vu le jour dès le début du 20^{ème} siècle, l'origine de ce concept est liée à l'émergence de très grandes sociétés avec un actionnariat dispersé et des dirigeants en tant que simples salariés de l'entreprise. Question : comment se gère cette entité ? Quelle est la responsabilité que l'entreprise doit avoir vis-à-vis de la société ? C'est à ce moment-là que s'est développée la notion de la responsabilité sociale de la société. La philosophie générale de la conception de la RSE a connu une évolution en passant d'une conception anglo-saxonne de la responsabilité sociale de l'entreprise tournée surtout vers l'éthique de l'entreprise, au profit de nouvelles approches telles que celle des parties prenantes et d'une prise en compte des considérations des enjeux de la société c'est-à-dire du développement durable.

Dans cette perspective, la RSE se traduit par la prise de conscience par l'entreprise du fait qu'elle n'a pas uniquement un rôle économique à jouer mais qu'elle a également un rôle social (nécessité de donner des conditions décentes aux travailleurs) et environnemental. La nature de ce rôle a pu évoluer à travers l'histoire et à travers les conceptions. Pour certains, la RSE est le fait pour l'entreprise de tenir compte de l'avis des parties prenantes. Dans ce cadre, la norme ISO 26000 publiée en 2010 définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement. En se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes³, respecte des lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales. Le tout est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Pour d'autres la RSE se conforme avec le développement durable⁴ c'est à dire l'intégration de l'environnement et du social à l'activité économique de l'entreprise. Pour d'autres enfin c'est la citoyenneté de l'entreprise du fait qu'elle est responsable dans la cité.

²La Communauté Européenne définit la RSE comme : « Un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire » (Communauté Européenne (2002).

³ Partie prenantes : toute personne ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation : actionnaire, collaborateurs, clients, concurrents, fournisseurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, financiers, banques, ...

⁴ Le rapport Brundtland définit le développement durable (DD) comme «un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs» (Brundtland [1987]). « La contribution des entreprises au développement durable » (OCDE [2001]) est restreinte par l'OCDE au concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

On peut conclure qu'il y a différentes conceptions de l'entreprise mais c'est toujours l'élargissement de la responsabilité de l'entreprise au-delà de l'économique qui constitue le point de rencontre de ce concept de responsabilité sociale. Par ailleurs, pour mettre en place une démarche RSE, il y a un foisonnement d'initiatives et de référentiels. On peut citer les normes sociales de l'OIT, les dix principes du « pacte Mondial » de l'ONU (UN Global Compact), les « lignes directrices » de l'OCDE pour les entreprises multinationales, le « Global Reporting Initiative » (GRI), la norme ISO 26 000 relative à la RSE, le management de la qualité et la série ISO 9000, le management environnemental : la Série des ISO 14000, la convention Cadre NU sur le climat et COP 20, le concept de « commerce équitable », l'Eco-conception et efficacité énergétique, etc.

1.3. La RSE comme convention sociale

Dans la mesure où la RSE peut être interprétée comme une convention sociale, l'économie des conventions peut être mobilisée pour comprendre comment les acteurs peuvent construire des accords alors qu'ils sont porteurs de logiques d'action différentes. L'économie des conventions tente une synthèse entre les approches économique et sociologique ; elle analyse la construction sociale du système de règles auxquelles les acteurs se réfèrent pour justifier leurs comportements. La prise de décision des individus semble autonome, mais elle est intégrée dans un corpus social ; elle se détermine par rapport à des régies communes qui n'existent que par l'adhésion consentie de chacun à une logique partagée par tous ; le concept de performance dépend de la conviction généralisée sur « les objectifs à atteindre » Gomez, (1997).

De ce cadre, la RSE est considérée comme une convention sociale, elle permettrait un accord commun, une conviction partagée entre les dirigeants et les parties prenantes sur le comportement « normal » de l'entreprise par rapport à l'intégration d'objectifs de développement durable dans ses stratégies et sur sa performance globale. Selon Boltanski L et Thevenot L (1991), les conventions se construisent en fonction de principes supérieurs communs ; ils identifient six mondes qui correspondent à des logiques d'action de coordination, qui constituent des justifications légitimant et donnant du sens aux actions : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel. Or, l'intégration d'objectifs du développement durable dans le management stratégique des entreprises fait entrer en conflit au moins trois logiques d'évaluation, trois « mondes » : le monde industriel qui recherche l'efficacité, le monde marchand focalisé sur la concurrence et le prix comme régulation, et le monde civique

ou l'intérêt collectif prime sur l'intérêt particulier. Les tensions peuvent se résoudre par un compromis qui permet de faire coexister des rationalités apparemment inconciliables.

