

## **Le contrôle de gestion environnemental à la cohésion de l'organisation : Etude de cas au sein d'une entreprise Marocaine.**

### **Environmental management control to cohesion of organization: Case study in a Moroccan company.**

**ALAMI Sofia**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

**Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc**

Laboratoire de recherche et d'études en management, entrepreneuriat et finance (LARMEF)

[Sofia.alami@usmba.ac.ma](mailto:Sofia.alami@usmba.ac.ma)

**ANDALOUSSI SEFFAR Sofia**

Doctorante

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des organisations et des Territoires (ERMOT)

[Sofiasefandaloussi@gmail.com](mailto:Sofiasefandaloussi@gmail.com)

**MARGHICH Abdellatif**

Professeur de l'enseignement supérieur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc

Laboratoire de recherche et d'études en management, entrepreneuriat et finance (LARMEF)

[abdellatif.marghich@usmba.ac.ma](mailto:abdellatif.marghich@usmba.ac.ma)

**HEMMI Mohamed**

Professeur de l'enseignement supérieur

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des organisations et des Territoires (ERMOT)

[Hemmi2000ma@yahoo.fr](mailto:Hemmi2000ma@yahoo.fr)

**Date de soumission :** 16/09/2020

**Date d'acceptation :** 01/11/2020

**Pour citer cet article :**

ERRAKKAB. S (2020) «Capital humain et veille stratégique : Quelle interdépendance ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 933 – 954.

## Résumé

L'une des missions du contrôle de gestion environnemental est de converger vers les objectifs de l'entreprise tout en préservant l'environnement interne (cohésion) et l'environnement externe (durabilité). L'objet de cet article est l'étude de l'impact du contrôle de gestion environnemental sur le renforcement de la cohésion d'équipe. Cette analyse se fera par une observation et l'analyse d'un cas unique d'entreprise ayant adopté le contrôle de gestion environnemental. Il en ressort que le contrôle de gestion environnemental contribue à la cohésion du groupe. Toutefois, cette cohésion peut être acceptée, comme elle peut être aussi forcée, de manière à être subie par les membres de l'entreprise.

**Mots clés :** Contrôle de gestion ; Contrôle de gestion Environnemental ; Cohésion ; groupe ; leviers de contrôle.

## Abstract

One of the missions of environmental management control is to converge towards the company's objectives while preserving the internal environment (cohesion) and the external environment (sustainability). The purpose of this article is to study the impact of environmental management control on the strengthening of team cohesion. This analysis will be done through the observation and analysis of a unique case of a company that has adopted environmental management control. This analysis will be carried out by observing and analyzing a unique case of a company that has adopted environmental management control. However, this cohesion can be accepted to be voluntary, as it can also be forced, so as to be undergone by the human body of the company.

**Keywords:** Management control, Environmental management control, Cohesion ; group ; levers of control.

## Introduction

Dans un contexte de changement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, la pollution, la prise en compte de l'aspect environnemental est devenue une obligation pour toute entreprise qui souhaite être pérenne et durable. En effet, s'intéresser à la protection de son environnement permet à l'entreprise de préserver non seulement son environnement externe (protection de l'environnement et de ses ressources), mais aussi à ce que ses processus métiers se transforment, qu'il s'agisse des processus cœur de métier ou de processus annexe : tout le système de fonctionnement de l'entreprise se métamorphose. Dès lors, on commence à parler d'un contrôle de gestion environnemental.

Toutefois, l'intégration du volet environnemental au sein de l'entreprise peut être acceptée, être source de motivation, comme elle peut être réfutée et être source de conflit. On comprend alors que l'environnement externe n'est pas à lui seul concerné par ce changement. En effet, l'intégration de ce nouveau procédé peut conduire à un renouvellement non seulement des conditions de travail mais aussi des relations sociales au sein de l'organisation. On parle ainsi de la cohésion d'équipe qui permettra une action collective favorisant l'atteinte des objectifs environnementaux de l'entreprise. Dans ce sens, on peut dire que le contrôle de gestion environnemental peut conduire au renforcement d'une cohésion, ou alors être un facteur d'incohésion.

De ce fait l'adoption du contrôle de gestion environnemental suppose de se pencher sur son impact sur la création de la cohésion au sein de l'entreprise. Notre question de recherche s'énonce ainsi : « **Comment le contrôle de gestion environnemental peut-il être un facteur de la cohésion au sein d'une organisation ?** ».

Aujourd'hui, les entreprises Marocaines ne font pas l'exception, on commence à remarquer leur prise de conscience de l'intérêt du contrôle de gestion environnemental et de l'importance de la cohésion d'équipe. C'est pourquoi nous avons réalisé une étude exploratoire au sein d'une grande structure proactive dans le domaine de la gestion environnementale.

L'objet de cet article est de présenter dans un premier temps, cette anamorphose du contrôle de gestion traditionnel au contrôle de gestion environnemental. Dans un second temps, nous allons étudier, d'un point de vue théorique ; la relation du contrôle de gestion environnemental et la cohésion de groupe. Ensuite nous allons présenter une étude de cas unique ensuite dans un dernier temps, nous allons présenter et discuter nos résultats.

## 1. Revue de littérature

### 1.1 Du contrôle de gestion au contrôle de gestion environnemental, une brève généalogie

#### 1.1.1 Le contrôle de gestion comme point de départ

Le contrôle de gestion est avant tout une discipline scientifique qui n'a cessé d'évoluer à travers le temps et surtout selon un contexte précis. Indispensable dans les grandes entreprises dont la survie dépend de l'anticipation de l'action, de la fixation des objectifs ainsi que dans la mesure de sa performance. Suite à la révolution industrielle, l'évolution technique et économique, notamment avec l'OST, la rationalisation productive de Taylor.F (1905), les travaux de Gant.H (1906) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) la rationalisation administrative (1916), le contrôle de gestion se limitait à un simple contrôle financiers.

