

**Opérationnalisation de la stratégie de RSE : un cadre conceptuel pour
concrétiser le management de la RSE**
**CSR strategy Operationalization : a conceptual framework to shape CSR
management.**

BENATIYA ANDALOUSSI Manal

Enseignante chercheure

FSJES Mohammedia

Université Hassan II

Performances Economique et Logistique

Maroc

andaloussimanal@gmail.com

Date de soumission : 05/01/2021

Date d'acceptation : 13/02/2021

Pour citer cet article :

BENATIYA ANDALOUSSI M. (2021) « Le management de la RSE : un cadre conceptuel pour concrétiser la gestion de la stratégie de RSE », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 642- 662.

Résumé

La recherche sur les déterminants de la RSE va bien au-delà de la recherche liée à la RSE en sciences comptables. En effet, il existe une abondante littérature sur le lien entre la RSE, la performance de l'entreprise et les moteurs de la RSE. Cependant il y a beaucoup moins de recherches sur les modes de déclinaison, mise en œuvre et pilotage de la stratégie de RSE. En effet, la question n'est pas de prouver les raisons pour une entreprise d'agir de manière socialement responsable, mais comment elle peut le faire.

Pour ce, notre travail fournit un aperçu de l'aspect important de la gestion de la RSE et présente un cadre conceptuel en sciences de gestion qui fait appel aux leviers de contrôle (Simons,1995). Notre modèle conceptuel permet de concrétiser une démarche pour manager la stratégie de RSE et pour opérationnaliser la déclinaison de cette stratégie et ses modes de pilotage à travers une démarche standard pour encadrer les orientations stratégiques en RSE puis pour les mettre en œuvre et les piloter grâce aux systèmes de contrôle.

Mots clés : Management de la RSE ; stratégie RSE ; systèmes de contrôle organisationnel ; cadre conceptuel ; sciences de gestion.

Abstract

Research on the determinants of CSR goes well beyond CSR-accounting science research. Indeed, there is an abundant literature on the link between CSR, company performance and the drivers of CSR. However, there is much less research on the modes of implementation and management of the CSR strategy. Indeed, the question is not to prove the reasons for a company to act in a socially responsible manner, but how it can do it.

To do this, our work provides an overview of the important aspect of CSR management and presents a conceptual framework in management science that calls on the levers of control. Our conceptual model makes it possible to concretize an approach to manage the CSR strategy and to operationalize the implementation of this strategy and its management methods through a standard approach to frame the strategic orientations in CSR and then to implement and manage them through control systems.

Keywords : CSR management ; CSR strategy ; organizational control systems ; conceptual framework ; management science.

Introduction

Au niveau mondial, la plupart des Etats ont compris que leurs initiatives en développement durable ne pourront se matérialiser qu'avec l'implication des entreprises qui sont les principaux consommateurs de ressources humaines et naturelles. Appliqué aux entreprises, le développement durable et le management durable, sont des thématiques assez récentes qui ont remis à l'ordre du jour le concept plus ancien de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

La RSE est devenue un thème de recherche en sciences de gestion qui représente un enjeu considérable et impliquant, entre autres, les sciences de gestion : la finance, le contrôle et la comptabilité, le management stratégique, etc. en effets, plusieurs recherches ont tenté d'étudier l'impact de de la RSE sur toutes ces disciplines en gestion d'entreprises et leurs principes fondamentaux mais aussi l'apport de ces disciplines à la RSE. Notre recherche s'inscrit dans la suite logique de la « managérialisation » de la RSE.

La question sur laquelle nous nous penchons étudie quels sont les outils les plus adéquats et complets en management organisationnel grâce auxquels nous pouvons déployer et manager la stratégie de RSE. En effet, nous avons choisi de nous intéresser aux outils de management de la stratégie de RSE et plus précisément les systèmes de contrôle organisationnels pour encadrer, formuler, mettre en œuvre et piloter la stratégie de RSE. En effet le contrôle organisationnel est un outil qui permet aux entreprises de pratiquer et opérationnaliser la RSE. Donc, nous étudions dans ce travail la RSE comme problématique de recherche en contrôle organisationnel. L'objectif est d'étudier les mécanismes de management (d'opérationnalisation et son suivi) de la stratégie de RSE.

Pour ce faire, nous commencerons par présenter brièvement les grandes phases de l'évolution de la RSE pour une mise en contexte avant de présenter les différents cadres de gestion de la RSE. Enfin, nous présenterons les outils de contrôle les plus appropriés au management de la stratégie de RSE.

1. Les phases de l'Evolution de la RSE

La RSE a connu une importante évolution conceptuelle, d'un concept philanthropique purement vague et non opérationnel vers un concept purement pragmatique visant la performance globale puis enfin un concept adopté par le mouvement « Business & society » qui équilibre entre le caractères vague et matérialiste de la RSE. La managérialisation de la

RSE est donc une suite logique à son évolution conceptuelle, celle-ci est étalée sur quatre phases majeures.

1.1. RSE 1 : dimension « philanthropique » de la RSE

La prise en considération de l'intérêt de la RSE s'est matérialisée à partir des années 1880 avec le lancement des activités philanthropiques des hommes d'affaires (Heald, 1957). A partir de 1920, les discours et les déclarations des businessmen américains se sont multipliés invoquant ainsi leurs responsabilités publiques et la prise de considération de l'intérêt général et public et ce surtout par les entreprises du secteur privé. (Heald, 1961).