Les dirigeants de l'entreprise n'ont pas l'habitude de travailler avec les ONG et d'affronter leur contestation ; ce sont les dispositifs de RSE qui devraient assurer la coordination. Le concept de développement durable est suffisamment modulable pour satisfaire le besoin de coordination de deux logiques différentes. Il est progressivement institué comme compromis, ce qui entraîne une intégration de quelques éléments du principe civique « développement durable » dans les « principes industriels et marchands » de gestion des entreprises. Les dirigeants intègrent les principes de la critique civique à travers des « dispositifs composites », par exemple des comités multipartites prenantes, et, ce faisant, font émerger un consensus et une nouvelle convention comme développé par Labelle (2006), sur la consultation et le dialogue avec les acteurs des « autres mondes ». Cette approche conventionnaliste inscrit la RSE dans une perspective sociocognitive, ou le concept, Co-construit par les acteurs, évolue grâce aux interactions et aux processus d'apprentissage.

On note que la RSE se situe dans le monde civique ayant pour principe supérieur le bien collectif, la solidarité. La performance de l'entreprise quant à elle se situe dans les mondes marchand et industriel. Ces mondes ayant pour principes supérieurs communs la rationalité, la rentabilité, la concurrence et le bénéfice. Ces deux mondes s'expliquent par des principes, des logiques d'action et des justifications fortes différentes. A travers le concept de la performance globale, l'entreprise cherche à concilier des objectifs (économiques, sociaux, environnementaux) qui sont parfois difficiles à coordonner. La performance globale de l'entreprise recherche le soutien des acteurs autour d'une action collective.

2. De la performance à la performance globale

2.1. La définition de la performance

D'après Bourguignon. A (1995), l'analyse étymologique et sémantique générale du mot performance montre que le signifiant performance désigne dans le champ de la gestion, de multiples signifiés :

- **La performance est succès.** La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises : c'est une construction sociale. A cet égard, il y a lieu d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'entreprise ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, c'est la dimension comptable ou financière qui prime tandis que pour d'autres, c'est la dimension sociale, ou environnementale, ou la qualité du produit, etc. ;

- **La performance est résultat de l'action.** A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur : traditionnellement « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986 : 114) ;
- **La performance est action,** dans ce sens, la performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps » (Baird, 1986).

2.2. La notion de performance globale

En se référant à Pluchant.J (Op. Cit.2011), quand l'entreprise s'efforce de répondre aux attentes non seulement des investisseurs, mais également des autres parties prenantes⁵ de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, Etat, grand public, générations futures...), la performance est qualifiée de « globale ». Mais cette notion s'avère complexe et ambiguë, en dépit ou en raison des multiples recherches dont elle a fait l'objet. Elle mérite d'être revisitée, car aucun indicateur global de performance n'a encore pu mesurer de façon synthétique les performances économiques, sociales et environnementales d'une entreprise.

Selon le CJD (2004), la performance globale « oblige, d'une part, à définir des principes de gouvernance en termes de valeurs, stratégie, processus de décision et de concertation et, d'autre part, à prendre en compte les intérêts des parties prenantes, clients, fournisseurs, salariés, environnement naturel, environnement sociétal et actionnaires ».

D'après Capron, M et Quairel. F, (2006)⁶, le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en place par l'entreprise des stratégies de développement durable, renvoyant ainsi à une conception holistique de la performance. Dans la littérature managériale, plusieurs définitions ont été apportées à ce concept. La performance globale est considérée comme « la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain et Trébucq, 2004, p.40), comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Dohou et Berland, 2007, p.11). Pour Quairel (2006), c'est « la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et

⁵ On parle même de la notion de la performance « équitable », cette dernière met l'accent sur la nécessité de partager la valeur créée par l'entreprise, en fonction des contributions respectives de ses parties prenantes. Cette répartition de la valeur suivant des principes de justice distributive (Rawls, 1973) relève du management éthique. Elle suppose que les dirigeants de l'entreprise dépassent la simple application du code des sociétés et des régies classiques de gouvernance, par des pratiques d'achat, de vente, de GRH... équitables.