Cependant, le contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille de l'entreprise, on commence à parler de structure de plus en plus complexe qui nécessite une délégation des tâches mais aussi un contrôle sur les opérationnels.

C'est ainsi qu'on assiste à l'analyse des coûts, l'élaboration de budget prévisionnel et réel afin de mesurer des écarts. Cela permettait non seulement à l'entreprise de structurer son budget mais aussi de gagner en compétitivité en cherchant à réduire les coûts. À ce niveau-là, le contrôle de gestion se basait sur la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire.

L'avènement des années 70, la globalisation, l'intensification des perturbations internes et externes, les nouvelles technologies ont conduit à une revue de la discipline. Le contrôle de gestion n'est plus destiné qu'à un simple contrôle de l'exécution mais commence à intervenir au niveau de la prise de décision et le contrôle des acteurs au sein de l'organisation.

Au début des années 80, le contrôle de gestion devient organisationnel (Anthony.R 1988, Bouquin.H 1989), en mettant la discipline en interface entre le contrôle opérationnel et le contrôle stratégique. D'où les travaux sur le tableau de bord stratégique de Kaplan et Norton (1992), ainsi que les travaux de Simons.R (1995) sur le contrôle organisationnel.

En tant que discipline, elle s'est formalisée dans les années 60. En effet, à notre connaissance, la première définition du contrôle de gestion revient à Anthony.R (1965), le contrôle de gestion est défini comme « le processus qui assure aux managers que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation. », ou encore « est un outil permettant de « coordonner, juger et planifier. » Chandler .R(1967).

Quelques années plus tard, le contrôle de gestion prend une nouvelle ampleur et se focalise en plus du volet opérationnel (planifier, vérifier et sanctionner) sur le volet stratégique. C'est dans ce sens, qu'Anthony.R a apporté en (1980) une définition revisitée : « Le contrôle de gestion est le processus qui permet aux managers d'avoir une influence sur d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies ». Dès lors l'ensemble des auteurs qui ont défini le contrôle de gestion évoquent le lien fort entre le contrôle de gestion – opérationnel et la stratégie. Nous retenons les définitions suivantes :

Ardouin, Michel & Schmidt (1985) stipulent que « Le contrôle de gestion... C'est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs ».

Dans le même sens, Kerviller.I & Kerviller.L(1994) soutiennent que le contrôle de gestion «est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs ciblés ».

Simons.R (1995) définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des processus et procédures formels, construits sur la base de l'information que les managers utilisent pour gérer les activités de l'organisation».

ALAZARD.C (2004) propose la définition suivante du contrôle de gestion : « le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outil de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs).Le but est de piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs. Ce processus aide la gestion de l'organisation et des acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs) pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions de managers à tous les niveaux hiérarchiques ».

Bouquin.H (2010) propose la définition suivante : «*Le contrôle de gestion est composé des processus et systèmes qui accordent aux dirigeants l'assurance que les choix stratégiques et les actions seront, sont et ont été cohérents*».

Selon Coucoureux .M (2010) évoque le contrôle de gestion mais aussi l'autorité : « l'autorité qui le met en œuvre le contrôle de gestion à *des objectifs qu'elle veut communiquer. Elle doit avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise et de son environnement à court et à long terme et une volonté de persévérance. Autrement dit, le C .G est au service d'une stratégie* »

### **1.1.2 Le contrôle de gestion environnemental, nouvelle interface du contrôle de gestion**

A partir de l'an 2000, particulièrement suite à l'émergence de la technologie et des entreprises 4.0, le contrôle de gestion se trouve face à différentes contestations. Par ailleurs, la prise en compte de l'environnement écologique, du patrimoine immatériel et du capital humain comme source de performance organisationnelle font que le contrôle de gestion se développe et prend en compte plusieurs variables. On commence alors à parler d'un contrôle de gestion revisité qui prend en compte l'aspect humain et environnemental dans son processus. C'est alors que naissent différents concepts notamment le contrôle de gestion environnemental.

Les premières définitions du contrôle de gestion environnemental, nous citons celle de Pondeville.S (2003) : « *Processus mis en œuvre pour garantir le pilotage de l'entreprise en toute cohérence avec sa stratégie et ses buts environnementaux* ». Il est devenu le maillon fort pour prendre en compte l'impact écologique des produits, des énergies utilisées ainsi que l'étude du cycle de vie des produits au sein de l'entreprise (Antheaume ,2013).

Le contrôle de gestion environnemental peut être conçu comme un déploiement du contrôle de gestion traditionnel vers le contrôle de gestion environnemental. Ce concept se décline à travers des outils permettant de surveiller les coûts des différentes consommations d'énergie et de ressources naturelles, ainsi que le coût de prévention ou le traitement des pollutions. Ces dispositifs proviennent de la comptabilité environnementale, de la comptabilité environnementale de gestion et de l'éco- contrôle. En se basant sur un système d'information environnemental et des éco outils (Renaud, 2015).

### **1.2 Le contrôle de gestion environnemental et la cohésion de groupe, quelles relations ?**

Le contrôle de gestion environnemental conduit à l'introduction au sein des entreprises de nouvelles pratiques, de nouveaux outils, une quasi rupture des procédés que le capital humain d'une entreprise détient depuis des années, ce qui peut conduire à une motivation et une convergence vers la concrétisation des buts et objectifs environnementaux, comme il peut induire une divergence des objectifs de l'entreprise et à une disparité des membres de l'entreprise.

Ainsi, nous accordons une attention particulière à la cohésion du groupe et sa relation avec le contrôle de gestion environnemental.

### 1.2.1 La cohésion de groupe

Dans sa définition la plus large, l'organisation est une structure sociale guidée par une rationalité instrumentale, qui permet à un ensemble d'individus de contribuer à une finalité commune, autrement dit il s'agit d'une dynamique sociale qui est regroupée au sein d'une structure pour atteindre ses objectifs. Toutefois, l'implication de ses membres peut être différente d'un individu à l'autre, elle peut être soit objective où subjective de manière à créer une divergence des buts.