Howard Bowen a lancé le mouvement dans son ouvrage phare de 1953 intitulé *Les responsabilités sociales de l'homme d'affaires* (ou la CSR1) (Bowen, 1953). La définition des responsabilités sociales de Bowen était la suivante : « *Elle fait référence aux obligations des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre les lignes d'action souhaitables au regard des objectifs et des valeurs de notre société* » (Bowen, 1953, p.6).

Les hommes d'affaires et les universitaires n'ont pas été complètement convaincus par son argument bien que beaucoup l'aient trouvé attrayant. Levitt a mis l'accent sur le principal objectif des entreprises, qui est en toute évidence la maximisation du profit à long terme, et a estimé que le gouvernement devrait s'occuper du bien-être général afin que les entreprises puissent traiter les aspects matériels de celui-ci (Levitt, 1958).

Selon Friedman le but des entreprises socialement responsables était de « *gagner le plus d'argent possible tout en se conformant aux règles fondamentales de la société, à la fois celles qui sont énoncées dans la loi et celles qui sont énoncées par des principes éthiques* » (Friedman, 1962, p. 33).

Depuis 1960, il y a eu une multitude d'initiatives pour définir la RSE. McGuire (1963) a présenté l'une des premières tentatives de définitions où il explique que « *l'idée qui sous-tend la responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations économiques et légales mais aussi un ensemble de responsabilités vis-à-vis de la société au-delà de ces obligations* » (McGuire, 1963, p. 144). Depuis 1960 et jusqu'à récemment il y a eu beaucoup de définitions et une absence de consensus¹.

¹ En 2010, pour dissiper l'absence de consensus pour définir la RSE, l'AFNOR, dans le cadre de la mise en place de la norme ISO 26000 des lignes directrices de la RSE, a défini la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant

1.2. RSE 2 : une vision « pragmatique » de la RSE

En 1970, les chercheurs du domaine « Business & Society » ont introduit deux nouveaux concepts « Corporate Social Responsiveness » (sensibilité sociale de l'entreprise) et « Corporate social performance ». Ces concepts sont venus recadrer le concept de la RSE défini jusque-là par son contenu vague et son caractère non-opérationnel (Sethi, 1975). En effet, Ackerman et Bauer ont été parmi les premiers à exprimer cette préoccupation. Ils ont estimé que l'expression « responsabilité sociale » mettait trop l'accent sur la motivation plutôt que sur la performance. Ils ont ensuite soutenu que la « réactivité sociale » était une réorientation préférable de la RSE (Ackerman et Bauer, 1976). Reprenant cette même idée, Frederick a distingué ce qu'il a appelé la RSE1, une compréhension plus standard de la RSE impliquant la responsabilité, et la RSE2 qu'il qualifiait de « réactivité sociale » des entreprises, qui mettait l'accent sur l'acte littéral de réagir (Frederick, 1978).

1.3. RSE 3 : conciliation des visions « philanthropique » et « pragmatique »

La RSE a ensuite évolué dans un troisième temps et a fait évoluer parallèlement le domaine du Business & Society, c'est le passage de la RSE2 à la RSE3 (ou la Corporate Social Rectitude). Cette évolution a été concrétisée afin de dépasser le particularité vague et subjectif de la RSE1 et le caractère purement pragmatique de la RSE2.

En conséquence à cela est apparue une préoccupation pour la performance sociale des entreprises (PSE). L'accent mis sur l'aspect « performance » de la RSE visait à suggérer une combinaison de ce que les entreprises pensent devoir à la société, leur réactivité à ces obligations, mais surtout les résultats qu'elles sont capables d'atteindre en termes de performance. S'appuyant sur cette idée, Carroll a proposé un modèle de PSE qui englobait trois dimensions : une définition de base de la RSE, un énoncé de la philosophie de l'entreprise en matière de réactivité et une identification des domaines de la société (consommateurs, environnement, discrimination, etc.) dans lesquels ceux-ci seraient joués ou mis en œuvre (Carroll, 1979).

Wood a élaboré et reformulé le modèle de Carroll et a proposé que la PSE implique « la configuration par une organisation commerciale de principes de responsabilité sociale, de processus de réactivité sociale et de politiques, programmes et autres résultats observables liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Wood, 1991). À partir de ce moment, l'idée que la

par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société » (AFNOR, 2010).

RSE englobe ces dimensions multiples, notamment l'accent sur ce qui est réellement réalisé, est devenue une compréhension implicite lorsque le concept de RSE est utilisé.

Gond (2006) montre que l'évolution conceptuelle de la RSE vers le concept de PSE est motivé par la détermination de managériariser le concept de la RSE. Cette managériarisation se traduit par le développement d'outils de gestion de la démarche RSE et de mesure de ses actions. Pour cela, l'éthique des affaires et la théorie des parties prenantes (Carroll, 1999) sont les cadres théoriques traditionnellement mobilisés à cet effet. Dans ce travail, nous aborderons cette managériarisation selon une plus pragmatique et opérationnelle en mobilisant un cadre théorique en contrôle organisationnel.

1.4. RSE 4 : l'intégration de la dimension sociétale

A partir des années 2000, la citoyenneté d'entreprise commence à émerger comme concept nouveau en Business & Society. Ce concept est considéré comme l'accomplissement final et le plus étendu de l'ensemble des domaines de définitions de la RSE. Il stipule que l'entreprise doit nécessairement participer activement comme acteur de la société civile (Matten et al., 2003).