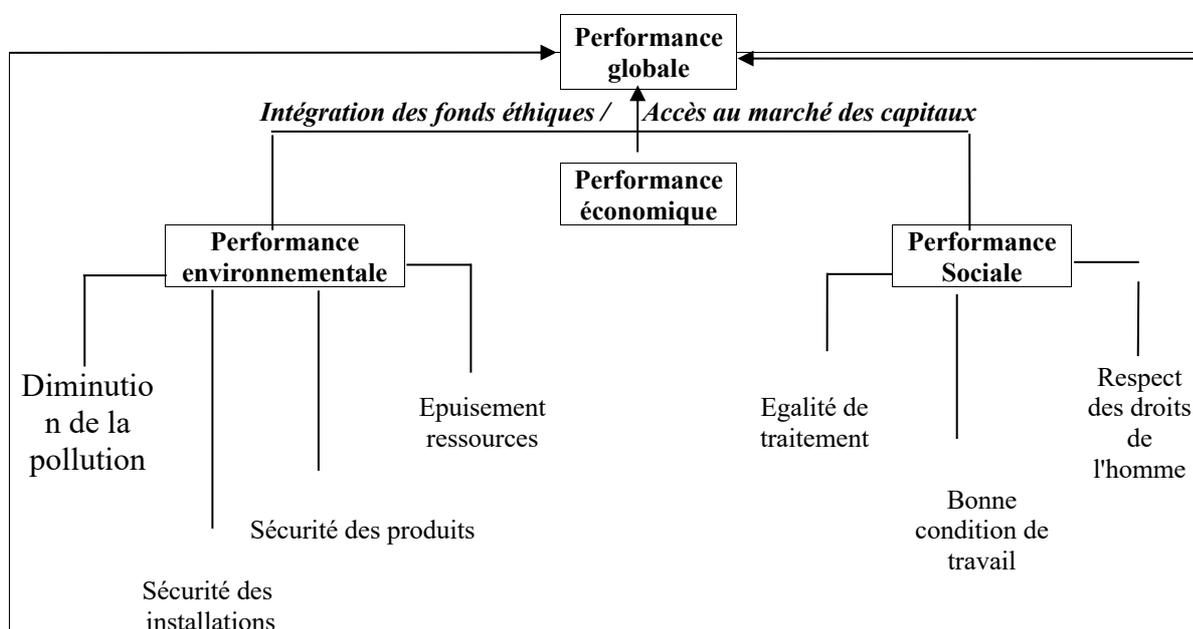
⁶ Capron. M et Quaire. F (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'Utopie Mobilisatrice de la Performance Globale », In Revue de l'Organisation Responsable, N°1, Avril 2006.

sociaux. », Ou enfin pour Capron et Quairel, (2006), elle est définie comme étant un outil « pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable »

Les trois axes économique, social et environnemental ne sont envisageables que si cette notion permet de pérenniser la croissance de l'entreprise ou minimiser les risques sur sa rentabilité. En revanche, l'évaluation de la performance globale est très complexe et difficile puisque des choix et des arbitrages entre les trois axes doivent être mis en place. Ceci créera inéluctablement des conflits et des paradoxes qui pourront porter atteinte à la mesure de la performance globale.

Pour pallier ces difficultés d'opérationnalisation, Reynaud.E (2003)⁷ suggère une décomposition de la performance qu'elle nomme « performance globale » en deux éléments la « performance économique » d'un côté et de l'autre l'élément socio-environnemental qui se restreint à deux sous-compartiments : la « performance environnementale » et la « performance sociale » (Reynaud, 2003). Elle représente cet ensemble sous la forme schématique suivante :

Figure N°1 : Les différents types de la performance



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement des cadres

Source : Renaud E. (2003)

⁷Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003, 15P.

La performance globale se caractérise par une recherche d'équilibre entre performance économique, performance sociale et performance environnementale. Elle suppose un compromis entre les intérêts contradictoires de différentes « parties prenantes »⁸ de l'entreprise : Clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, société civile, environnement, etc.

La performance est souvent étudiée sous un angle de résultat de l'action c'est-à-dire que les mêmes indicateurs sont utilisés pour toutes les entreprises. Par contre, la performance succès est appréhendée comme étant une construction sociale et le niveau de performance dépendra d'une « convention » qui préside à sa définition et qui ne peut être unique. Finalement, elle est multidimensionnelle, elle reflète les objectifs de l'entreprise.

2.3. Les dimensions de la performance

Nous nous référons aux modèles développés par (Wood⁹ et Jones, 1995, 2000 ; Gond, J-P(2003)¹⁰ pour rendre compte des diverses notions de performance. Ces diverses notions de performance correspondent à des visions différentes de la relation entre l'entreprise et la société (Wood et Jones, 2000 ; Gond, 2010).

- La première attribue à la performance une fonction de régulation socioéconomique (Carroll, 1979) au service soit des actionnaires de l'entreprise (performance économique), soit de l'ensemble de ses parties prenantes (performance durable). Dans ce cas, la valeur économique et/ou sociale créée par l'entreprise est partagée soit entre les seuls investisseurs financiers, soit entre toutes les parties prenantes.

- La seconde approche (Clarkson, 1995) assigne à la performance une fonction sociopolitique de répartition des pouvoirs entre les différents acteurs de la société civile (entreprise, ménages, Etat), soit en concentrant le pouvoir entre les mains des actionnaires, soit en recherchant un partage du pouvoir entre toutes les parties prenantes de l'entreprise.