La nouvelle mission du manager est de mobiliser tous les moyens qu'il a en sa possession pour créer ce lien social.

En sciences de gestion, la notion de cohésion avec les travaux de Taylor.F (1911) qui a évoqué: la recherche d'harmonie, ou encore chez Fayol.H (1916) qui pour le fameux proverbe l'union fait la force et donc il stipule que « l'union du personnel est une grande force pour l'entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir ».

Fayol.H (1918) revient avec une deuxième affirmation et reconnaît la cohésion comme étant « la nécessité de relier unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts du personnel .Il insinue que l'union du personnel d'une entreprise est une des grandes forces qui agissent sur les membres pour qu'ils demeurent dans ce groupe ».

Hart.J(1982) stipule que « la cohésion est la valeur que les membres accordent à leur adhésion au groupe , tout en désirant que cette affiliation perdure face aux défis .La cohésion renvoie donc à la force qui fait que les membres d'un groupe s'unissent de manière volontaire , ou les émotions et les sentiments gratifiants entre les membres du groupe jouent un rôle important , et ainsi font face comme un tout aux défis qu'ils rencontrent . » Hart.J a aussi parlé de « groupthink »<sup>1</sup> , c'est la situation où les membres d'un groupe sont tellement soudés qu'ils perdent l'esprit critique sur les autres membres du groupe et sur eux-même, à ce niveau il n'y a pas d'opposition dans aucune des décisions, on a affaire à plusieurs individus et à deux hémisphères qui réfléchissent de la même manière pour l'ensemble du groupe.

Schein (1985) suggère que « la cohésion est le partage d'idéaux et de valeurs collectivement acceptées ».

Fiol (2006), rejoint la définition sociologique et considère la cohésion comme la capacité de l'organisation à former un tout, un ensemble, il avance que « la cohésion, dont nous dirons qu'elle est l'expression du sentiment communautaire au sein d'une organisation, peut se définir comme la capacité de celle-ci à former un tout, une unité fondée sur un idéal, les valeurs communes et des émotions partagées, une communauté d'esprit et de cœur. »

Dupuy & Travaillé (2014) développent avec une conception de la cohésion qui renvoie à la capacité d'adaptation, de la résilience et de la solidarité organisationnelle, c'est en fait « La capacité dont dispose l'organisation de s'adapter à des événements perturbateurs imprévus ou imprévisibles, et de ne pas en générer spontanément. Il s'agit donc d'une condition et d'une figure de la pérennité également proche du concept de résilience. Elle évoque par exemple des métaphores telles que celles de l'orchestre, de l'équipe sportive ou encore du peloton cycliste. En cela, elle renvoie aux images de la compréhension et de la confiance réciproques, explicites ou implicites, de la capacité de substitution entre acteurs, et donc de la solidarité organisationnelle ».

Cette cohésion se manifeste à travers la culture de l'organisation, son identité, les croyances, valeurs et normes, ainsi que les rites et les codes, mais aussi son capital humain « tout ce qui est ancré dans le cerveau de l'homme » : expérience, formation, capacité de direction, relations interpersonnelles, motivation. A cet effet un personnel motivé, fidèle, compétent et soudé permettra à l'entreprise de mieux se développer.

De ce fait, la cohésion peut être assimilée à la capacité à former un tout, une unité fondée sur un idéal, des valeurs communes, des émotions partagées, une communauté d'esprit et de cœur. En d'autres termes : « C'est la résultante de l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire rester dans le groupe, pour les inciter à participer et à coopérer, pour les rendre solidaires. Une même motivation et une identité d'objectifs, jointes à la confiance mutuelle, à la confiance dans le groupe et dans son organisation s'expriment, au niveau du groupe, par la cohésion. »

Pratiquement, la cohésion d'équipe est ce qui fait qu'un groupe de personnes a un « potentiel » supérieur à la somme des « potentiels » de chacun des équipiers. En effet, un manager doit comprendre que manager une équipe n'est pas manager une somme d'individus mais c'est de créer l'esprit d'équipe.

Sinon, le risque est de tomber dans un management d'individualités et de ne jamais réussir à atteindre des objectifs collectifs.

Parler de cohésion d'équipe revient à évoquer plusieurs méthodes utilisées aujourd'hui pour créer une équipe soudée, une harmonie au sein de toute organisation, en effet les pratiques du « lean management » ou encore du « team building » se font de plus en plus entendre. Cette cohésion peut être créée aussi par le partage de valeurs communes entre les membres de l'entreprise, par un climat favorable et agréable, un règlement intérieur qui rappelle le respect de l'éthique et de la morale, par des activités comme le sport collectif, les déjeuners hors cadre professionnels, les ateliers artistiques. La création d'espace chaleureux, de détente, etc.

### **1.2.2 Le contrôle de gestion environnemental et la cohésion :**

Bollecker & Naro (2014) commencent à parler de la relation entre le contrôle de gestion et la cohésion au sein de l'organisation. Ils considéraient la cohésion du groupe comme un élément fort de la convergence des buts de l'entreprise. En effet, ils présentent une nouvelle vision selon laquelle « *le contrôle de gestion est certes un dispositif nécessaire dans un environnement de plus en plus complexe (...). Cependant, s'intéresser au contrôle de gestion aujourd'hui suppose de se pencher sur la cohésion.* ».

En d'autres termes, la cohésion permet une convergence des buts de l'entreprise, de plus le contrôle de gestion permet à ce que les membres de l'entreprise se penchent tous vers un objectif commun. Donc, ces deux concepts sont très liés (Bollecker & Naro, 2014).

