

**L'audit qualité, social et environnemental un outil de pilotage de
la performance globale : Etude exploratoire des entreprises
exportatrices du secteur agroalimentaire**

**The quality, social and environmental audit as a tool for
managing overall performance: Exploratory study of exporting
companies in the agri-food sector**

ILMEN Faisal

Doctorant en Sciences de Gestion

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie et Management (LIREM)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de FES

Université Sidi Mohammed ben Abdallah

ilmenfaisal@gmail.com

BENCHEKROUN AIBOUD Bouchra

Enseignante Chercheuse (PES)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie et Management (LIREM)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de FES

Université Sidi Mohammed ben Abdallah

Bouchrabench@hotmail.com

Résumé :

Notre objectif dans cet article est de faire un croisement de deux thématiques dans les sciences des organisations à savoir : les indicateurs de performance en contrôle et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). En se focalisant sur l'impact de l'implantation des audits qualité, environnement et social sur les indicateurs de pilotage de l'approche RSE.

L'intérêt est accordé particulièrement au pilotage des deux dimensions spécifiques de la RSE (sociale et environnementale) en faisant appel à des données et mesures, donc à des indicateurs particuliers : indicateurs non financiers.

La présente action de recherche expose les résultats d'une étude exploratoire portant sur un échantillon de 15 entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire.

Mots Clés : Responsabilité sociétale des entreprises ; Performance sociale et environnementale ; Indicateurs RSE ; Certification ; Audit ' qualité, environnement, social'.

Abstract:

Our purpose in this Article is to make a crossing of the two themes in the sciences of the organizations namely: performance indicators in the control and Corporate Social Responsibility (CSR). In focusing on the impact of the implementation of quality audits, environmental and social on indicators of actuation of the CSR approach.

The interest is given particularly to the actuation of the two specific dimensions of the CSR (social and environmental) by using data and measures, and thus to specific indicators: non-financial indicators.

The present research action exposes the results of an exploratory study of a sample of 15 agri-food exporting companies.

Key Words : Corporate Social Responsibility ; Social and environmental performance; CSR indicators; Certification; Audit 'quality, environment, social'.

Introduction

Dans un contexte en forte changement et mutation et caractérisé par une pénétration croissante des économies, changement dans les systèmes de production, l'augmentation des exigences des parties prenantes qui obligent les firmes à respecter les normes et standards, de même, de nouvelles exigences influencent de manière importante les pratiques managériales et remis en cause les stratégies mises en place notamment la RSE et ses dérivées .

La thématique de la RSE est caractérisée par sa transversalité en sciences de gestion. Elle bouleverse en ce sens plusieurs apports managériaux, qui n'ont probablement pas connu de tels changements depuis les années 1980 avec l'émergence de la problématique de la qualité totale. Par ailleurs, plusieurs initiatives sont mises en place pour promulguer des lois ou des directives pour soumettre les entreprises à faire des efforts environnementaux et/ou sociétaux au niveau mondial tels que : Global Reporting Initiative(GRI).

En effet, pour répondre à la pression des différentes parties prenantes à savoir : les syndicats, les salariés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les ONG, ainsi les différents intervenants de la société civile, la mesure de ce paradigme pose des difficultés majeures en termes de complexité, qui font différents choix épistémologiques visant à la construction des instruments de mesure et de contrôle fiable et solide . Cette nouvelle démarche apparaît comme une stratégie de légitimation à l'égard de l'évolution des attentes des intervenants. Autrement dit, les firmes sont obligées de repenser leur style de management. Elles sont exposées à des enjeux en termes d'image de marque, de réputation et des risques juridiques et industriels (Wolff, 2010).

A cet égard, la maîtrise des systèmes de management (qualité, hygiène, sécurité) s'impose comme une exigence incontournable que toute entreprise doit contrôler et diagnostiquer voire mesurer d'une manière régulièrement en se basant sur des outils de contrôle tels que : l'audit qualité.etc. Et en employant des indicateurs de la performance (économique, sociale et environnementale). Le système de management se définit comme un ensemble de documents relatifs à l'organisation, d'actions, de procédures et de moyens mis en œuvre pour que la qualité, hygiènes et la sécurité environnementale soit atteinte. Cette notion a évolué de plus en plus pour la performance possible de toute organisation : une entreprise performante est donc à la fois efficace (résultats obtenus conformes aux objectifs initiaux), efficiente (les moyens utilisés alloués d'une façon optimale) et pertinente (les moyens utilisés sont en adéquation avec les objectifs initiaux).

L'audit est une discipline très ancienne, qui a connu une évolution importante. Elle est limitée au départ à l'appréciation des informations comptables et financières. Actuellement, elle couvre un champ très vaste et qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise dans des différents secteurs de l'économie. De ce fait, l'audit devient un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations. Ainsi, nous pouvons dire que l'audit a montré ses vertus dans différents domaines de l'entreprise y compris les volets : qualité, environnement et social.

Plusieurs outils sont utilisés pour la maîtrise et le pilotage de la RSE à savoir : Les audits qualité, hygiène et sécurité qui se découlent de l'audit opérationnel .il se définit comme « l'intervention dans l'entreprise sous la forme d'un projet dans lequel les spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs :

- Etablir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens.
- Créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés.

Auparavant, les entreprises marocaines ne prennent pas en considération la nécessité de la qualité, hygiène, sécurité environnementale comme un levier pour donner une image aux entreprises, elles pensent juste au profit surtout que celles-ci sont familiales. Toutefois, aujourd'hui avec l'augmentation des exigences des clients et des parties en matière des pratiques sociales et environnementales, la notion de la qualité et ses dérivées (hygiène et sécurité environnementale) dans leurs systèmes de production s'impose d'où la nécessité d'un audit permettant une meilleure certification et une maîtrise permanente de l'engagement social et environnemental.

Actuellement, les entreprises au Maroc sont au cœur d'un modèle sociétal avec ses défis et ses opportunités, elles sont appelées à jouer un rôle plus large que la création de richesse pour ses actionnaires. En revanche, l'engagement RSE constitue pour certaines firmes une contrainte voire une obligation à gérer dans la mesure où il engendre des charges supplémentaires dans la réalisation et l'ancrage de l'approche RSE telles que : les coûts des audits périodiques par les organismes de certification, cependant, les répercussions implicites de la RSE sont énormes sur le plan social, environnementale et économique (des parts de marché, d'autres niches de consommateurs, ...etc.)