- La troisième perspective (plus sociologique) attribue la performance à un levier socioculturel (Swanson, 1995), assurant soit la prééminence de valeurs économiques, soit la construction d'un ensemble de valeurs partagées, de natures à la fois économique, sociale, environnementale et sociétale.

⁸ Selon Freeman, (1984), les parties prenantes ont été définies comme étant « Tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme ». A noter aussi que la théorie des parties prenantes est souvent mobilisée en traitant la performance globale et en dépassant la vision purement libérale de Milton Friedman.

⁹ Wood J.D., Jones R.E. (1995), "Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance", *The International Journal of Organizational analysis*, Vol. 3, n° 3, p. 229-267.

¹⁰ Gond JP. (2003), « Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », Congrès de l'AIMS, pp.1-22.

- La quatrième représentation (plus psychologique) considère la performance comme un construit sociocognitif (Rowley et Bermas, 2000), issu de la confrontation des perceptions de l'entreprise par ses promoteurs ou par ses principales parties prenantes.

Chaque notion de performance recouvre donc une représentation spécifique de la relation de l'entreprise avec la société. Les dimensions socio-économique et sociopolitique se prêtent plutôt à des approches positivistes, fondées sur des analyses objectives et des observations empiriques. Les dimensions socioculturelle et sociocognitive sont plutôt appréhendables par des approches constructivistes (elles se révèlent dans l'action) et à des attitudes réflexives (elles sont perçues grâce aux témoignages des acteurs impliqués).

Tableau N°1 : Le cadre d'analyse de la performance

Changement		
Subjectivité	La performance est une construction sociocognitive (elle influence la représentation de l'entreprise dans la société).	La performance a une fonction sociopolitique (elle établit des relations de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise).
	La performance est un produit culturel (elle influence les valeurs partagées par les acteurs de l'entreprise).	La performance a une fonction sociétale (elle régule la relation entre les intérêts particuliers et l'intérêt collectifs).
Régulation		Objectivité

Source : (Adapté de Gond, (2010) et Pluchant.J, (2011))

Pour intégrer une démarche de RSE et de développement durable à leur stratégie, les entreprises peuvent s'appuyer sur les normes de management de la qualité (ISO 9001), de management de l'environnement (ISO 14001), de management de la sécurité au travail (OHSAS 18001), etc. Ce sont autant d'outils qui favorisent l'amélioration continue de la performance globale des entreprises. Il convient de signaler que la norme ISO 26000 est un instrument de régulation de la responsabilité sociale des entreprises.

3. Le lien entre la performance et les normes

Actuellement, le fond normatif marocain s'élève à 15 500 normes (IMANOR-2020). Il est à noter aussi qu'il y a environ 1500 entreprises certifiées au Maroc, dont 65 % sont certifiées ISO 9001 (IMANOR, 2019). En effet, le Maroc accumule un retard important en matière de certification des produits et d'entreprise notamment par rapport aux normes ISO 14001, SA 8000 et ISO 45001.

Par ailleurs, depuis l'adoption de la Charte RSE par la CGEM en 2006, il existe environ 104 entreprises labellisées RSE par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc dont

34% de PME (CA < 200 Million de DH), 40% opèrent dans l'industrie et 63% dans les services. Il est à noter que 23 labellisées RSE sont cotées en bourse. (CGEM, 2020)

Quant au système de management de la santé et la sécurité au travail, il était peu intégré dans le management des entreprises. Nous constatons qu'il existe environ 43 entreprises certifiées selon le référentiel « **Tehceine** » élaboré par l'IMANOR, et environ 50 entreprises adoptent la norme ISO 45001 pour la maîtrise des risques sanitaires.

De même, selon la norme ISO 26000, la RSE se traduit par le respect des lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales. Or, la conformité sociale au Maroc n'est pas encore généralisée, selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2019) le nombre des actifs pourvus d'un emploi s'élève à 11 Millions. Or, le nombre de salariés actifs déclarés à la CNSS est de 3,54 millions (CNSS 2019), donc la population active déclarée au Maroc représente seulement 1/3 de la population occupée.

3.1. Impact de l'adoption d'une norme qualité sur la performance globale de l'entreprise

Dans la construction de l'indicateur synthétique de l'impact des normes qualité sur la performance globale de l'entreprise, il est supposé que les différentes dimensions de la performance ont même importance. La même hypothèse est adoptée au niveau des indicateurs relevant de chaque dimension.