La cohésion peut être aussi créée par un changement de procédé, l'intégration d'une nouvelle valeur au sein de l'entreprise, qui va conduire l'ensemble des membres à se concentrer comme un tout vers l'acceptation et l'amélioration que contraint ce changement. Parmi, les changements que peut avoir l'entreprise est l'introduction de l'impact environnemental dans sa gestion, dans son cycle de production et encore plus dans les valeurs de ses membres et dans sa culture. En outre, la définition du contrôle de gestion environnemental rappelle à une convergence des buts, et une création d'une cohésion de groupe au sein de l'entreprise. Comme le constate Antheaume (2013). « Le contrôle de gestion environnemental a pour objectif de faire converger les comportements individuels dans l'entreprise avec la manière dont une organisation définit ses objectifs en terme de développement durable, dans le sens d'une utilisation rationnelle et efficace des ressources naturelles ».

C'est pourquoi nous pensons que la cohésion permettrait au contrôle de gestion environnemental d'assurer sa nouvelle fonction de business Partner. En effet, la création d'une union, l'esprit d'équipe au sein de l'organisation va conduire à avoir la bonne information fournie par les opérationnelles et ainsi le contrôle de gestion remplira sa nouvelle

mission d'informer la décision et réussir sa stratégie environnementale. C'est dans ce sens que Boisvert Dery (2013) redéfinissent le contrôle de gestion : « Le contrôle de gestion doit maintenant aller au- devant de l'action en favorisant la prise de décision qui en est le cœur, informer la décision plutôt que de se limiter à prendre objectivement la mesure des résultats, voilà la nouvelle mission du contrôle de gestion ».

### **1.3 Le cadre théorique de Simons pour examiner le contrôle de gestion environnementale :**

La littérature offre plusieurs conceptualisations et cadres théoriques de système de contrôle de gestion notamment le cadre des leviers de contrôle de Simons (1995, 2000, 2014). Ce cadre nous propose d'analyser les systèmes de contrôle de gestion sur la base de quatre leviers de contrôle à savoir le levier des valeurs appelé aussi levier des croyances, le levier des contraintes ou des limites, le levier de contrôle diagnostique et le levier de contrôle interactif. Ce cadre adéquat à notre objet de recherche, En effet, à travers ses leviers de contrôle, Simons propose un cadre de contrôle large englobant des contrôles formels mais aussi bien des contrôles informels, sociales et culturels.

**Levier de contrôle par les valeurs :** Simons (1995) propose de définir les systèmes de croyances comme « *l'ensemble explicite de définitions organisationnelles que les cadres supérieurs communiquent formellement et renforcent systématiquement pour fournir des valeurs de base, un but et une direction à l'entreprise* ».

**Levier de Contraintes :** Simons (1995) définit ce levier comme étant m'ensemble « *des systèmes établissant des règles du jeu et identifiant les actions et les obstacles que les employés doivent éviter* ».

**Levier diagnostique :** Selon Simons (1994) « *Ce sont l'ensemble des systèmes dites de feedback qui sont utilisés pour surveiller et corriger les déviations par rapport aux standards de performances fixées au préalable (...) Ils sont fondés sur des actions en retour appelés des boucles de rétroaction. Leur but est de vérifier que les objectifs fixés sont atteints.*»

**Levier interactif :** Simons (1994) le définit comme « *l'ensemble des systèmes que les hauts dirigeants utilisent afin de s'impliquer d'une manière régulière et personnelle dans la prise de décisions de leurs subordonnés* » (Simons, 1994).

## **2. Méthodologie**

Pour répondre à notre question de recherche : «**Comment contribue le contrôle de gestion environnemental à l'amélioration et au renforcement de la cohésion du groupe** », nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur une seule étude de cas.

La méthode des études de cas est adaptée pour fournir une étude approfondie d'un phénomène dans son contexte réel (Yin , 2003, 2009). Elle convient également aux questions de recherche nécessitant une compréhension détaillée des processus organisationnels en raison de la richesse des données collectées dans leur contexte (Hartley, 2004). Les études de cas permettent donc une analyse approfondie d'organisations ou d'événements spécifiques qui abordent explicitement la théorie (Lee, 1999). Ce sont également largement reconnues comme étant la méthode privilégiée lorsque des phénomènes contemporains, tels que la stratégie environnementale proactive, sont étudiés dans leur contexte réel (Yin ,2009).

Notre étude de cas exploite des données obtenues de différentes sources, telle qu'un entretien semi directif avec le responsable environnement de l'entreprise objet d'étude, exploitation de documents internes et externes à l'entreprise, en plus d'une visite sur le site .L'avantage le plus important de l'utilisation de plusieurs sources de données réside dans le développement de champs d'investigation convergents, un processus de triangulation et de corroboration (Yin 2009).

Pour notre étude de cas, nous avons pris en compte les critères suivants :

**Premièrement**, identifier une entreprise dont l'activité a un impact sur l'environnement en termes de pollution et de déchets dangereux et par conséquent cette entreprise met en œuvre une stratégie environnementale proactive.

**Deuxièmement**, identifier une entreprise qui a implémenté un système de management environnemental préconisé par la norme Iso 14001 depuis le début de sa stratégie environnementale proactive. Ces deux critères sont le gage d'existence de données sur le contrôle de gestion environnemental.

Pour des raisons de confidentialité, nous appelons l'entreprise objet de notre étude par : «ConstruMaroc».

### **2.1. Présentation de l'entreprise objet de l'étude:**

«ConstruMaroc» participe depuis 1928 à la modernisation du secteur de la construction et à l'essor économique du pays. Sa stratégie repose sur la croissance durable, à l'écoute des évolutions de la société, et intègre les attentes de l'environnement dans sa gestion.

L'entreprise couvre l'ensemble du territoire national à travers six usines de ciment, trois centres de broyage, une usine de mortier de ciment et seize centrales à béton.

L'entreprise est très présente dans le domaine de la protection de l'environnement au Maroc, en effet il est doté d'un centre d'innovation et fournit des produits innovants et des solutions de construction avec un engagement clair en faveur de la durabilité sociale et environnementale. Cette gestion innovante des produits a permis à «ConstruMaroc» de jouer un rôle moteur dans les nouveaux domaines des produits écologiques et des techniques de construction à basse consommation de carbone.