De ce fait ,la maîtrise de la stratégie RSE présente une nécessité incontournable pour les entreprises marocaines dans la mesure où elle constituera une preuve de la légitimité des actions mises en place vis-à-vis des différentes parties prenantes d'une part, et elle contribuera à la performance globale d'autre part par le suivi et le contrôle en utilisant des indicateurs de gestion en vue non seulement de communiquer à l'externe les informations non financières mais aussi d'enraciner et d'adopter ses actions au niveau de la stratégie de l'entreprise.

Dans un marché de concurrence acharnée, être performant est un défi que chaque entreprise cherche à relever. Pour ce faire, des facteurs clés de succès sont nécessaires pour se distinguer. La certification est l'un des outils modernes que toute firme cherche à obtenir. Toutefois, son passage oblige l'entreprise à accepter des missions d'audit qualité/ environnemental/social, ce dernier consiste à évaluer l'investissement en matière de la RSE et par conséquent il engendre une amélioration de la performance sociale et environnementale par le suivi rigoureux des indicateurs RSE. En effet, la problématique qui sera traitée dans cet article est la suivante : « **En quoi concrètement l'audit certification qualité, environnement et social contribue-il à la performance de la démarche RSE dans les entreprises du secteur agroalimentaire ?** ».

Le Présent travail de recherche vise la mise en exergue de l'importance de l'audit certification qualité, environnement , social comme outil incontournable pour la légitimité et le pilotage de la démarche RSE ainsi que la façon avec laquelle il contribue à l'enracinement de la stratégie RSE dans la vie quotidienne de la firme en procédant au suivi des indicateurs de la performance sociale et environnementale les plus utilisés dans le secteur. En effet, cet outil permet de créer une dynamique de progrès et d'amélioration au sein de l'entreprise. De ce fait, l'étude vise à clarifier l'impact de cet audit en se focalisant sur des indicateurs RSE avant et après l'obtention de la certification (passage de l'audit).

En effet, nous avons opté dans cet article une méthodologie qualitative (exploratoire). Les raisons d'un tel choix résident essentiellement dans le faible lien qui existe entre la RSE et le contrôle d'une manière générale, mais également dans la capacité de la recherche qualitative exploratoire à mettre à jour des caractéristiques spécifiques d'utilisation des outils de contrôle, qu'une recherche quantitative positiviste aurait du mal à concrétiser .

Notre méthodologie se base ainsi essentiellement sur l'étude de la réalité du terrain, à travers une vision en interne. Elle tire ses données du questionnaire, des entretiens que nous avons

réalisés dans les différentes entreprises étudiées, ainsi que des documents, internes relatifs aux pratiques de l'audit en matière de RSE.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous allons suivre le plan suivant :

- La 1ère partie présente la revue de littérature dont nous allons éclaircir l'ensemble des concepts clés notamment : la responsabilité sociale des entreprises, la performance globale et les indicateurs RSE ainsi que les apports théoriques sur l'articulation entre l'audit qualité, social et environnementale et la performance globale.

- La 2ème partie expose le cadre pratique de l'étude à savoir les entreprises étudiées et les résultats empiriques.

1. L'instrumentalisation de la responsabilité sociale des entreprises : revue de littérature

1.1 Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises

1.1.1 Le développement durable (DD)

Le développement durable considéré comme une nouvelle dimension dans la gestion des organisations voire un nouveau paradigme économique, social et écologique qui a été mis en place dans un environnement géopolitique de l'économie et des relations internationales (igalens et joras, 2002).

En effet, le développement durable a été popularisé en 1987 avec la publication du rapport Brundtland duquel on retient la définition suivante : « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987).

Par ailleurs, L'Union Mondiale pour la Conservation de la Nature a elle aussi proposé une définition, selon laquelle « le développement durable est un développement qui tient compte à la fois des dimensions écologiques, économiques et environnementales » (UICN, 1980).

En résumant, le développement durable exige d'abord, de prendre en compte l'impact de nos actions sur l'environnement dont l'objectif est de ne pas dépasser le rythme de régénération des ressources ni la capacité de charge des écosystèmes. Ensuite, il nous invite à repenser nos pratiques envers les générations futures pour s'assurer que ces décisions se traduisent par un réel progrès à l'échelle de la société de telle sorte que l'avenir corresponde véritablement à une vie meilleure pour nos enfants et nos petits-enfants. D'autant plus, le développement durable suppose, non pas d'arrêter toute activité économique, mais bien de penser une

économie moins intensive sur le plan écologique en révisant nos modes de production et de consommation.

1.1.2 La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Plusieurs synonymes et traductions décrivent la RSE tels que : la responsabilité sociale, responsabilité sociale et environnementale ou encore responsabilité sociétale des entreprises. En anglais le mot « Social » recouvre une signification beaucoup plus large qu'en français. En fait, la commission européenne propose la définition suivante: « Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (Livre vert, 2001, p.4).

En effet, plusieurs chercheurs depuis plus de 50 ans ont essayé de proposer une définition du concept sans aboutir à une concise (Bowen, 1953 ; Friedman, 1962 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Jones, 1980 ; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carrol, 1979 ; Wattrick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000).

Diverses approches et définitions ont été proposées pour définir cette notion de RSE. Nous citons, par exemple, la définition donnée par Capron et Quairel Lanoizelee (2007, p.16) qui stipule que la RSE est : « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition ». C'est-à-dire la façon avec laquelle la firme réagit à la pression en innovant des stratégies en vue de conduire le changement organisationnel tout en se focalisant sur des outils et méthodes de pilotage et de contrôle.

1.2 Les systèmes de contrôle, indicateurs RSE et la performance globale

1.2.1 Les Systèmes de Contrôle de Gestion

Simons (1995) définit le contrôle de gestion « moderne » comme "les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation".

Simons propose également une typologie des systèmes de contrôle :

- le contrôle diagnostic qui se base sur un ensemble d'indicateurs qui présentent les différentes dimensions de la performance et les informations nécessaires aux managers.

- le contrôle interactif qui insiste sur la nécessité d'interagir avec les subordonnés en vue de choisir l'outil le plus adéquat pour le fonctionnement et la production de l'information sans perturber les managers par la quantité de l'information produite.