Tableau N°2 : Les indicateurs retenus pour les différentes dimensions de la performance globale récapitulés dans le tableau ci-dessous :

<i>Performance globale</i>		
<i>Performance économique</i>	<i>Performance sociale</i>	<i>Performance environnementale</i>
I_{11} : Augmentation de la part du marché	I_{12} : Réduction de la fréquence des accidents	I_{13} : Prévention des pollutions
I_{21} : La productivité apparente	I_{22} : Réduction du taux de gravité	I_{23} : Maîtrise de la consommation de l'eau, de l'énergie et des matières premières
I_{31} : Augmentation du chiffre d'affaires	I_{32} : Réduction du nombre de conflits sociaux	I_{33} : Recyclage des déchets, des eaux usées et des matières utilisées
I_{41} : Augmentation de la valeur ajoutée	I_{42} : Prévention des maladies professionnelles	I_{43} : Remplacement des matériaux par des substituts moins polluants et moins dangereux
I_{51} : Réduction du taux de retours des marchandises	I_{52} : Amélioration du climat social	I_{53} : Sécurité des produits

Source : Traitement personnel

Pour approcher l’impact, le questionnaire demande à l’enquêté de juger l’impact de la norme adoptée par son entreprise sur un ensemble d’indicateurs, touchant les différentes dimensions de la performance globale, selon une échelle allant de 0 à 5 comme indiqué ci-dessous.

Pas d’impact	Peu d’impact	Pas assez d’impact	Impact moyen	Assez d’impact	Très grand impact
0	1	2	3	4	5

Un score moyen d’impact est défini comme la moyenne des scores des différents indicateurs proposés pour mesurer les différentes dimensions de la performance globale, il est calculé comme suit :

Soient : n le nombre des dimensions de la performance globale et pour chaque dimension j le nombre des indicateurs qu’elle comporte.

Soit I_{ij} le $i^{\text{ème}}$ indicateur relevant de la dimension j de la performance globale.

Le score moyen S est calculé comme suit :

$$S = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{1}{m_j} \sum_{i=1}^{m_j} I_{ij}$$

3.2. Analyse du score moyen d’impact

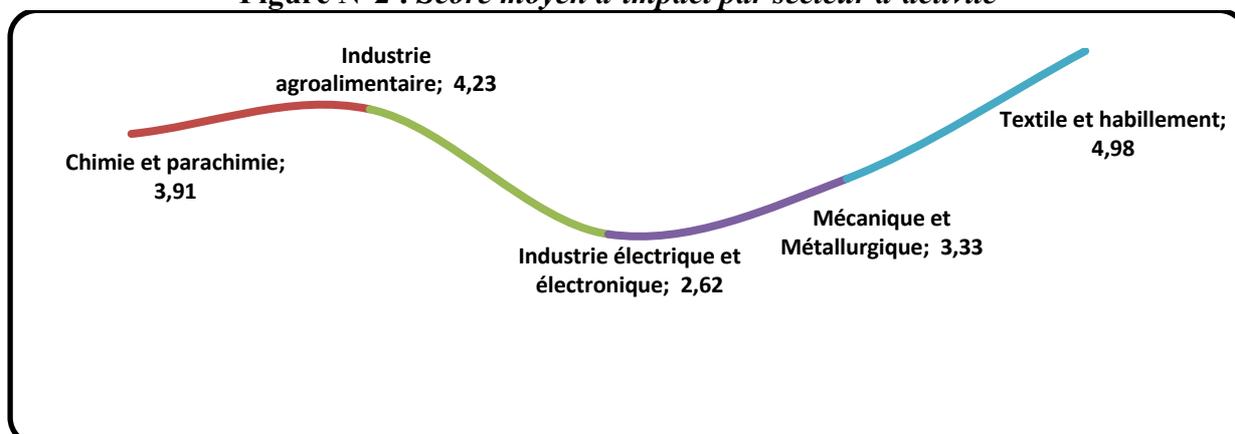
La valeur 3.92 de la moyenne du score moyen d’impact indique que l’ensemble des entreprises affirme un impact significatif de l’adoption des normes qualité sur la performance globale de l’entreprise.

Par secteur d’activité, les entreprises relevant du secteur de l’industrie électrique-électronique affirment un impact moyen sur la performance globale.

Tableau N°3 : Statistiques descriptives du score moyen d’impact

Moyenne	Ecart type	Premier quartile (25%)	Deuxième quartile (50%)	Troisième quartile (75%)
3.92	0.74	3.33	4.08	4.35

Figure N°2 : Score moyen d'impact par secteur d'activité



Source : Notre enquête

3.3. Facteur influençant le score moyen d'impact

L'objectif de cette partie est d'étudier l'influence de certaines caractéristiques de l'entreprise sur le score moyen d'impact des normes adoptées sur la performance globale. Les caractéristiques retenues sont les suivantes : la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, l'ancienneté en certification et le taux d'encadrement au sein de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif on utilise le modèle économétrique suivant :

$$S_i = \alpha + \beta Taille_i + \gamma Ancertif_i + \delta Sectactiv_i + \varepsilon_i$$

Avec les notations suivantes :

Taille_i : Taille de l'entreprise *i* ;

Sectactiv_i : Secteur d'activité de l'entreprise *i* ;

Ancertif_i : Ancienneté en certification de l'entreprise *i*.