L'entreprise a notamment participé à la construction du plus grand complexe solaire au monde : Noor à Ouarzazate. «ConstruMaroc» contribue également aux plans d'aménagements urbains des grandes villes du Maroc en prenant en compte les préoccupations de durabilité requises par l'ensemble des parties prenantes.

Aussi, l'entreprise a obtenu le Label de Responsabilité Sociale de l'Entreprise de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc. Chaque année, ses actions en faveur de l'environnement remportent de nombreux Labels.

«ConstruMaroc» a mis en place un programme de prévention de la pollution ainsi que des initiatives visant à la protection de l'environnement et à la gestion responsable des produits. Ces actions traduisent une stratégie environnementale proactive au sens de Berry & Rondinelli (1998).

Aussi, depuis 2005, toutes les cimenteries de «ConstruMaroc» disposent d'un système de management de l'environnement certifié par la norme internationale ISO 14001.

Enfin, La politique environnementale proactive de «ConstruMaroc» implique qu'elle est parmi les entreprises Marocaines, la plus sûre pour ses collaborateurs, ses clients et ses parties prenantes, modèle au sein de l'économie nationale.

Ainsi, «ConstruMaroc», étant un des leaders de la construction, peut être considérée comme une entreprise respectueuse de l'environnement et peut donc être comme cas d'étude. Les conclusions qui se dégageront de l'étude pourront être informatives au sens de Huberman & Miles (1994). Par ailleurs, l'organisation de ses processus et sa stratégie environnementale proactive peuvent constituer un modèle de référence.

## **2.2. Collecte de données**

Nous nous sommes basés sur des données recueillies en exploitant un nombre conséquent de documents (internes et externes) et à travers des entretiens directs avec les responsables de

l'entreprise, particulièrement ceux chargés de l'environnement, la santé, la sécurité et le développement durable.

Les entretiens sont des sources essentielles d'informations sur les études de cas (Yin 2009), Notre entretien est resté ouvert au début, mais il a suivi une série de questions découlant du protocole de l'étude de cas. Les documents collectés étaient destinés à des utilisations internes et externes et ont été fournis par l'équipe hygiène qualité sécurité et environnement, ou par le biais de nos recherches sur le site Web.

La triangulation des données, c'est-à-dire la variation des sources des données collectées, est un critère important de validité interne. Pour y parvenir, les entretiens ont été complétés par des données documentaires et des informations supplémentaires obtenues lors de visites de sites ou sur le site web.

Les données documentaires officielles comprenaient le programme plan 2030 par lequel «ConstruMaroc» s'est engagée publiquement à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, ainsi qu'à réaliser un tiers de son chiffre d'affaires grâce à un portefeuille de solutions particulièrement performantes en matière de développement durable à l'horizon de 2030. Les rapports du développement durable de 2012, 2014 et 2016 ont également été parmi les documents exploités, ainsi que le document officiel de la politique environnementale du groupe, le code de conduite des affaires du groupe, ainsi que quelques notes circulaires.

Cette analyse documentaire approfondie nous a permis de mettre en contexte la stratégie environnementale du groupe, ainsi que les déclarations de la personne interrogée. Pour les études de cas, l'utilisation la plus importante des documents consiste à corroborer et à argumenter des preuves provenant d'autres sources, qui fournissent des détails spécifiques sur un sujet et permettent d'en tirer des déductions (Yin 2009).

Ces dernières années, les entreprises se sont souvent tournées vers Internet comme moyen de communication privilégié pour des raisons de transparence et d'accessibilité du public, plutôt que vers les canaux de médias de masse plus traditionnels. Nous avons donc inclus le contenu du site Web environnemental de «ConstruMaroc».

Enfin, les données ont été enrichies par une seule visite à une usine du groupe. Cette visite nous a permis de recueillir des informations supplémentaires sur certaines questions particulières.

### **2.3. Analyse de données**

Après collecte des données, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique. Pour ce faire, nous avons appliqué les recommandations de Miles & Huberman (2003). Cette analyse a consisté à lire le corpus (entretiens et documents), segment par segment, pour repérer les idées significatives et les regrouper dans des catégories ou codes thématiques. Selon Miles & Huberman (2003), les codes sont des étiquettes pour désigner des unités de significations pour l'information collectée au cours de l'étude.

<p><b>CONTROLE PAR LES VALEURS</b></p>	<p>La mission environnementale, les valeurs environnementales, la vision environnementale, les engagements environnementaux, la politique environnementale, la culture environnementale, les formations environnementales, les actions de sensibilisation environnementales, les séminaires, les journées portes ouvertes.</p>
<p><b>CONTROLE PAR LES REGLES ET PROCEDURES ENVIRONNEMENTALES</b></p>	<p>Le code de conduite, les Sanctions, Evaluation, Audits, Iso 14001, Autres Normes Gestion de risque, Règles et procédures, Lois et réglementation</p>

Nous avons utilisé une technique de codification abductive qui consiste à établir une liste préalable de codes issus de la littérature ainsi qu'à repérer les codes émanant du terrain. Nous avons procédé à un codage via le logiciel Nvivo 12.