1.2.2 Les indicateurs RSE

Ils sont appelés également les indicateurs de développement durable ou les indicateurs de la RSE. Au début, ces derniers sont créés pour faciliter la communication externe avec les parties prenantes. Par la suite, ils se sont impliqués dans la stratégie et le management des firmes à cause des insuffisances majeures en matière de la mesure, le pilotage, l'audit, le reporting, ainsi que, vérification et benchmarking de la performance sociétale et environnementale (Epstein, 1996).

En fait, Les indicateurs de la RSE sont considérés comme des mesures et des données, essentiellement chiffrées et quantifiables, qui informent sur les performances des entreprises sur les trois axes du développement durable. En 2001, un rapport établi par la GRI en 2001, énonce plusieurs types d'indicateurs que nous pouvons résumer comme suit:

Tableau n °1 : Exemple d'indicateurs de développement durable selon la GRI

Catégories d'indicateurs	Exemples d'indicateurs
Indicateurs de performance économique	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires - Bénéfice net - Total des salaires et prestations versés - Versements aux fournisseurs de capitaux - Impôts payés
Indicateurs de performance environnementale	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation de matières premières - Consommation d'eau - Consommation d'énergie - Déchets générés par la production - Émissions de gaz à effet de serre
Indicateurs de performance sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition de la main d'œuvre par région par sexe, par type de contrat - Création nette d'emploi par exercice - Accidents de travail, taux d'absentéisme - Nombre d'heures de formation par personne et par exercice

Source : « Lignes directrices pour le reporting développement durable », GRI, 2001.

1.2.3 De la performance à la performance globale

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIIIème siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au XVème siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer (Essid, 2009).

Traditionnellement, dans le domaine de la gestion des organisations, la performance s'assimile à la réalisation et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement. C'est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais qui véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre. Des notions voisines cohabitent (efficacité, efficience) et se recoupent parfois avec la performance dans les écrits¹.

Néanmoins, un seul consensus semble émerger de la littérature : il n'y a pas de consensus sur le mot performance. Le terme est largement polysémique dans les champs de la gestion et en particulier dans celui du contrôle (Essid, 2009).

Aujourd'hui, le mot performance est devenu un mot commun qui intègre plusieurs facettes de nos sociétés, et qui amène même à parler de culte de la performance (Bessire, 1999). Et c'est à partir de la fin des années 1970, que l'obsession de la performance a envahi la plupart des organisations, petites comme grandes. L'objectif est donc simple pour tous les managers : il faut être performant.

En fait, dans l'objectif d'opérationnaliser et de piloter les dimensions de la RSE, il fallait utiliser un nouveau concept : celui de Performance Sociétale des Entreprises (PSE). L'objectif de ce dernier étant de traduire les actions et les réalisations de la RSE en termes de performance. Concrètement, la notion de performance sociétale des entreprises se présente comme une synthèse consolidée des différents travaux sur la RSE (Carroll, 1979) d'une part et sur le concept de sensibilité sociétale (Wartick et Cochran ; 1985). Carroll (1979) a été le premier à construire les principes d'une performance issue des concepts de la RSE. Elle

¹ L'efficience est une relation économique mettant en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. L'efficacité reste dans la littérature une notion polarisée sur le résultat annoncé. L'efficacité d'une organisation traduit sa capacité à produire un résultat attendu, identifiable et mesurable.

consiste à mesurer, suivre et relater les efforts des organisations pour la prise en compte des aspects sociétaux et éthiques.

Quant à la performance globale, l'intérêt que revêtent de plus en plus les dimensions de la RSE aujourd'hui, ajouté aux développements théoriques des principes de la PSE, ont mené à l'émergence d'un nouveau concept : la performance globale.

En fait, Elle se base plus sur la conception européenne de la RSE (comme étant les modalités de réponses des entreprises aux exigences macroéconomiques du développement durable) que celle américaine (comportements volontaristes, et essentiellement philanthropiques, des organisations). Elle représente, en ce sens, plus une vision différente de la performance de la RSE, qu'une extension (voire une dérivée) de la notion de la PSE².

Cette différence se matérialise notamment dans le fait que la performance globale intègre la notion innovante de « global » qui a été définie par Capron et Quairel (2006) comme « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes ».

1.3 La qualité et ses dérivées

1.3.1 La qualité

« Il y a seulement quelques années (moins d'une dizaine), le concept de qualité se définissait comme : « aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences explicites ou implicites des utilisateurs » (krebs, 2007).

Nous pouvons citer les premières définitions de la qualité à partir des travaux des spécialistes américains (karoui, 1998). Selon Joseph Juran: « la qualité, c'est l'aptitude à l'emploi » ou « l'aptitude à l'usage ». Selon Philip Crosby : « la qualité, c'est la conformité aux spécifications » ou « la rencontre des exigences ».

Les définitions de base de la qualité correspondent à trois âges de la qualité à savoir :

- La qualité est la réponse au besoin ;

² Notons que certains auteurs considèrent le concept de performance globale comme une évolution de la notion de PSE, notion restée très confuse, pas assez bien définie et dont il n'existait pas encore de mesure globale et valide (Wood et Jones, 1995).

- La qualité est la réponse à l'utilisation. ; et
- La qualité est la réponse globale à un problème. Cette définition ne prend pas uniquement le client en considération mais aussi les parties prenantes (la société, le personnel, les actionnaires, l'environnement,...etc).

Selon AFNOR : L'association Française de Normalisation « la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou services qui lui confère son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites ».

Pour Pat TOWNSEND : spécialiste en management qualité « La qualité c'est ce que le client perçoit quand il sent que le produit ou le service satisfait ses besoins et correspond à ses attentes ».

Selon la norme japonaise JIS-Z-8101 -1981 « La gestion de la qualité est un système de moyens mis en œuvre pour produire économiquement des produits ou des services qui satisferont les besoins ».

Pour Kaoru ISCHIKAWA : théoricien en gestion de la qualité « La gestion de la qualité consiste à développer, concevoir et à fabriquer les marchandises les plus économiques, utiles, et satisfaisantes pour l'acheteur. Gérer la qualité c'est aussi gérer le prix de revient, le prix de vente et le bénéfice ».

1.3.2 Le système de management qualité (SMQ)

« Etant un ensemble d'activités coordonnées permettant à une entité d'améliorer en continu son fonctionnement, un Système de Management Qualité, souvent abrégé SMQ (Quality Management System), est un élément du système de mangement global de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats , en s'appuyant sur les objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus de l'organisation, pour satisfaire, selon le cas, les besoins , attentes ou exigences des parties intéressées »(ISO 9000 ,2005).