La citoyenneté d'entreprise, dans un sens générique, fait depuis longtemps référence aux devoirs et obligations d'une entreprise en tant que membre de la société civile : obéir à la loi, contribuer à la vie commune, participer à la gouvernance et faire preuve de respect pour les autres citoyens. Ce sens de la citoyenneté d'entreprise a accompagné les trois phases de la RSE décrites ci-dessus (RSE1, RSE2 et RSE3) et son langage est fréquemment utilisé pour désigner les responsabilités sociales globales des entreprises. Puis la RSE4 (Corporate/Global Citizenship) qui est un mélange des tendances de la mondialisation, des objectifs de durabilité et de la quête métaphysique (Carroll & Brown, 2018).

A travers le tableau ci-dessous, nous synthétisons les différentes phases de l'évolution de la RSE depuis son émergence :

Tableau 1 Résumé des phases de l'évolutions conceptuelle de la RSE

| Phases de la responsabilité sociale des entreprises | | Éléments déclencheurs | Outils de management de la RSE |
|---|--|--|---|
| CSR-1 | Responsabilité sociale de l'hommes des affaires | | |
| Années 1950s-1970s | Activités philanthropiques assurées par des hommes d'affaires. | Conscience des hommes d'affaires Image et réputation de l'entreprise Relations publiques | Financement philanthropique Subventions de l'entreprise Subventions de fondation de bienfaisance |
| SR-2 | Corporate Social Responsiveness | | |
| Années 1970s-1985s | La sensibilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsiveness) et la performance sociétale de l'entreprise (Corporate social performance) sont venus redresser le contenu vague et le caractère non-opérationnel de la RSE1 | Troubles sociaux Mauvaise conduite de l'entreprise Politique publique et réglementation gouvernementale | Audits sociaux Fonction affaires publiques Conformité réglementaire |
| CSR-3 | Corporate social rectitude | | |
| Années 1985s-2000s | Cartographie des parties prenantes et mise en œuvre de l'éthique des affaires d'entreprise afin de : <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une culture d'entreprise éthique • Établir un climat organisationnel éthique • Reconnaître les principes normatifs de base • Respecter les droits de l'homme, la justice sociale et le bien-être communautaire • Inclure la protection environnementale | Pressions des parties prenantes Croyances religieuses et ethniques Défense des droits de l'homme Introduction de la dimension environnementale | Stratégie des parties prenantes Mission, vision et valeurs de l'entreprise Code d'éthique Audits sociaux et environnementaux |
| CSR-4 | Corporate/Global Citizenship | | |
| A partir des années 2000s | Identifier / reconnaître les impacts de la mondialisation Environnement, les questions de l'écologie Commerce national, problèmes de salaires et de revenus Affrontements culturels et religieux | Commerce / investissement économique mondial Réseaux de communication numériques Changements géopolitiques / concurrence Conscience écologique / Préoccupation liée aux pressions des ONG | Pactes intergouvernementaux Droits de l'homme Conditions de travail dans la supply-chain Stabilité écologique Codes globaux |

Source : adapté par l'auteur de (Frederick W.C , 2018)

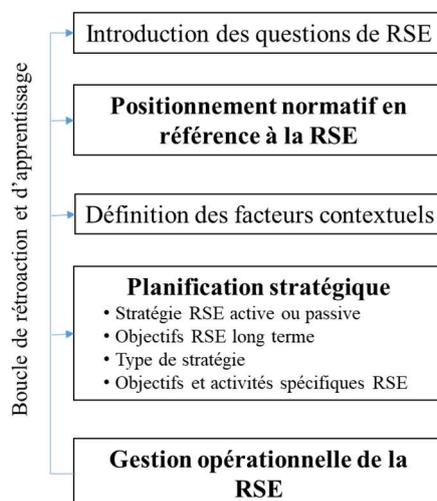
2. Management de la stratégie de RSE

La managérialisation de la RSE est une suite logique à son évolution conceptuelle. Devenue un concept intermédiaire entre la philanthropie et la mesure de performance, nous étudions la RSE dans ce travail comme thématique de recherche en sciences de gestion et plus précisément en contrôle. D’abord nous aborderons le cadre de gestion de la RSE en entreprise puis nous mettons en relief le rôle que joue contrôle dans le management de la RSE : à la fois le volet vague de la RSE via les systèmes de contrôle de Croyances et le volet opérationnel via les systèmes de contrôle interactif et diagnostique.

2.1. Cadre de gestion de la stratégie de RSE

L’entreprise suit généralement une démarche standard-stratégie-opérations pour intégrer toutes nouvelles dimensions à leur stratégie d’ensemble. Ainsi pour intégrer les questions de RSE dans la gestion des entreprises, nous suivons cette même démarche (Figure 1), cette démarche a été initiée par Baumgartner (2010).

Figure 1 Démarche de gestion de la stratégie de RSE



Auteur : adapté par l’auteur de Baumgartner, 2010

2.1.1. La Gestion normative

La gestion normative comprend trois éléments constitutifs (Baumgartner, 2014) :

- La vision et la politique d'entreprise : Une vision commune est à la base des politiques d'entreprise. Cette vision favorise l’innovation et est axée sur les possibilités à exploité

plutôt que les restrictions. Une vision se reflète sur mission contenant les directives en terme de stratégies et d'objectifs de l'entreprise.

- La gouvernance d'entreprise : Les règles de base y sont définies dans la structure juridique et dans le système de contrôle interne de l'entreprise.
- La culture organisationnelle : une synergie/ convergence entre la culture organisationnelle et les approches de gestion améliore l'efficacité managériale (Cramer, 2005).

Hofstede (2001) décrit la culture organisationnelle comme holistique, historiquement influencée, liée à des concepts anthropologiques, socialement construite, douce et relativement stable. Les cultures organisationnelles résultent d'un processus d'apprentissage et d'interaction avec son environnement interne et externe, elles sont transférées par un processus de socialisation et ne sont pas appris (Hatch, 1993).