### 3. Résultats

#### 3.1 Les formes de contrôle de gestion environnemental au sein de l'entreprise



cohésion de groupe au sein de l'entreprise « Construmaroc ». Ensuite, nous présentons les codes émanant du terrain et correspondant au concept de cohésion de groupe :

1. Valeurs et conviction communes
2. Concrétisation des objectifs
3. Clarté des objectifs
4. Communication des objectifs
5. Correction et Alignement du résultat
6. Délimiter et orienter le comportement
7. Esprit d'équipe
8. Identification des priorités
9. Motiver les collaborateurs
10. Partage de responsabilité
11. Sensibilisation et formation de collaborateur

### 3.3 Le rôle du contrôle de gestion environnemental dans la cohésion du groupe

Afin d'apporter des éléments de réponse à la question posée, nous avons procédé à la codification des données collectés via le logiciel Nvivo12. Comme sortie de notre démarche de codification, nous proposons la matrice de croisement suivante :

**Tableau 2 : Requête d'encodage matricielle**

	Levier de Valeur	Levier de Contrainte	Levier diagnostique	Levier Interactif
<i>Valeurs et conviction communes</i>	56,78%	29,6%	10,3%	3,33%
<i>Concrétisation des objectifs</i>	3,05%	3,44%	78,67%	14,84%
<i>Clarté des objectifs</i>	38,43%	38,43%	4,82%	18,32%
<i>Communication des objectifs</i>	15,02%	14,05%	2,71%	68,21%
<i>Correction et Alignement du résultat</i>	0%	1,76%	93,78%	4,46%
<i>Délimiter et orienter le comportement</i>	2,14%	60,38%	35,59%	1,89%
<i>Esprit d'équipe</i>	12,1%	0%	3,95%	83,95%
<i>Identification des priorité</i>	32,10%	26,05%	22,52%	19,33%
<i>Motiver les collaborateurs</i>	75,26%	12,2%	0%	12,54%
<i>Partage de responsabilité</i>	19,91%	15,66%	20,09%	44,34%
<i>Sensibilisation et formation de collaborateur</i>	88,86%	5,84%	0,11%	5,19%

Source : Nvivo 12

Nous remarquons une similitude d'encodage entre le nœud « Contrôle de gestion environnemental » et le nœud « cohésion de groupe ». Cette similitude d'encodage est présentée à travers le croisement des « même références » entre les différents nœuds enfants. Cette requête nous indique clairement une relation entre les thèmes étudiés.

#### 4. Discussion des résultats

D'après nos résultats, le contrôle de gestion environnemental contribue au renforcement d'un engagement commun envers la protection de l'environnement. Toutefois, cet engagement est tantôt exprimé d'une manière positive (levier de valeur et le levier interactif), tantôt exprimé d'une manière négative (le levier de contraintes et le levier diagnostique). Ce constat nous indique d'une part la présence d'une cohésion volontaire, spontanée et authentique. Et d'autre part une cohésion forcée par l'obligation et la nécessité de se comporter conformément aux règles.

##### 4.1 Une cohésion volontaire :

Il s'agit d'une cohésion qui est souhaitée par les membres de l'entreprise, dans cette situation les employés de l'entreprise sont unis par leurs propres grés, ils partagent leurs savoir-faire entre eux, s'entraident pour atteindre comme un seul corps les objectifs de l'entreprise.

La cohésion permet ainsi à l'entreprise d'avoir non pas de simples employés mais des membres qui sont motivées, ayant un esprit d'équipe, un sens de partage. Cela lui permet aussi de dépasser les désagréments (conflits, absence de partage et de savoir-faire...), donc de devenir une entreprise plus soudée.

##### 4.1.1 Levier de contrôle par les valeurs environnementales et la cohésion de groupe :

Pour arriver à une réelle cohésion de groupe, nous avons remarqué que l'entreprise objet de notre étude communique formellement leurs valeurs environnementales à travers : les valeurs, la vision, l'engagement ainsi que la politique environnementale de l'entreprise, etc. A titre d'exemple :

*« La politique de développement durable énonce le respect de l'homme et le respect de l'environnement fonde l'identité et les valeurs de notre entreprise que nous devons tous respecter (...) Nous sommes tous responsables de la réputation de l'entreprise »* (Politique environnementale du Groupe).

Force de souligner que l'objectif n'est pas seulement la communication et le partage des valeurs. Ce levier est un véritable moyen pour faciliter le processus de compréhension et agit pour rendre les objectifs plus clairs à travers la communication aux collaborateurs de ce qu'ils doivent faire, ce qui est important et ce qui est acceptable : *« Ce document aide les salariés*

*qui, de bonne foi, soulèvent des questions ou expriment des préoccupations au sujet des problématiques environnementales* » (Politique environnementale du Groupe).

Nous remarquons également que ce premier levier aide à orienter les activités vers un objectif final significatif (Mundy, 2010). Et donc contribue à l'orientation de l'organisation et la convergence des buts vers ce qui compte vraiment (Ireland & Hitt, 1992 : p.34). De cette manière, les leviers de valeurs conduisent à la concrétisation des objectifs environnementaux de l'entreprise. « *Nous nous engageons pour l'amélioration continue de notre système de management environnemental afin d'améliorer notre performance environnementale* » (Responsable environnemental du groupe).

Le levier de croyance sert également à communiquer les orientations stratégiques et la vision de la direction générale afin de motiver les employés à rechercher et à créer des opportunités pour accomplir la mission générale de l'organisation (Ramos & Hidalgo, 2003). Dans notre étude, nous avons remarqué que le principal levier qui discute de la motivation des collaborateurs est bien le levier de contrôle par les valeurs. En effet on trouve plusieurs verbatim qui encouragent et motivent les collaborateurs à respecter communément les valeurs environnementales, par exemple « *Nous sommes très fiers de nos collaborateurs* » (site internet).

Ce levier est également très présent quand il s'agit de sensibiliser les collaborateurs à la nécessité d'agir communément pour la protection de l'environnement. Cette sensibilisation passe à travers des actions telles que séances formelles de formations.

Finalement, nous pouvons dire qu'à travers ce premier levier de contrôle, les entreprises objet de l'étude aspirent un réel engagement de la part de leurs collaborateurs en ce qui concerne les valeurs et les convictions communes de protection de l'environnement.