ε_i : Le terme d'erreur.

Il ressort de l'estimation du modèle que la taille de l'entreprise a un impact significatif sur le score moyen d'impact ce qui confirme l'hypothèse H4 de notre recherche. Tandis que l'ancienneté en certification n'a pas d'impact significatif.

Résultats de l'estimation

Tableau N°4 : Résultats de l'estimation

Variable	Coefficient	Statistique de Student	P-value
Constante	2.69	4.08	0.001
Taille			
>200	0.61	1.94	0.07
99-200	0.21	0.61	0.55
50-99	ref	ref	ref
Secteur d'activité			
Chimie-parachimie	1.004	2.01	0.06

Agroalimentaire	1.25	2.37	0.03
Mécanique- métallurgique	0.71	1.34	0.20
Textile et habillement	2.15	3.40	0.004
Electrique- électronique	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
<i>Ancienneté certification</i>	-0.10	-0.13	0.90
R ²	0.64		
F de Fisher	4.14		0.009

Source : Notre enquête

3.4. Impact de la norme ISO 9001 sur quelques indicateurs de performance économique

La valeur 3.94 de la moyenne du score moyen d'impact indique que l'ensemble des entreprises certifiées ISO 9001 affirment un impact significatif de l'adoption des normes qualité sur la performance globale de l'entreprise.

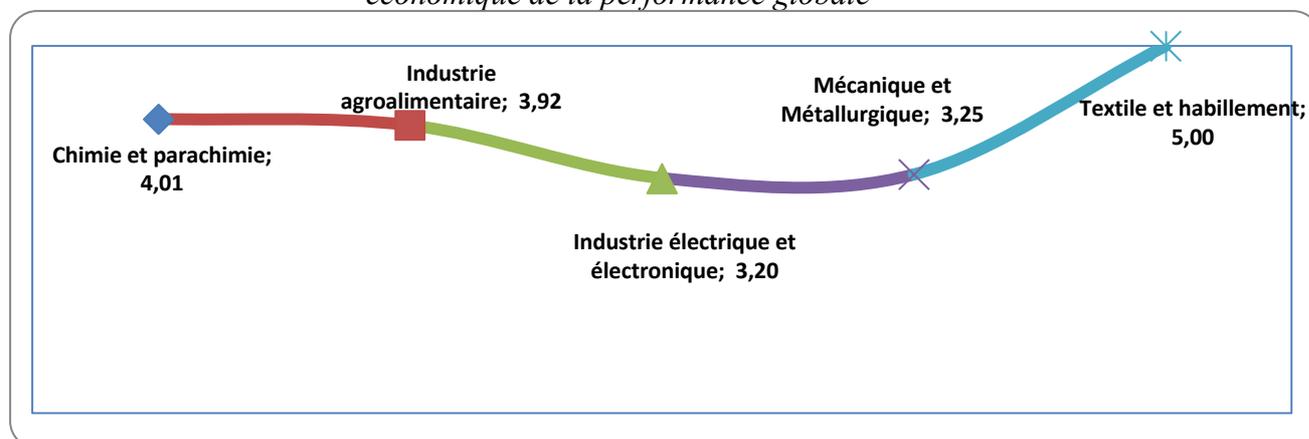
Par secteur d'activité, les entreprises relevant du secteur de l'industrie textile et habillement affirment un impact moyen sur la performance globale.

Tableau N°5 : Statistiques descriptives du score moyen d'impact des entreprises certifiées ISO 9001 sur la dimension économique de la performance globale

Moyenne	Ecart type	Premier quartile (25%)	Deuxième quartile (50%)	Troisième quartile (75%)
3,94	0,62	3,25	4,00	4,14

Source : Notre enquête

Figure N° 3: le score moyen d'impact des entreprises certifiées ISO9001 sur la dimension économique de la performance globale



Source : Notre enquête

3.5. Impact de la norme ISO 14001 sur quelques indicateurs de la performance environnementale

La valeur 4.38 de la moyenne du score moyen d'impact indique que l'ensemble des entreprises certifiées ISO14001 affirment un impact très significatif de l'adoption des normes qualité sur la performance globale de l'entreprise.