En plus, le SMQ, résolument tourné vers la satisfaction des clients internes et externes, englobe tous les aspects de la gestion essentiellement ; les circuits d'information, la mobilisation du personnel, la bonne gestion financière et la rentabilité de l'entreprise.

Pour d'autres, « le système qualité est l'ensemble des moyens humains, matériels et organisationnels ainsi que des processus, procédures et modes opératoires concourant à

l'élaboration de l'offre en conformité permanente avec les exigences du client et ce au moindre coût ».

1.3.3 La certification

Selon Jack Welch, ancien Président de la General Electric « si vous ne vous conformez pas à la norme internationale pour obtenir la qualité au meilleur prix mondial, vous ne faites pas partie du jeu ».

Selon ISO « une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services. L'ISO a publié plus de 19 500 normes internationales qui peuvent être achetées auprès de l'ISO ou de ses membres ».

Selon la même organisation, la certification qualité est définie comme une « action ayant pour objet de certifier, au moyen d'un certificat de conformité ou d'une marque de conformité, qu'un produit ou un service est conforme à des normes ou à des spécifications techniques déterminées » (Peyrat, 1992).

1.4 l'audit qualité, environnement, social comme gage de la performance globale

1.4.1 L'audit environnemental

L'apparition de l'audit environnemental remonte au début des années 1970 aux États-Unis. Pour (Giroux, 1997, Halley, 1999), vu que le contexte législatif est marqué par des contraintes majeures, les entreprises américaines ont eu volontairement recours à l'audit environnemental pour gérer, de façon plus appropriée, leurs activités polluantes et éviter des contraventions. La nécessité pour ces dernières d'identifier et de maîtriser les risques environnementaux inhérents à leurs activités relevait essentiellement d'impératifs d'ordre économique, financier et commercial.

L'audit environnemental constitue une nouvelle déclinaison de l'audit opérationnel. Plusieurs propositions sont avancées dans la littérature pour définir cette nouvelle pratique. « Bien qu'on insiste souvent sur la confusion entourant ces définitions, il s'agit en fait d'un faux débat, car toutes les définitions renvoient à une évaluation systématique et documentée, seuls les objectifs et l'objet de la vérification changent » (Gendron, 2004).

A cet égard, la définition considérée officielle de l'audit environnemental est « une évaluation systématique, documentée, périodique et objective des performances

environnementales d'une organisation, du système de management et des procédés destinés à assurer la protection de l'environnement. Le programme d'audit vise, en particulier, à évaluer les systèmes de management mis en place et à déterminer la conformité à la politique et au programme de l'organisation, lesquels prévoient notamment le respect des prescriptions réglementaires applicables en matière d'environnement » (Règlement CE n°1221/2009).

1.4.2 L'audit qualité

Selon Christian Doucet : 2009, l'audit qualité se définit comme « une méthode d'évaluation de risques concernant une activité ou un produit donné, grâce à un examen détaillé de son processus de réalisation. Il porte essentiellement sur l'organisation et les méthodes de travail et il doit déboucher sur des propositions permettant de supprimer les dysfonctionnements et les risques avérés ».

Selon ISO 8402 :1986 et ISO 10011-1 :1990, l'audit qualité est un : « Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont les dispositions préétablies et si ces dernières sont mises en œuvres de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs ».

Selon la norme 9000 : 2000 , « l'audit qualité se définit comme un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits » (DETRIE ,2001).

1.4.3 L'audit social

Les démarches d'audit social sont fortement préférées actuellement, notamment au titre du développement durable et de l'évaluation globale (Mastory, 2003). En fait, elles visent à donner l'opinion indépendante et professionnelle sur la situation et la gestion sociale d'une entreprise et, lorsque cela est possible, à mettre en lumière des écarts par rapport à des normes (Martory, 1996).

En effet, L'audit des ressources humaines fait porter l'analyse sur l'ensemble des pratiques qui visent à mettre « l'homme idoine à la place appropriée ». Il s'intéresse à la procédure de recrutement, au suivi et contrôle des effectifs, à la gestion prévisionnelle du personnel. De plus, il s'attache à recenser les compétences disponibles et les risques associés à l'évolution des métiers. Au-delà, les audits de climat social et des comportements visent à apprécier leur évolution, notamment par le suivi rigoureux des indicateurs de dysfonctionnement. De

façon complémentaire, les auditeurs se voient assigner des missions dans le suivi de la mise en œuvre des procédures de communication interne et de développement du dialogue social (Mastory, 2003).

En d'autre terme, cette démarche incite à évaluer en examinant les politiques sociales dans leurs aptitudes à créer et développer le capital intellectuel d'une organisation, d'un triple point de vue : le développement des compétences individuelles (professionnelles et managériales), la création et le développement d'un potentiel collectif à travers les processus de gestion et d'organisation et la mobilisation, c'est-à-dire la mise sous-tension des hommes et des équipes (Mastory, 2003).

1.5 Le rôle de l'audit opérationnel à partir des théories de la RSE (cas de l'audit environnemental)

A l'aune de la théorie néo-institutionnelle l'audit environnemental peut être considéré comme « une structure formelle plus ou moins dissociée des activités réelles, mis en œuvre en réponse à des pressions institutionnelles dans le souci d'offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale de l'organisation » (Boiral, 2006). Il s'agit, à ce niveau, de répondre « à des contraintes légales, à des normes professionnelles et sectorielles ou bien comme un comportement mimétique qui, dans l'incertitude, se conforme à des pratiques reconnues comme bonnes » (Capron et Quairel, 2007,).

Dans la vision managériale, « la prise en compte des intérêts des parties prenantes est appréhendée sous l'angle stratégique (ou instrumental). Cela fait de leur prise en compte un moyen en vue d'une fin, qui est d'améliorer la performance de l'entreprise » (Mercier, 2006). Dans cette optique, les attentes des parties prenantes servent de base aux critères d'évaluation de la performance environnementale et sociale (Capron et Quairel, 2007).

En se référant à la théorie des parties prenantes, l'audit environnemental joue un rôle disciplinaire des dirigeants vis-à-vis des parties prenantes. « Partant du constat que les actionnaires ne sont pas les seuls concernés par les activités de l'entreprise, mais que d'autres acteurs peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, on peut supposer que l'audit environnemental va discipliner les dirigeants en les obligeant à rendre des comptes sur les engagements qu'ils ont pris, sur les pratiques qu'ils ont développé ; ils mettront alors en

œuvre, au travers de rapports [d'audit], des mécanismes de dédouanement et de justification.
» (Capron et Quairel, 2007).