Sur le plan de la gestion normative, il faut évaluer si la culture est ouverte ou restrictive en matière de RSE (Baumgartner, 2009) et si la RSE fait partie de la vision et de la mission de l'entreprise.

2.1.2. La Gestion stratégique

La gestion stratégique permet l'orientation globale des activités de l'entreprise basée sur la vision et la mission définies au niveau de la gestion normative. A travers l'intégration de la RSE dans la planification stratégique d'une entreprise, en plus de la dimension économique il faut inclure les dimensions sociale et environnementale dans le processus de gestion stratégique de l'entreprise ainsi que leurs impacts et leurs interrelations afin de viser une stratégie globale de RSE (Baumgartner et Ebner, 2010).

La planification stratégique est généralement basée sur la méthode classique de prévision (Dortmans, 2005). Dans le cadre d'une stratégie de RSE ou l'on doit inclure obligatoirement les dimensions économique, sociale et environnementale, le contrôle de gestion permet d'inclure des indicateurs financiers et extra-financier dans les budgets.

Avant le développement de la stratégie globale de l'entreprise, il convient de préciser dans quelle mesure la RSE fait partie de la vision et de l'énoncé de mission. En ce qui concerne la dimension sociale, l'équilibre des relations avec les parties prenantes est essentiel. Concernant la dimension environnementale, la protection de l'environnement et l'augmentation de la performance environnementale sont au cœur des enjeux de durabilité à considérer (Baumgartner et Ebner, 2010).

La planification d'une stratégie de RSE peut être divisée en trois phases (Baumgartner et Ebner, 2010), ces étapes sont interdépendantes et liées par un effet de rétroaction et d'apprentissage :

- Définition de l'orientation stratégique de base : Sur la base des facteurs contextuels et du fondement normatif, il faut décider de l'orientation stratégique de base, qui peut être réactive ou proactive.
- Définition d'objectifs de la RSE à long terme et planification des activités à l'aide des prévisions : La contribution de l'entreprise à l'atteinte des objectifs de RSE/développement durable à moyen et long terme doit être fixée. Pour cela, le back-casting est un principe de planification applicable pour déterminer les objectifs à long terme de l'entreprise. Pour chaque dimension de la RSE (Environnementale, sociale et économique), la contribution future souhaitée de l'entreprise est déterminée.
- Définition du type de stratégie d'entreprise (extravertie, conservatrice ou visionnaire) et planification des activités, mesures et objectifs spécifiques : Dans cette étape, la stratégie est plus détaillée et le type de stratégie spécifique et les mesures, activités et objectifs concrets sont planifiés. Les activités peuvent se concentrer sur différents niveaux d'action, c'est-à-dire sur le rendement, la production, l'entreprise elle-même, le cycle de vie du produit ou la pleine participation des parties prenantes. Des plans pour atteindre les objectifs sont formulés et des ressources et des responsabilités appropriées sont allouées.

2.1.3. La Gestion opérationnelle

La gestion opérationnelle est l'étape de la mise en œuvre et l'exécution des plans stratégiques de la RSE. Les différentes fonctions de l'entreprise sont concernées (Supply Chain, production, maintenance, marketing et communication, ressources humaines, finance). Pour chaque fonction de l'entreprise, des activités spécifiques axées sur la RSE doivent être menées. Le contrôle organisationnel est considéré comme une fonction transversale intégrée à toutes les autres fonctions de l'entreprise et qui garantit l'atteinte des performances économiques, sociales et environnementales voulues.

Une orientation vers la RSE ne peut être atteinte indépendamment de la situation réelle de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire d'adopter une approche managériale pragmatique. Cette approche managériale pragmatique doit permettre de construire des boucles de rétroaction et un effet d'apprentissage entre les différents niveaux et phases de la déclinaison

de la stratégie de RSE. Pour ce faire nous estimons que le contrôle organisationnel est l'outil le plus adéquat pour encadrer, formuler et mettre en œuvre la stratégie de RSE au sein de l'entreprise. En effet le contrôle organisationnel permet non seulement d'encadrer de formuler et de mettre en œuvre une stratégie quelle que soit sa nature, mais aussi d'accompagner la déclinaison de la stratégie en instaurant une boucle à effet rétroactif pour apporter des actions correctives tout en privilégiant l'effet de l'apprentissage.

2.2. Le contrôle de la stratégie de RSE

Avant d'étudier le rôle des systèmes de contrôle organisationnel (SCO) dans l'encadrement et la mise en œuvre de la stratégie de RSE, nous commencerons par étudier les systèmes de contrôle en soit et leur évolution puis nous nous intéresserons à leur relation avec la stratégie de RSE.

2.2.1. Le contrôle organisationnel : d'une dimension comptable à une dimension stratégique

Initialement, le contrôle de gestion a été introduit dans le management de l'entreprise apparition comme une fonction de calcul de coûts. Au milieu du XXe siècle, avec l'émergence de la cybernétique et de la théorie des systèmes, de nombreux chercheurs ont commencé à étudier le contrôle de gestion du point de vue de la cybernétique et systémique. Plus tard, le contrôle de gestion a été étudié comme sciences comptables (Accounting science) où la gestion, le comportement organisationnel, la psychologie et d'autres disciplines ont enrichi la notion du contrôle de gestion pour en faire un contrôle organisationnel. Par conséquent, les critères non financiers et autres moyens de contrôle informels sont progressivement acceptés dans les « systèmes de contrôle organisationnels » (ci-après SCO). Le contrôle organisationnel est défini comme le processus de pilotage des organisations dans l'environnement dans lequel elles opèrent afin d'atteindre des objectifs à court et à long terme (Otley et Soin, 2014). Les aspects formels et informels du système de contrôle organisationnel évoluent pour mettre en œuvre une stratégie (Berry et al., 2009 ; Chenhall, 2003 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Simons, 1995).