#### **4.1.2 La cohésion de groupe par le levier de contrôle interactif**

Le contrôle interactif fournit l'occasion d'instaurer un dialogue régulier en face-à-face entre la direction générale et les collaborateurs au sujet des problématiques environnementales. Une utilisation interactive permet à la direction d'envoyer des signaux qui stimulent et concentrent l'attention de l'organisation sur ses préférences, ses incertitudes stratégiques et ses buts et objectifs (Simons, 1995). Par conséquent, les collaborateurs se sentent engagés et adhèrent plus facilement à l'ensemble des orientations de l'organisation grâce à des rencontres avec la direction générale. Cette interaction provoque ; selon le responsable environnemental ; un réel mécanisme d'amélioration d'esprit d'équipe au sein de l'entreprise. Ces interactions entre les

collaborateurs et la direction générale favorisent le partage de la responsabilité pour arriver à une meilleure cohésion. On peut dire alors qu'à travers le dialogue et les réunions régulières, l'entreprise pose tous les jalons nécessaires à maintenir ensemble leurs collaborateurs.

#### **4.2 Une Cohésion forcée**

On peut dire que la cohésion forcée est celle qui est non choisie par l'employée mais subie, c'est lorsque les employés se sentent obligés d'adhérer à de nouvelles valeurs, un changement, un partage de savoir-faire et de connaissance. Cela, se modélise aussi par l'obligation de faire et non pas la volonté de faire.

##### **4.2.1 Levier de contrôle par contraintes environnementales et la cohésion du groupe**

A travers le levier de contrainte, les entreprises transmettent également leur volonté à réunir leurs collaborateurs autour d'une orientation commune. On peut donc affirmer qu'il y'a une interaction entre le système de contraintes et la cohésion du groupe, mais cette fois en termes négatifs. Une éventuelle cohésion est déclenchée uniquement par la nécessité d'obéir aux règles. *«Aucune exception, l'ensemble des salariés, de toutes les filiales détenues majoritairement par le groupe (...) doivent respecter le Code en toutes circonstances dès lors qu'ils représentent ou travaillent pour le groupe»*. (Code de conduite).

En effet, conformément à la littérature, les contraintes exprimées à travers ce deuxième levier permettent de définir et de formaliser ce qui est interdit et donc servent à délimiter le domaine stratégique de l'entreprise à travers la fixation des règles d'éthique bien déterminées. (Renaud, 2015). Par conséquent, les collaborateurs sont forcés de suivre les règles et de travailler conformément aux directives stratégiques.

On conclut alors que ce levier permet d'encadrer le comportement de l'ensemble des collaborateurs et les oblige à partager une vision commune de la nécessité de collaborer pour réussir les engagements environnementaux de chaque entreprise. *« Il suffira généralement de faire preuve de sens commun et de discernement, et de respecter notre Code, ainsi que les politiques et directives internes du Groupe, pour faire en sorte que nos affaires soient conduites de façon intègre »* (Code de conduite).

##### **4.2.2 Levier de contrôle diagnostique et cohésion de groupe**

Le contrôle diagnostique est un contrôle formel que les gestionnaires utilisent pour surveiller les résultats organisationnels et fournir une orientation, en corrigeant les écarts par rapport

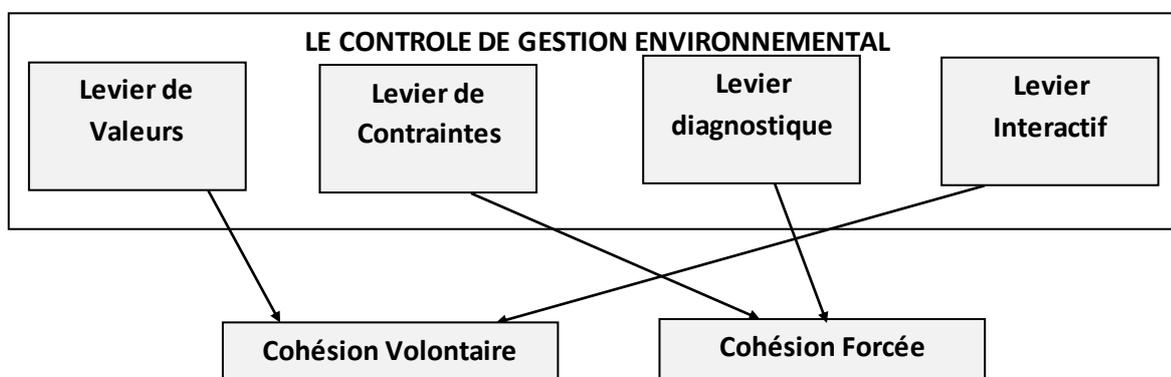
aux objectifs préétablis (Simons 1995 ; Widener 2007, Naranjo 2016, Grond 2012, etc). De ce fait, ils contribuent à l’alignement de toute l’organisation vers un but commun, celui de la mise en œuvre et la concrétisation des stratégies environnementales préalablement envisagées. « *Les actions entreprises dans le cadre du management environnemental, surtout le suivi régulier des indicateurs, le contrôle, le chiffrage des écarts, l’analyse, nous aident à nous aligner à travers des actions correctives efficaces, réelles et rapides.* » (Responsable environnement).

Le contrôle diagnostique sert donc à délimiter le comportement et diminue le champ de liberté des collaborateurs. Les collaborateurs adhèrent à leur travail de contrôle et de suivi des indicateurs car finalement ils sont suivis par un contrôle et une nécessité d’analyse d’écart.

De ce qui précède, le levier de contrôle par les valeurs et le levier de contrôle interactif favorisent une cohésion volontaire au sein des entreprises étudiées. Le levier de contrainte et le levier diagnostique favorisent également la cohésion de groupe, mais dans une optique forcée.

Nous pouvons schématiser nos résultats comme suit :

**Figure 2 : Leviers de contrôle de gestion environnemental et cohésion d’équipe**



Source : Auteurs

### Conclusion

Le présent article représente une tentative de compréhension d’un sujet qui revêt une importance cruciale. Suite à la revue de littérature, nous avons pu établir que l’évolution de la

discipline du contrôle de gestion dépend aussi bien de la mutation de l'environnement externe (écologie) que de l'environnement interne (cohésion du groupe).