Pour résumer, à travers les différentes théories ci-dessus, l'audit environnemental peut être considéré d'une part comme une stratégie de légitimation des entreprises et d'autre part comme un moyen de discipliner les dirigeants vis-à-vis des parties prenantes tout en améliorant la performance de l'entreprise.

2. LES PRINCIPAUX RESULTATS EMPIRIQUES

Nous allons procéder à l'interprétation des résultats d'une étude exploratoire qui concerne 15 entreprises dans le but d'évaluer l'impact l'audit qualité/social/environnement sur la performance des entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire. Dans cette optique, l'analyse des réponses recueillies seront organisées comme suit :

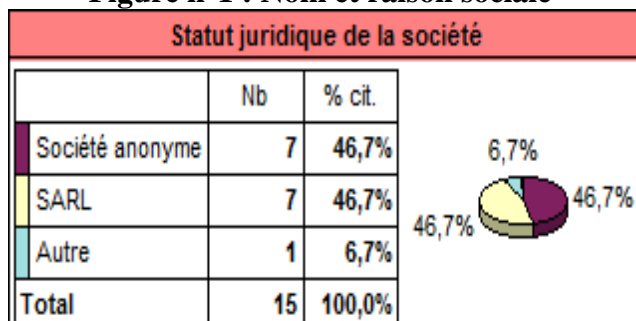
- Un premier paragraphe consacré à l'identification des entreprises enquêtées et leurs branches d'activité ;
- Un deuxième paragraphe rapporte l'impact des certifications qualité/social/environnement obtenues sur la performance de l'approche RSE.
- Un dernier paragraphe lié à l'étude de cet impact d'une manière chiffrée avant et après la certification (le passage des audits)

2.1 L'identification des entreprises


2.1.1 Nom ou raison sociale

Le tableau ci-dessous montre l'ensemble des entreprises de l'échantillon objet de notre étude exploratoire ainsi ses différentes formes juridiques.

Figure n°1 : Nom et raison sociale



Statut juridique de la société_AUTRE		
	Nb	% cit.
SNC	1	100,0%
Total	1	100,0%



Nom ou raison sociale		
	Nb	% OF
ASAT TANTAN	1	6,7%
CITRUMA	1	6,7%
DARI	1	6,7%
GASTROMKTE	1	6,7%
IGLO FISH SA	1	6,7%
KORBA PLASTIC	1	6,7%
LA MAISON DU FOIE GRAS	1	6,7%
LAAYOUNE PROTEINE	1	6,7%
Les conserves de Meknès aicha	1	6,7%
Les huileries de Meknès	1	6,7%
LES MOULINS DE ZERHOUN	1	6,7%
MAROMEGA	1	6,7%
OUGALA	1	6,7%
société SOCOPO	1	6,7%
TANTASAR	1	6,7%
Total	15	100,0%

Source : élaboré par l'auteur

Afin de montrer les orientations qualité, sociales, environnementales, la pratique de l'audit et l'impact des certifications sur la RSE, on a étudié 15 entreprises œuvrant dans le secteur agroalimentaire et sises dans plusieurs villes du Maroc (Casablanca, Rabat, Meknès, Laayoune, Tantan...etc). D'après la figure ci-dessus, on remarque que les Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) représentent 46.7% chacune et une Société au Nom Collectif (SNC) représente uniquement 6,7%. Incontestablement, et ce malgré que la taille de notre échantillon qui est limitée, la recherche des réponses à notre problématique dans les sociétés leaders : AICHA, DARI, MAROMEGA ...etc, valorise notre étude et nous facilite la tâche à réaliser une analyse assez pertinente.

2.2 L'impact de l'audit qualité/social/environnemental sur la performance des entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire

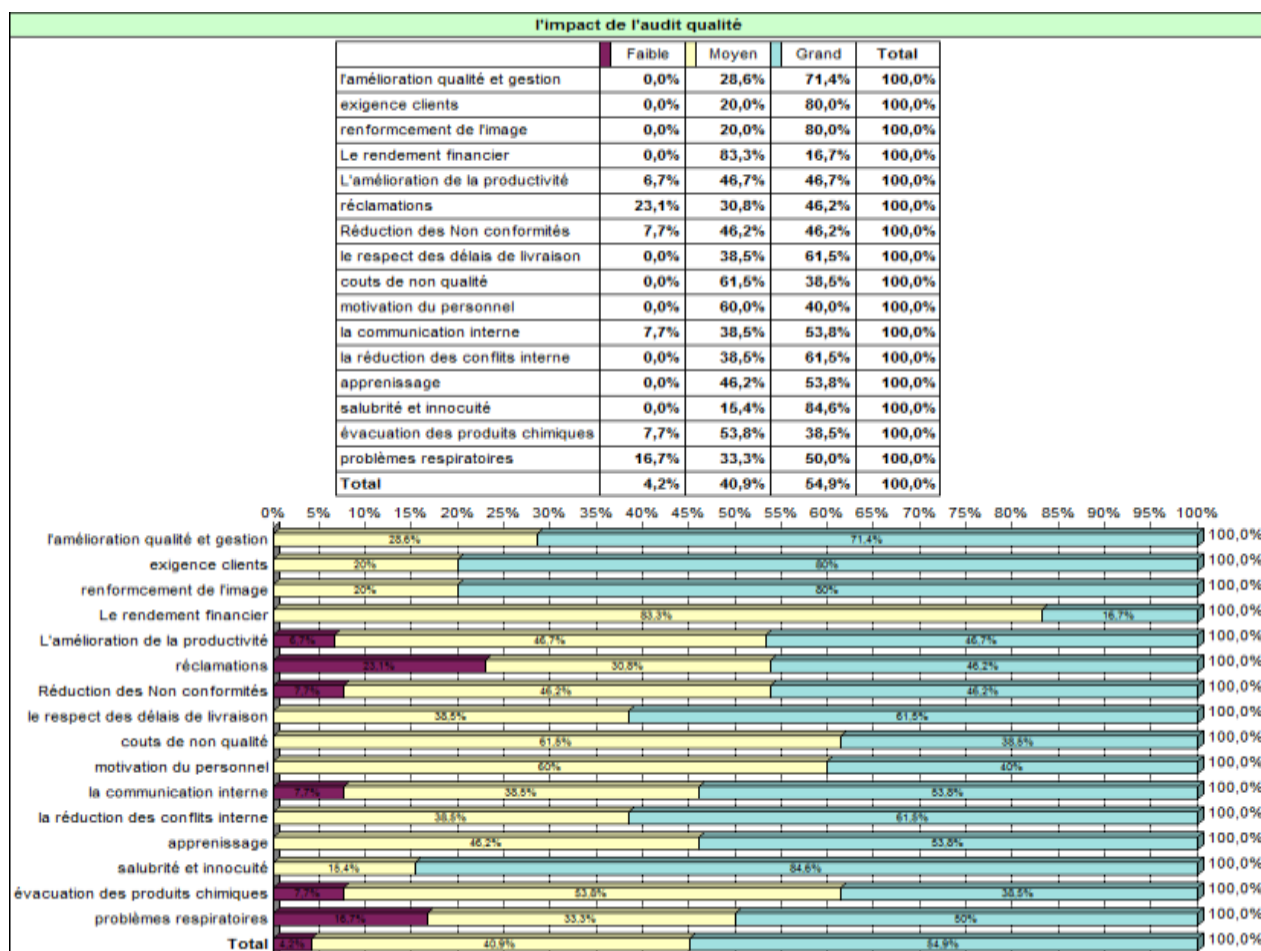
Pour l'ensemble des entreprises, on remarque que certaines variables augmentent d'une manière forte ou moyenne, cela prouve les impacts des certifications obtenues sur la performance économique et financière tels que : l'amélioration qualité et gestion (71.4%), la satisfaction des exigences clients (80%), le renforcement de l'image (80%) et pour d'autres indicateurs entre moyen et fort comme : le rendement financier(83.3%), le respect des délais de livraison (61.5%), le coût de non qualité.