Le terme « systèmes de contrôle organisationnels » a été décrit pour la première fois dans le travail fondateur de Robert Anthony (1965). Il a défini le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées efficacement dans la réalisation des objectifs de l'organisation » (Ferreira & Otley, 2009, p.

264). Pour éviter de confondre les termes « comptabilité de gestion », « systèmes de comptabilité de gestion », « systèmes de contrôle de gestion » et « contrôles organisationnels », Chenhall explique que : « SCO est un terme plus large qui englobe la comptabilité de gestion et comprend également d'autres contrôles... » (Chenhall, 2003, p. 129). Drury (2012) confirme que le « SCO » est un terme plus large que la comptabilité de gestion car il comporte davantage de contrôles et désigne, en fait, tous les contrôles utilisés par une organisation (Drury, 2012, p. 393-394).

Simons a développé un cadre pour comprendre comment les systèmes de contrôle de gestion (SCO) gèrent la stratégie d'entreprise. En effet, au centre du cadre des 4 leviers de contrôle ci-dessous se trouve la stratégie d'entreprise.

- Simons (1995) définit **le levier de croyances** comme « l'ensemble explicite de définitions organisationnelles que les cadres supérieurs communiquent officiellement et renforcent systématiquement pour fournir des valeurs, des objectifs et une orientation de base à l'organisation » (Simons, 1995, p. 34). La variable stratégique sous-jacente clé est les valeurs fondamentales de l'organisation.
- Simons (1995) définit **le levier de limites** comme « des systèmes formels utilisés par les cadres supérieurs pour établir des limites et des règles explicites qui doivent être respectées. » (Simons, 1994 p. 170). La variable stratégique sous-jacente clé est « les risques à éviter ».
- Simons (1995) définit **le levier de contrôle diagnostic** comme « les systèmes d'information officiels que les gestionnaires utilisent pour surveiller les résultats organisationnels et corriger les écarts par rapport aux normes de performance prédéfinies » (Simons, 1995, p. 59).
- Simons (2000) définit **le levier de contrôle interactif** comme « les systèmes d'information officiels que les gestionnaires utilisent pour s'impliquer personnellement dans les activités de décision des subordonnés » (Simons, 2000, p. 216). Ils fournissent les informations pour la communication entre le supérieur et les subordonnés. L'information est utilisée par les supérieurs pour « remettre en question la réflexion et les plans d'action des subordonnés » (Simons, 2000, p. 216).

Au centre du cadre des leviers de contrôle se trouve le rôle de la stratégie d'entreprise, qui fait référence à la manière dont une entreprise est en concurrence et se positionne par rapport à ses concurrents. Simons (1995) soutient que pour mettre en œuvre la stratégie avec succès, le top

management doit comprendre chacune des quatre variables stratégiques clés : les valeurs fondamentales, les incertitudes stratégiques, les risques à éviter et les variables de performance critiques.

Les quatre leviers doivent être alignés sur une stratégie ferme. La combinaison des leviers permet à la direction d'équilibrer la tension inévitable qui survient entre prévisibilité et croissance. Un équilibre entre les quatre leviers de contrôle « permet la gestion simultanée de la stratégie comme plan, schéma, position et perspective » (Simons, 1995, p. 10).

2.2.2. La RSE une problématique en contrôle organisationnel

Les dirigeants reconnaissent de plus en plus que la durabilité des entreprises peut générer un avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2011). Cependant, l'adoption de stratégies globales et intégrées en matière de développement durable, telle que la Stratégie de RSE, pose encore de nombreux défis. En Effet, les gestionnaires ont du mal à traduire les stratégies de RSE en actions, car ils perçoivent qu'il est difficile de mesurer les impacts sur la RSE et estiment que les objectifs financiers et les objectifs de RSE sont souvent contradictoires (Porter et Kramer, 2011). Par conséquent, ils ont recours aux SCO pour mettre en œuvre la stratégie RSE et répondre aux objectifs de l'organisation. En effet, la formulation de la stratégie consiste à sélectionner une nouvelle stratégie et le SCO consiste à mettre en œuvre cette stratégie.

Selon la littérature, le cadre théorique de Simons est une référence fondamentale pour comprendre la relation entre les stratégies des entreprises, leurs modes de pilotage et de contrôle, et les dimensions visées de la performance globale (Simons, 1990, 1991, 1994, 1995 ; Capron et Quairel, 2006, 2016 ; Essid & Berland, 2011 ; Arjaliès & Mundy, 2013).

Le cadre d'analyse de Simons Appliqué à nos thématiques de RSE est pertinent car, d'un côté, il présente une grille de lecture la plus appropriée et la plus complète qui énumère les différents aspects et outils de contrôle utilisés pour manager la stratégie RSE, et d'un autre, il est adéquat à une situation de changement stratégique, notamment à l'adoption d'une stratégie de RSE. En effet, en période de changement stratégique, tous les leviers sont activés pour mener à bien le changement : « En situation de changement stratégique, les systèmes de contrôle sont utilisés par les dirigeants pour formaliser les croyances, établir des gardes-fous par rapport à un comportement stratégique acceptable, définir et mesurer les variables de performance critiques, engendrer le débat et la discussion sur des incertitudes stratégiques » (Simons 1994, p. 169).