Le contrôle de gestion, que nous appelons « revisité » dans sa facette environnemental se traduit par une convergence des buts environnementaux, et par une capacité de réunir son capital humain autour des mêmes objectifs. L'étude que nous avons menée a mis en évidence ce constat. En effet, les résultats de notre étude ont bien montré d'un côté, une cohésion de groupe exprimé d'une manière volontaire grâce au levier de contrôle par les valeurs et au levier de contrôle interactif, de l'autre côté, une cohésion forcée véhiculée par le levier de contrôle par les contraintes et le levier de contrôle diagnostique.

Les résultats mis en évidence dans cette étude demeurent cependant contingents en raison de certaines limites liées essentiellement au choix de l'étude de cas unique.

La méthode des études de cas uniques ayant pour objectif la description des phénomènes complexes plutôt que de mesurer leur fréquence et leurs corrélations à extrapoler à la population générale (Eisenhard, 1989), limite la possibilité de généraliser ces résultats à d'autres organisations.

En somme, cette étude ouvre des perspectives sur de futures recherches. La mesure des impacts de la cohésion forcée sur le climat au sein de l'entreprise, nous semble une question qui mérite une attention particulière. Surtout qu'une cohésion forcée peut conduire à un climat défavorable, une dégradation de la confiance envers les dirigeants, une incohérence entre le discours des dirigeants et leurs actes, une incompréhension de la stratégie.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alazard, C. & Sépari, S. (2004). *Le Contrôle De Gestion : Manuel Et Applications*. Edition Dunod .Paris .Page 32.
- Antheaume, N. (2013). *Le contrôle de gestion environnemental : État des lieux, état de l'art* . Revue CCA.tome 19. 9-34.
- Anthony, R. (1993) .*La fonction contrôle de gestion* .Edition Publi-Union, traduit the management control function ,Harvard Business School Press,1988.
- Alfred D., Chandler, Jr.(1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- Ardoin, J.&Schmidt , J.(1986) .*Le contrôle de gestion*.Edition Broché.
- Berry, M. & Rondinelli, D.A. (1998). *Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution*. Academy of Management Executive .

- Boisvert, H. & Caron, M. (2014). Le Contrôle De Gestion, Une Interface De Cohérence Organisationnelle.
- Boisvert, Y. & Coran, M.A. (2011). La Fonction Du Contrôle De Gestion Revisitée Une Perspective Nord-Américaine. Tome17.
- Bollecker, M. & Naro, G. (2014). Le Contrôle De Gestion De Gestion Aujourd'hui : Débats Controverses Et Perspectives. Ed Vuibert. Page 4.
- Bouquin, H. (1997). Contrôle De Gestion .Edition Gestion.Page 25.
- Bouquin, H. (2005). Herméneutique Du Contrôle. Recherche En Management, Université Paris Dauphine, Version 1.
- Bouquin, H. (2011). Les Fondements Du Contrôle De Gestion . Puf .4 Ed.
- Bouquin, H. (2011). Les Fondements Du Contrôle De Gestion. Page 42.
- Chandler, A. (1966).Stratégie et structure : Histoire d'une entreprise industrielle. Université de Cambridge.
- Coucoureux, M. & Al. (2004). Contrôle De Gestion : Manuel Et Applications . Editions Dunod. Paris. Page3.
- Gantt, H. (1916) .Work,wages,and profits.Edition New York : Engineering Magazine.
- Kerviller, I. & Kerviller, L. (1994).Le Contrôle De Gestion A La Portée De Tous. Ed 2 .Page10.
- Eisenhardt, K. M. (1989).Building theories from case study research . Academy of Management Review.14. 532-550.
- Fayol, H. (1916).Adminitration Industrielle Et Générale. Edition Dunod.
- Fayol, H. (2003).Entreprise Et Histoire. Numéro Spéciale .N34 .
- Fiol, M. (2010). Contrôle De Gestion Et Cohérence Organisationnelle Un Rendez-Vous Manqué. Archives Association Francophonie De Comptabilité .Tunis .
- Fiol M. & Lebas, M. (1998).« Créer Des Situations De Sens Pour Générer La Performance ». In collins L. (Ed.). Questions De Contrôle.Paris. Puf. Pp. 70-96.
- Hart .J (1991).Irving L. Janis' Victims of Groupthink. Political Psychology, Vol. 12, No. 2, pp. 247-278
- Huberman, A. M. & Miles. M. B. (1994). Data management and analysis methods. Handbook of qualitative research. London : N. Denzin and Y. Lincoln.
- Mundy, J. (2010). Accounting, Organizations and Society page : 449–523.

- Naranjo-Gil, D. (2016). The Role of Management Control Systems and Top Teams in Implementing Environmental Sustainability Policies. *Sustainability* 8. 359.
- Pondeville, S. (2003). Le contrôle de gestion environnemental : une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges, Thèse de doctorat, Presses Universitaires de Louvain.
- Renaud, A. (2015). Management et contrôle de gestion environnemental Regards sur la pratique. Éditions EMS.France.
- Robert, N.A. (1965). *Planning And Control Systems. A Framework For Analysis* . Boston.P. 17.
- Simons,R. (1983). *Administrative Behavior*. The Mc Millan Company. New York. 2ème Edition (1ère Edition, 1947) (Traduction : Administration Et Processus De Décision . Economica.Paris. 1983).
- Simons, R. (1994).How New Managers Use Control Systems As Levers Of Strategic Renewal . *Strategic Management Journal* , Vol. 15 (N° 3), P. 69-189.
- Simons, R. (1995). *Levers Of Control: How Managers Use Innovative Control Systems* .
- Schein,E .(1985),*Organizational Culture and Leadership*.Jossey –Bass Publishers.
- Travaillé , D. & Dupuy, Y. (2015). Unicité Et Pluralité Des Tableaux De Bord Organisationnels .Ed Iseor . N 107. Page 32 .33.
- Taylor,F .(1912) .*Principes d’organisation scientifique des usines*(Français)Broché.Edition Hach.Livre-BNF(2018).
- Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework *Accounting, Organizations and Society* 32 757–788.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). CA: Sage Thousand Oaks.