A titre indicatif, la performance sociale grâce à l'audit s'est améliorée, notamment, la motivation du personnel qui s'est progressé d'une manière forte (60%) et moyenne (40%). Aussi, les conflits internes qui se sont réduits fortement et moyennement de 61.5% et 38.5%, respectivement.

Pour la performance environnementale, une réduction des problèmes respiratoires d'une manière forte (50%) et moyenne (33.3%) est exprimée par les répondants.

Donc, généralement l'ensemble des indicateurs s'améliorent avec les audits certifications, ce qui permet de généraliser l'impact positif de l'audit qualité/social/environnemental et sa contribution sur l'amélioration continue de l'entreprise.

Figure n°2 : L'impact de l'audit qualité/social/environnemental sur la performance des entreprises exportatrices (secteur agroalimentaire)



Source: élaboré par l'auteur

2.3 L'étude d'impact chiffré de la certification sur la performance des entreprises exportatrices agroalimentaires

Pour répondre à cette partie de l'étude exploratoire, on a posé des questions sous forme des pourcentages (%) en vue de s'assurer de l'impact concret de l'audit qualité/social/environnemental sur les différents types de performance (performance économique, financière, performance sociale et performance environnementale) qui concrétisent l'orientation RSE dans les différentes firmes étudiées.

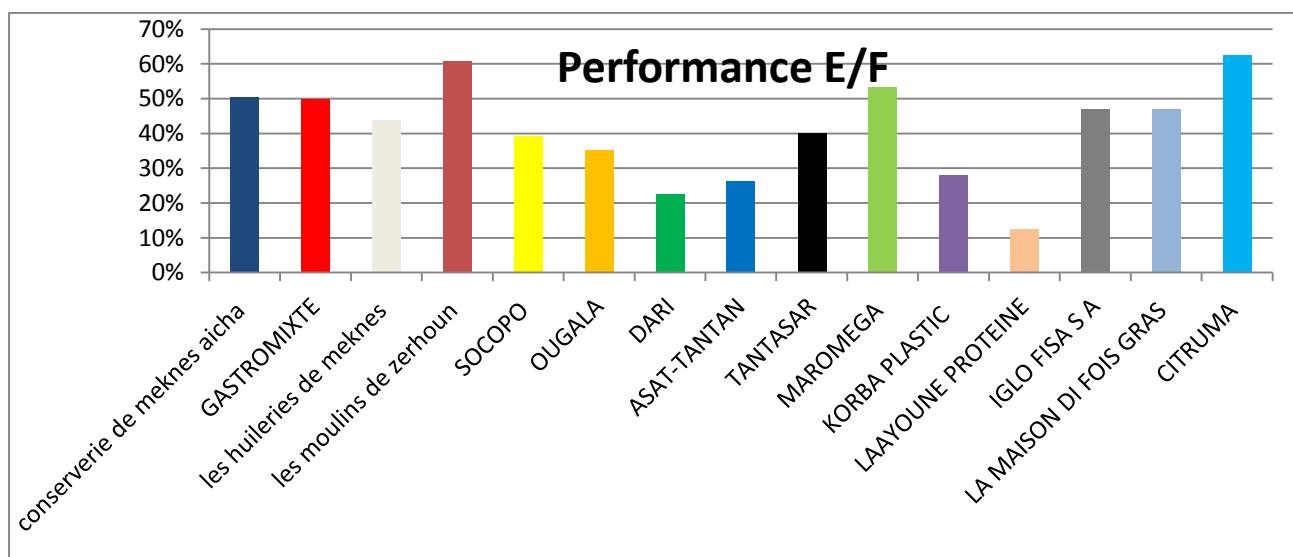
À cet égard, on cherche à montrer que les différents indicateurs RSE étudiés évoluent après l'obtention des certifications ; après le passage d'un audit qualité, en comparant, pour chaque type de performance, les moyennes des variables par exemple : la moyenne des variables de la performance sociale avant la certification avec celle après la certification pour chaque entreprise consultée.

2.3.1 La performance économique et financière avant et après la certification

On remarque, que l'ensemble des entreprises répondantes affirment que les indicateurs de performance économique et financière (la satisfaction client, amélioration de la productivité) s'améliorent après l'obtention des certifications. Avant la certification, à titre d'exemple, les moyennes des pourcentages pour MAROMEGA, GASTROMIXTE, LAAYOUNE PROTEINE sont de 52%, 50% et 12%. Toutefois, des proportions de 68%, 68% et 22%, respectivement, sont détectées chez les mêmes entreprises après la certification. Cela prouve le rôle joué par les audits via la détection des dysfonctionnements et la création d'une dynamique de progrès au sein des entreprises et, par conséquent, une amélioration continue.