Les rapports entre contrôle et RSE peut être appréhendé par des outils formels afin de mettre en place et piloter les pratiques RSE : contrôle diagnostic et contrôle interactif. Les rapports entre contrôle et RSE ne se limitent pas au contrôle de de la RSE, elle peut aussi être également un mode de contrôle en soi. Cet aspect de self-control est représenté par les deux leviers de contrôle mis en évidence par Simons (1995) : le contrôle par les systèmes de croyances et le contrôle par les délimitation (la définition des frontières).

Nous résumons dans le tableau ci-dessous la contribution de chacun des leviers de contrôle dans la gestion de la stratégie de RSE :

Tableau 2 contribution des leviers de contrôle dans la déclinaison de la stratégie de RSE

| Leviers de contrôle | Interaction RSE / Contrôle |
|-------------------------|--|
| Système diagnostic | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition et quantification des objectifs de la politique de la RSE ▪ Réévaluation des objectifs RSE par boucle de rétroaction ▪ Déploiement de la stratégie de RSE dans les systèmes de contrôle |
| Système interactif | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilisation et interaction continue des managers autour des objectifs RSE. ▪ Instauration de boucle d'apprentissage de la RSE ▪ Mise en place d'un système de débat entre managers et opérationnels autour des action RSE |
| Système de croyance | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture d'entreprise imprégnée des valeurs de la RSE ▪ Management centré sur un système de valeurs spécifiques qui correspondent à la politique de RSE |
| Système de délimitation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des codes éthiques et déontologiques qui définissent les limites des actions acceptables et qui font partie de la politique formelle de RSE ▪ Respect des réglementations fiscales, sociales et environnementales en vigueur ▪ Adhésion aux standards et chartes liés à la RSE |

Source : élaboré par l'auteur

3. Le rôle des SCO dans le management de la stratégie de RSE

A partir de la répartition présentée ci-dessus, nous analysons dans ce qui suit chacun des leviers et son rôle dans le management de la stratégie de RSE :

3.1. Le contrôle diagnostic

L'usage diagnostic des systèmes de contrôle renvoie à l'approche traditionnelle du contrôle de gestion inscrite dans une perspective de « commande » et « contrôle ». Simons (1994) définit le levier de contrôle diagnostic comme l'ensemble des « systèmes formels de rétroaction

utilisés pour contrôler des résultats et corriger les déviations des standards prédéfinis » (Simons, 1994, pp. 170-171).

L'usage de systèmes de contrôle « diagnostic » est nécessaire au déploiement d'une politique formelle de RSE, en particulier lorsque la RSE est appréhendée comme une dimension de la stratégie d'entreprise. Ces systèmes permettent de contrôler la poursuite des objectifs en suivant un ensemble d'indicateurs prédéfinis liés à la RSE.

Plus concrètement, les systèmes de contrôle diagnostic surveillent les performances en matière de RSE et les comparent aux objectifs afin d'identifier les écarts par rapport au budget à travers lequel la stratégie de RSE est mise en œuvre. Aussi, le Système de contrôle Diagnostic permet de communiquer autour de la politique RSE et d'établir des reporting destinés aux différents niveaux managériaux de l'entreprise pour suivre la mise en œuvre de la stratégie de RSE et prendre les décisions nécessaires pour manager la stratégie de RSE. Dans le même sens, Gond et al. (2012) soulignent l'importance de mesures spécifiques pour les activités RSE, car elles sont essentielles pour évaluer les objectifs RSE.

3.2. Le contrôle interactif

D'après Simons (1995), tous les systèmes de contrôle présents dans une organisation n'ont pas le même statut du point de vue de la direction générale. En règle générale un système de contrôle spécifique est choisi pour déployer et piloter la stratégie de manière à focaliser l'attention des managers et des employés sur un indicateur ou un sous-ensemble d'indicateurs jugés prioritaires. Simons évoque l'usage « interactif » des systèmes de contrôle comme moyen de signaler les priorités et de mobiliser les énergies en interne sur les objectifs jugés cruciaux par la direction.

Il semble que les systèmes de gestion de la RSE soient aujourd'hui perçus comme des instruments de mobilisation pour structurer et développer la politique de RSE, et aussi comme des instruments de pilotage visant au déploiement d'une stratégie de RSE.

Ainsi, il a été avancé qu'en mobilisant le système de reporting interne de la RSE de manière interactive avec une fréquence plus élevée et des délais plus courts, il serait possible de faciliter des dynamiques d'apprentissage de la RSE par les entreprises. En plus de faciliter l'apprentissage organisationnel, les systèmes de contrôle interactifs fournissent aux managers une plate-forme pour enseigner aux employés les valeurs explicites de l'entreprise par le biais de discussions, débats, ateliers, formations, revues stratégiques et réunions budgétaires (Gond & Herrabach, 2006 ; Abernethy et al., 2004). De plus, les réunions de suivi entre managers et

opérationnels offrent aux employés la possibilité de partager leurs points de vue avec la direction et d'exprimer leurs pensées tacites afin qu'elles puissent être comprises et prises en compte (Nonaka, Toyama et Konno, 2000). Dans le même sens, Gond et Igalens expliquent que les nouvelles opportunités et les risques liés à la stratégie de RSE peuvent être identifiés grâce au système de contrôle interactif (Gond et Igalens, 2012).

3.3. Le contrôle par le système de croyances

Les croyances constituent un levier de contrôle lorsqu'elles correspondent à « l'ensemble explicite des définitions de l'organisation que les managers communiquent de manière formelle et renforcent systématiquement afin de fournir des valeurs, une mission et des directions à l'organisation » (Simons, 1995, p. 35).