Tableau N°6 : Statistiques descriptives du score moyen d'impact des entreprises certifiées ISO 14001 sur la dimension environnementale de la performance globale

Moyenne	Ecart type	Premier quartile (25%)	Deuxième quartile (50%)	Troisième quartile (75%)
4,38	0,48	4,00	4,25	4,63

Source : Notre enquête

3.6. Impact des normes SA 8000 et OHSAS 18001 sur quelques indicateurs de performance sociale

La valeur 4.80 de la moyenne du score moyen d'impact indique que l'ensemble des entreprises certifiées SA 8000 et OHSAS 18000 affirment un impact très significatif de l'adoption des normes qualité sur la performance globale de l'entreprise.

Tableau N°7 : Statistiques descriptives du score moyen d'impact des entreprises certifiées SA8000 et OHSAS 18000 sur la dimension environnementale de la performance globale

Moyenne	Ecart type	Premier quartile (25%)	Deuxième quartile (50%)	Troisième quartile (75%)
4,80	0,45	5,00	5,00	5,00

Source : Notre enquête

Conclusion

En guise de conclusion, il est à noter qu'il y a environ 1500 entreprises certifiées au Maroc dont 65 % sont certifiées ISO 9001 (IMANOR, 2019). En effet, le Maroc accumule un retard important en matière de certification des produits et d'entreprise notamment par rapport aux normes ISO 14001, SA 8000 et ISO 45001.

De plus, depuis que la CGEM a adopté la «Charte de responsabilité sociale des entreprises» en 2006, il y a environ 104 entreprises labellisées RSE, dont 34% sont des petites et moyennes entreprises, 40% opèrent dans l'industrie de transformation et 63% sont dans les services. A noter également que 23 entreprises labellisées sont cotées en bourse. (CGEM, 2020)

Quant au système de management de la sécurité et de la santé au travail, il n'est pas bien intégré dans le management des entreprises. Néanmoins, avec le COVID, nous constatons que le nombre des entreprises exigeant ces normes a connu un saut remarquable. Dans un contexte de crise les entreprises notamment le PME cherchent des solutions pour redémarrer leurs activités, pénétrer d'autres marchés, et répondre à la demande des donneurs d'ordre. Dans cette perspective, il y a lieu de mentionner qu'environ 43 entreprises ont été certifiées selon le référentiel « **Tehceine** » élaboré par l'IMANOR, et environ 50 entreprises ont adopté la norme ISO 45001 pour maîtriser des risques sanitaires.

De même, selon la norme ISO 26000, la RSE se traduit par le respect des lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales. Cependant, au Maroc, la conformité sociale n'est pas encore généralisée. Selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2019), le nombre des actifs ayant un emploi s'élève à 11 millions, alors que le nombre de salariés actifs déclaré à la CNSS est de 3,54 millions (CNSS 2019), la population active déclarée au Maroc ne représente donc que 1/3 de la population occupée.

La pandémie COVID-19 représente un tournant dans l'histoire. Les activités économiques post-COVID devraient principalement œuvrer au redressement des activités à travers l'amélioration de la compétitivité productive fondée sur la qualité globale sans dissocier les éléments de qualité tels que la qualité du capital humain, qualité des produits, la qualité des procédés et des processus, des normes sociales, environnementale et légale. etc.

Par ailleurs, nous concluons que responsabilité sociétale (RSE) des entreprises contribue à l'amélioration de la performance globale des entreprises des industries de transformation au Maroc. En fait, cette norme a un double rôle, tout d'abord de protéger les consommateurs et les entreprises, et de promouvoir les exportations. Le post COVID est une opportunité d'adoption des normes comme étant des outils de la RSE. En effet, les normes qualité au sens large peuvent être utilisées par PME/PMI comme une des solutions pour faire face à ladite crise.

Outres, notre enquête à partir d'un échantillon représentatif des entreprises de transformation, a montré que l'impact de l'adoption des normes sur la performance globale diffère significativement selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

Notons enfin que les normes recouvrent des logiques composites au sens de L. Boltanski, L. Thévenot, [1991]. En termes de dominance, les compromis sur le marché local sont différents aux compromis institués à l'export. Sur le premier, il s'agit essentiellement d'un compromis



marchand-industriel par contre sur le marché à l'exportation il s'agit encore plus un compromis civique-industriel.