❖ Avant la certification

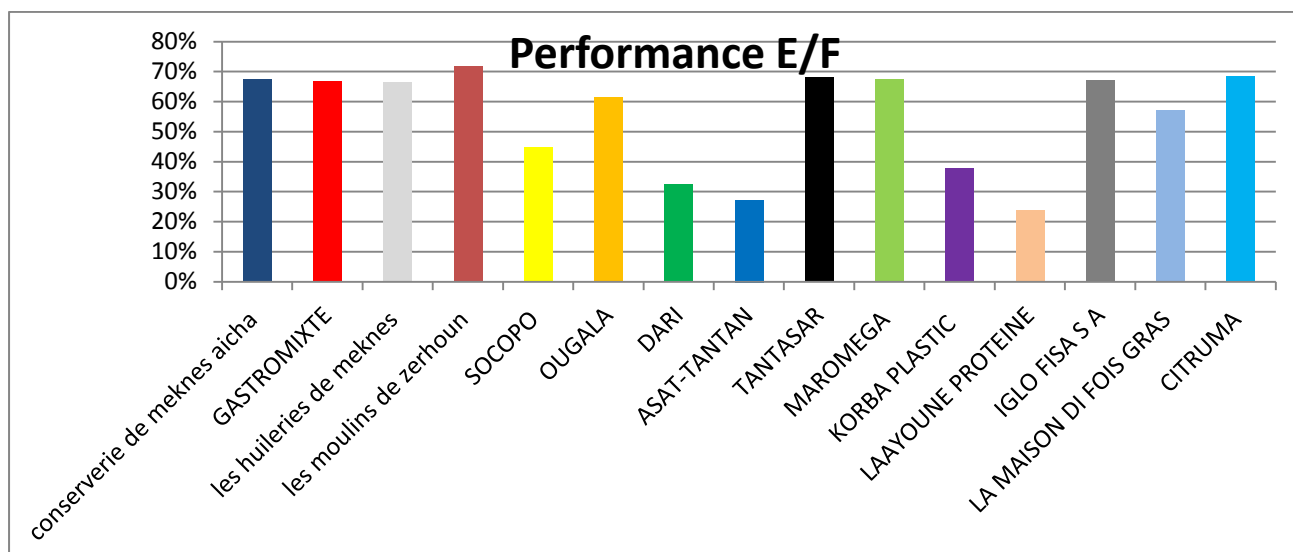
Figure n° 3 : La performance économique et financière avant la certification



Source : élaboré par l'auteur

❖ Après la certification

Figure n° 4 : La performance économique et financière après la certification



Source : élaboré par l'auteur

2.3.2 La performance sociale avant et après la certification

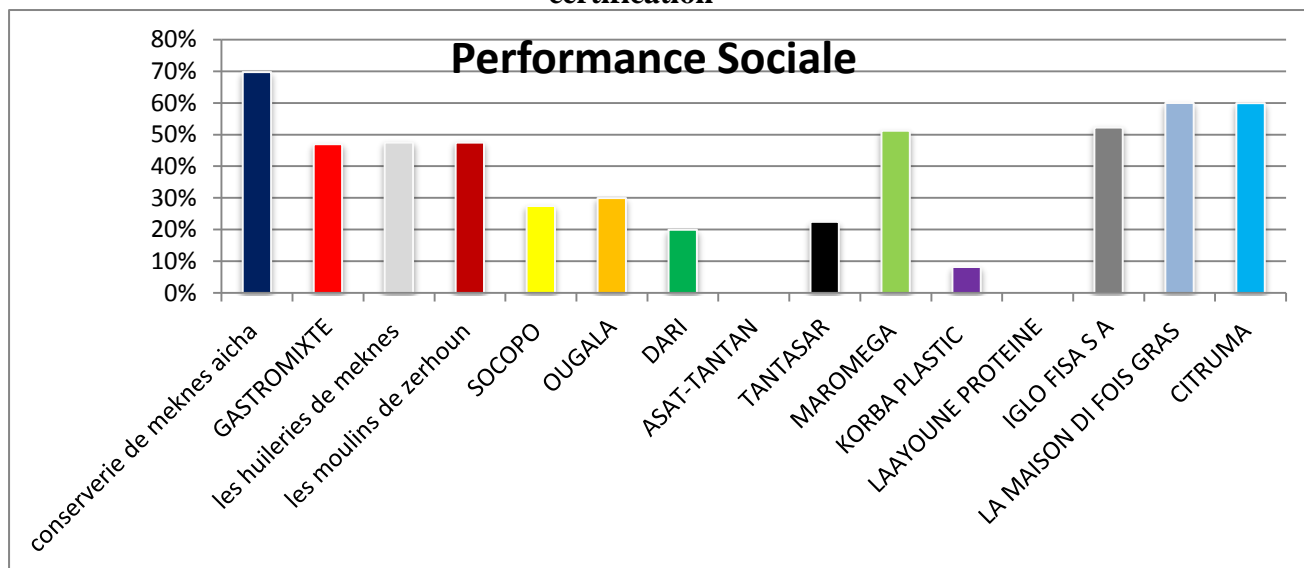
Les moyennes des pourcentages des indicateurs telles que la motivation du personnel et la réduction des conflits internes sont en croissance après la certification. Par exemple, LES MOULINS DE ZERHOUN, OUGALA, SOCOPO, IGLO FISH ont un pourcentage, avant la certification, de 46%, 28%, 30 % et 51%, respectivement.

Cependant, après la certification, on a, pour les mêmes unités, des proportions de 92%, 62%, 62% et 80%, ce qui montre que l'audit n'est pas juste un investissement qui permet de satisfaire les clients exigences et d'améliorer le rendement financier mais aussi, il a des effets implicites sur d'autres indicateurs qui peuvent être sources d'innovation, et de création au sein de l'entreprise.

Actuellement, on parle souvent de la responsabilité sociale qui constitue l'un des éléments primordiaux qui oriente vers la performance globale de l'entreprise, particulièrement, par l'implication du personnel et la création d'un sentiment d'appartenance chez les employés.