D'un point de vue stratégique, le système de croyance de l'organisation intègre à la fois la vision du dirigeant et le système de valeurs formalisé par des codes éthiques ou par la culture de l'entreprise. Ces dimensions sont centrales pour intégrer la RSE à la stratégie globale de l'entreprise. Selon Gond et Igalens (2012), les politiques RSE contribuent directement à fournir aux managers des leviers qui permettent un contrôle par les croyances à travers la formalisation explicite et la réorganisation des valeurs et de l'éthique. Dans ce sens la RSE constitue un véritable levier de contrôle idéologique.

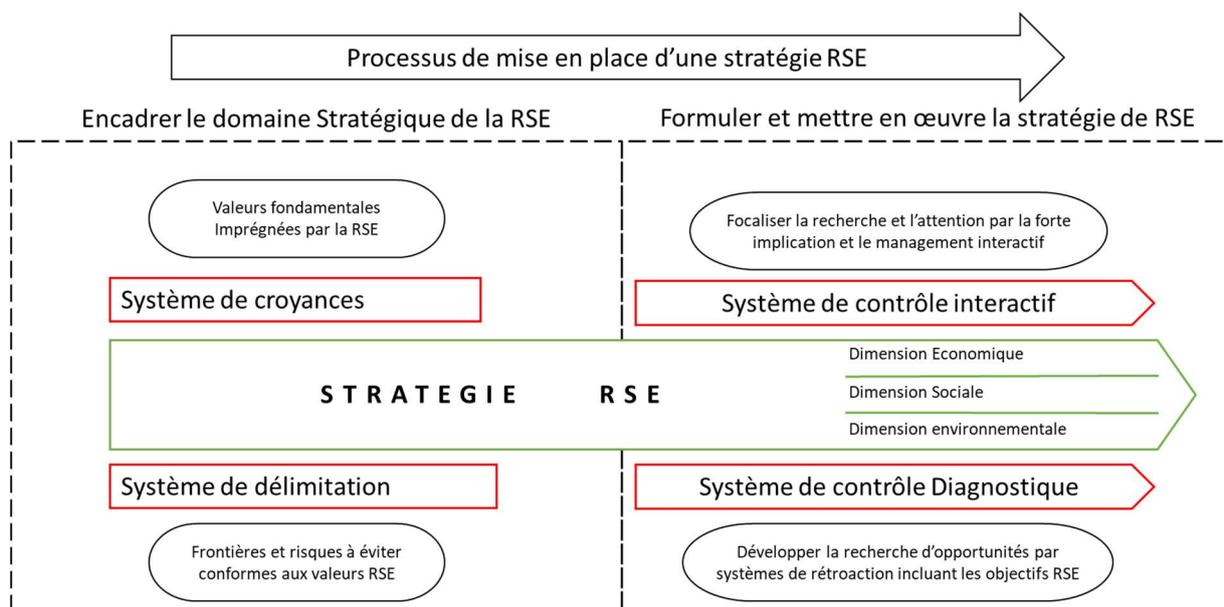
3.4. Le contrôle par la définition des frontières

Simons identifie le quatrième mode de contrôle dans les organisations qui est le contrôle par délimitation, c'est-à-dire un système qui définit les frontières de ce qui est acceptable et des risques à éviter. Il ne s'appuie pas nécessairement sur des outils formels de contrôle et peut ainsi faciliter le déploiement d'initiatives et l'autonomie organisationnelle. Ce mode de contrôle consiste à « décrire les frontières de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas en termes d'activité stratégique pour les collaborateurs » (Simons, 1995, p. 39).

La politique de RSE contribue à l'exercice de cette forme de contrôle lorsqu'elle spécifie des interdits et fixe des limites. En effet, en tant que levier de contrôle, les principes RSE formalisent, de manière explicite, ce qui est considéré comme acceptable ou non dans l'organisation conformément aux valeurs de la RSE et définissent des frontières à la recherche d'opportunités principalement économiques.

Ces quatre leviers de contrôle permettent d’identifier les grands défis que posent les relations qu’entretiennent le contrôle et la stratégie de RSE tel que synthétisé dans la figure ci-dessous.

Figure 2 cadre conceptuel pour la management d'un stratégie de RSE



Source : élaboré par l’auteur ANDALOUSSI, 2020, p. 125

La figure ci-dessus représente notre cadre conceptuel basée sur quatre hypothèses qui lient les leviers de contrôle à la stratégie de RSE : systèmes de contrôle par les croyances et par les limites pour l’encadrement de la stratégie de RSE et système de contrôle interactif et diagnostique pour le pilotage de la mise en œuvre et pilotage de la stratégie de RSE.

Conclusion

Comme nous l’avons déjà évoqué, la thématique de la RSE a connu des évolutions considérables tant du côté des praticiens que du côté des académiciens. Elle s’installe comme une nécessité civique au sein des entreprises qui fournissent des efforts de plus en plus importants pour les aspects environnementaux et sociaux. Cette conscience de s’orienter vers la RSE a enclenché des actions managériales factuelles et structurées au sein des organisations par. Afin de mesurer ces actions, les organisations ont mis en place des systèmes de mesure et de pilotage des réalisations et des performances relevant des nouvelles dimensions de la RSE, à savoir l’économique, le sociale, le sociétale et l’environnementale. En effet, Capron et Quairel (2004) ont bien démontré que « quel que soit le degré d’intégration des objectifs sociétaux dans les stratégies économiques de l’entreprise, la crédibilité externe et l’efficacité