BIBLIOGRAPHIE

- A.B. Carroll, (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 1979, vol. 4, no 4, pp. 497-505.
- Afnor, (2009), *Impact économique de la normalisation. Changement économique, normes et croissance en France*, Rapport de l'AFNOR, juin 2009
- Afnor. (2008), *Innovation, recherche et normalisation : Comment favoriser les interactions ?* Rapport d'Etude Innovation, recherche et normalization, Septembre 2008
- Allouche J., & P. Laroche. (2005). Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature, Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars
- Anne-Sophie Colly. (2012). Santé et Sécurité au travail : La peur de l'accident, CFCIM n°934-Fév 2012
- Bahr Ali Kazmi, Bernard Leca & Philippe Neccache. (2008). Corporate social responsibility : The brand new spirit of capitalism. Conférence au Criticl Management Studies Xorkshop , Academy of Mangement, Los Angeles, 2008
- Berland N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage, in Mortagne P. (ed.), *Les enjeux du développement durable*, Harmattan, Espace Mendès France
- Billaudot B. (2010). La norme ISO 26000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis », in Capron M. et ali, *ISO 26000 : une Norme « hors norme » ?*, Paris, Economica
- Boltanski. L & Chiapello. E (2000). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Éditions Gallimard, Paris
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », in *Revue Française de Comptabilité*, juil- août, pp 61-66.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion, in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, B. Colasse (Ed.), pp. 931-941, Economica, Paris
- Brunel S, (2010). *Le développement durable, Que sais-je ?* PUF
- Capron, Quairel-L & Turcotte (sous la direction). (2011). *ISO 26000 : Une norme hors norme ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Paris, ECONOMICA
- Capron. M & Quaire. F. (2006). *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'Utopie Mobilisatrice de la Performance Globale*. *Revue de l'Organisation Responsable*, N°1, 2006
- Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises. (2004). *Le Guide de la Performance Globale*. (CJD). Ed, d'Orga, 2004.

- CMC. (2020). Les entreprises : Défis et mesures de l'après-pandémie du Covid-19. Centre Marocain de Conjoncture publication mensuelle « Maroc Conjoncture » n°325. juin 2020
- Clarkson M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117
- Dahir (2010). La loi n° 12-06 relative à la normalisation, à la certification et à l'accréditation. (B.O. n° 5822 du 18 mars 2010).
- Gond JP. (2003). Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? Congrès de l'AIMS, pp.1-22.
- Gond, J- P. (2010). Gérer la performance sociétale de l'entreprise, Vuibert
- Gond, JP & Mercier S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. *AGRH 2004* pp 379-399.
- Gomez P-Y. (1997). Economie des conventions et sciences de gestion, Simon Y. et Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de gestion, Economica, Paris*, pp. 1060-1072
- Guibert Jean-Charles & Neu Michel. (2012). La normalisation et l'innovation sont-elles antagonistes, ou complémentaires ? *Responsabilité et environnement*, 2012/3 N° 67, p. 30-34
- Igalens J. & Penan H. (1994). La normalisation ; Paris : P.U.F. (Que sais-je ?).
- Igalens.J & Joras M, (2002). La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel. Collection Personnel- ANDCP, Editions d'Organisation, 2002.
- IMANOR (2010), La normalisation au service du développement économique, Ministère de l'Industrie, du commerce et des Nouvelles Technologies, Rabat
- IMANOR. (2016). Bilan de la normalisation au Maroc, Institut Marocain de Normalisation.
- Marmuse, C. (1997), Performance. *Encyclopédie de Gestion, Economica, 2e édition, 1997.*
- McGuire, J.B. & A. Sundgren & T. Schneeweis. (1988). Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance, *Academy of management journal*, 31: 4, 854-872
- MCINT. (2018). Statistiques de l'enquête annuelle sur les industries de transformation de 1985 à 2018. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'investissement
- McWilliams, A., & D. Siegel. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: correlation or misspecification, *Strategic Management Journal*, 21, 603-60.
- Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies de l'Information. (2008). Rapport sur les Industries de Transformation. Département de l'Industrie.
- Miotti H. (2009). Impact Economique de la normalisation, changement technologique, norme et croissance en France, Publication groupe AFNOR, Juin 2009



B.O. (2006). NM ISO 14001 : Système de management environnemental, exigences et lignes directrice pour son utilisation- Norme Marocaine homologuée par arrêté du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'Economie. B.O. N° 5404 du 16 /3/2006.

B.O. (2011). NM ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la Responsabilité Sociétale- Norme Marocaine homologuée par arrêté du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. B.O. N° 5932 du 7 Avril 2011.

Labelle F. (2006). Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence, Gestion, vol. 31, n°2, pp. 75-82.

Pluchant J. (2011). Le management durable de l'entreprise : Les performances de l'entreprise socialement responsable, Editions SEFI, 2011

Rowley T & And Berman S, (2000). A brand new brand of corporate social performance. Business and the society, Vol 39, issue 4, p 410.

Reynaud E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003.

Swanson, R.A. (1994). Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organization and documenting workplace expertise. San Francisco: Berrett-Koehler

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Journal, n°16

www.imanor.com