passent par la mise en œuvre d'un système de pilotage de cette évolution stratégique ». De ce fait, les systèmes de contrôle sont les outils essentiels pour intégrer les dimensions sociales, environnementales et économiques de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, ce qui peut aider les organisations à atteindre leurs objectifs RSE et à créer de la valeur (Arjaliès et Mundy, 2013 ; Crutzen & Herzig, 2013) et permettre un pilotage de la performance Globale. Une utilisation appropriée des systèmes de contrôle est considérée comme une nécessité pour l'adoption et la mise en œuvre réussie de toutes nouvelles stratégies (Simons, 1995), cela s'applique à la stratégie de RSE et impacte également la performance globale de l'entreprise. Une étude sur les mécanismes de pilotage d'une performance globale intégrant la stratégie de RSE présente plusieurs intérêts pour la recherche en contrôle car la RSE implique le pilotage de nouvelles dimensions de la performance pour le contrôle de gestion. En effet, en plus de la performance économique, il y a la performance environnementale et sociale/sociétale, cela nécessite l'utilisation d'indicateurs financiers et non financiers. Enfin, comme toutes les contributions de la recherche scientifique à la société civile, notre travail permettrait d'adopter un cadre standard par lequel les entreprises peuvent passer pour opérationnaliser leur stratégie de RSE de façon systématique, pour ce faire, il est nécessaire de tester empiriquement se modèle conceptuel. Pour ces raisons, notre travail de recherche permettrait d'enrichir les connaissances sur les pratiques de contrôle organisationnel pour la déclinaison d'une stratégie de RSE et pour le pilotage de la performance globale engendré par la stratégie RSE.

BIBLIOGRAPHIE

- Abernethy, M., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2004). Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms. *The Accounting Review*, 79(3), 545-570.
- AFNOR, (2010), Norme NF ISO 26000:2010 sur les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, AFNOR Editions, (Extrait de la norme) <https://www.boutique.afnor.org/xml/809737/false>
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness*. Reston, VA: Reston Publishing.
- Aguinis H, Glavas A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management* 38(4): 932–968.

Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, Division of Research, Harvard Business School, Boston.

Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). « The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective ». *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. doi:10.1016/j.mar.2013.06.003

Baumgartner RJ, Ebner D. 2010. Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development* 18(2): 76–89.

Baumgartner RJ. 2009. Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development* 17: 102–113.

Baumgartner, R. J. (2014), *Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development*, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 21, pages 258– 271. doi: 10.1002/csr.1336

Benatiya Andaloussi M., (2020), « Les systèmes de contrôle pour la déclinaison d'une stratégie de RSE et le pilotage de la performance globale : Cas des entreprises marocaines socialement responsables », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Hassan II

Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T. and Stringer, C. (2009), "Emerging themes in management control: a review of recent literature", *The British Accounting Review*, Vol. 41 No. 1, pp. 2-20.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row.

Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2016), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, 3ème édition, Paris, 126 p.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*. Paris: La Découverte.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable* 1 : 5-17

Carroll A.B., Brown J.A., (2018), « Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues », *Corporate Social Responsibility*, pp. 39-69

Carroll, A. B. (1999), « Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct », *Business & Society*, n°38, pp. 268-295.

Carroll, A. B., (1979), « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 498-505

Chenhall R.H. (2003) “Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.28, n°2/3, pp. 127-168.

Cramer J. 2005. Company learning about corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment* 14(4): 255–266.

Crutzen, N., & Herzig, C. (2013). A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. *Accounting and Control for Sustainability*, pp.165-95.

Dortmans PJ. 2005. Forecasting, backcasting, migration landscapes and strategic planning maps. *Futures* 37(4): 273–285.

Drury, C., (2012), *Management and Cost Accounting*. 8th ed. Cengage Learning EMEA, Andover, Hampshire.

Essid, M. & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 17(2), 59-88.

Ferreira, A. and Otley, D. (2009), “The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis”, *Management Accounting Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 263-282.

Frederick W.C. (1978), « From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought (working paper 1978 - published in 1994) », *Business and Society*, vol. 33, n° 2, p. 150-164.

Frederick W.C., 2018 , « Corporate Social Responsibility », dans « *Business and Society* 360 », Emerald Publishing Limited ,pp. 3-38

Friedman M., (1962), « The social responsibility of business is to increase its profits ». *The New York Times*, September, p. 33.

Gond J.P. & Herrbach O.,(2006), « Corporate social reporting as a learning tool? A theoretical framework», *Journal of Business Ethics*, 65(4), pp. 359-371

Gond JP., Igalens J., (2012), « manager la responsabilité sociale de l’entreprise », *Darios et Pearson*, 207p.

Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), pp.205-223.

Heald M. (1961), « Business Thought in the Twenties: Social Responsibility », *American Quarterly*, vol. 13, n°2, p. 126-139.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). « Creating shared value ». *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Levitt T., (1958), « The dangers of social responsibility », *Harvard Business Review*, September October 1958.

Matten D., Crane A. et Chapple W. (2003), « Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship», *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n° 1/2, p. 109-120.

McGuire, (1963), *Business and Society*, McGraw Hill Higher Education, 1 Jan. 1963, p.144

Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N., (2000) « SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation », *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5-34

Sethi S.P. (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework », *California Management Review*, vol. 17, n°3, p. 58-64.

Simons R., (1995), « Levers of control - How managers use innovative control systems to drive strategic renewal », *Harvard Business School Press*, Boston

Simons, R. A. (1994), « How new top managers use control systems as levers of strategic renewal », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 169-189.

Simons, R. A. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.