❖ **Avant la certification**

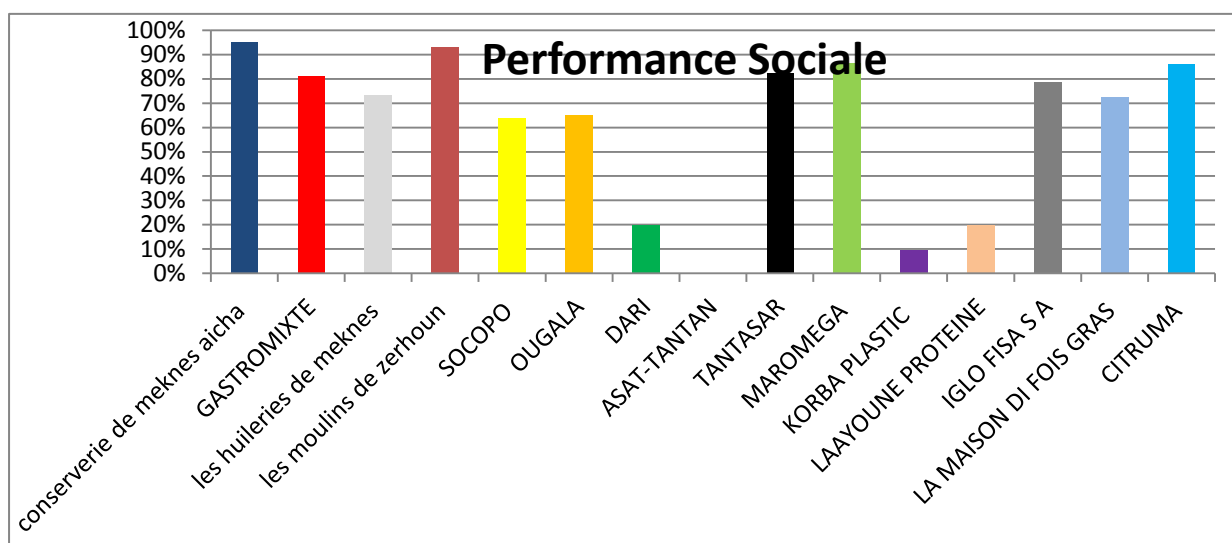
Figure n° 5 : Les indicateurs de pilotage de la performance sociale avant la certification



Source : élaboré par l'auteur

❖ **Après la certification**

Figure n° 6 : Les indicateurs RSE de pilotage de la performance sociale après la certification



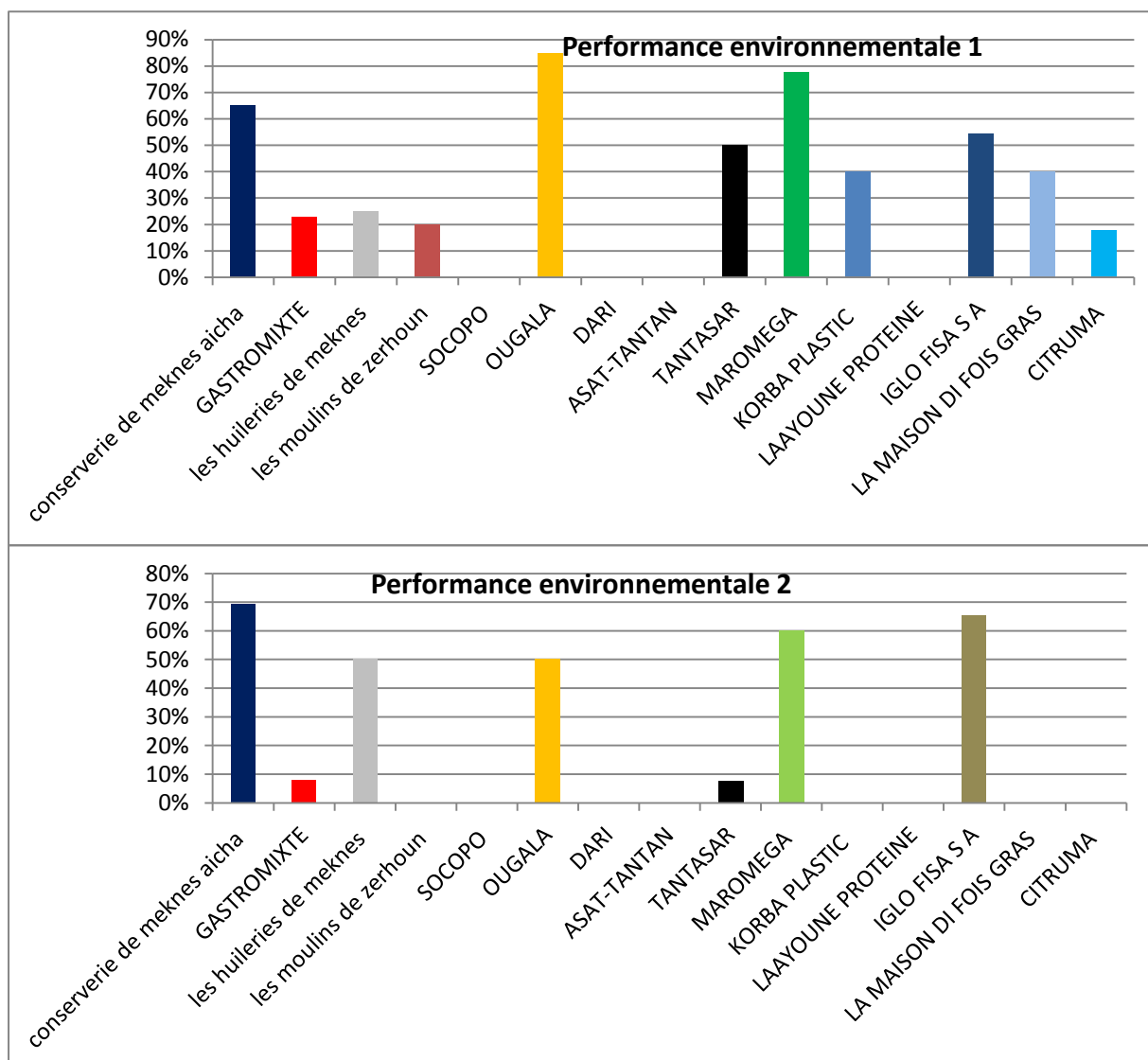
Source: élaboré par l'auteur

2.3.3 Les indicateurs environnementaux de pilotage de la RSE avant et après la certification

❖ **Avant la certification**

Les deux graphes ci-dessous représentent les moyennes des variables de la performance environnementale. Le premier désigne le traitement des déchets et l'évacuation des produits chimiques. Alors que le deuxième présente une analyse des deux autres variables à savoir la réduction des problèmes respiratoires et la pollution de l'air.

Figure n° 7: les indicateurs environnementaux de pilotage de la performance avant la certification

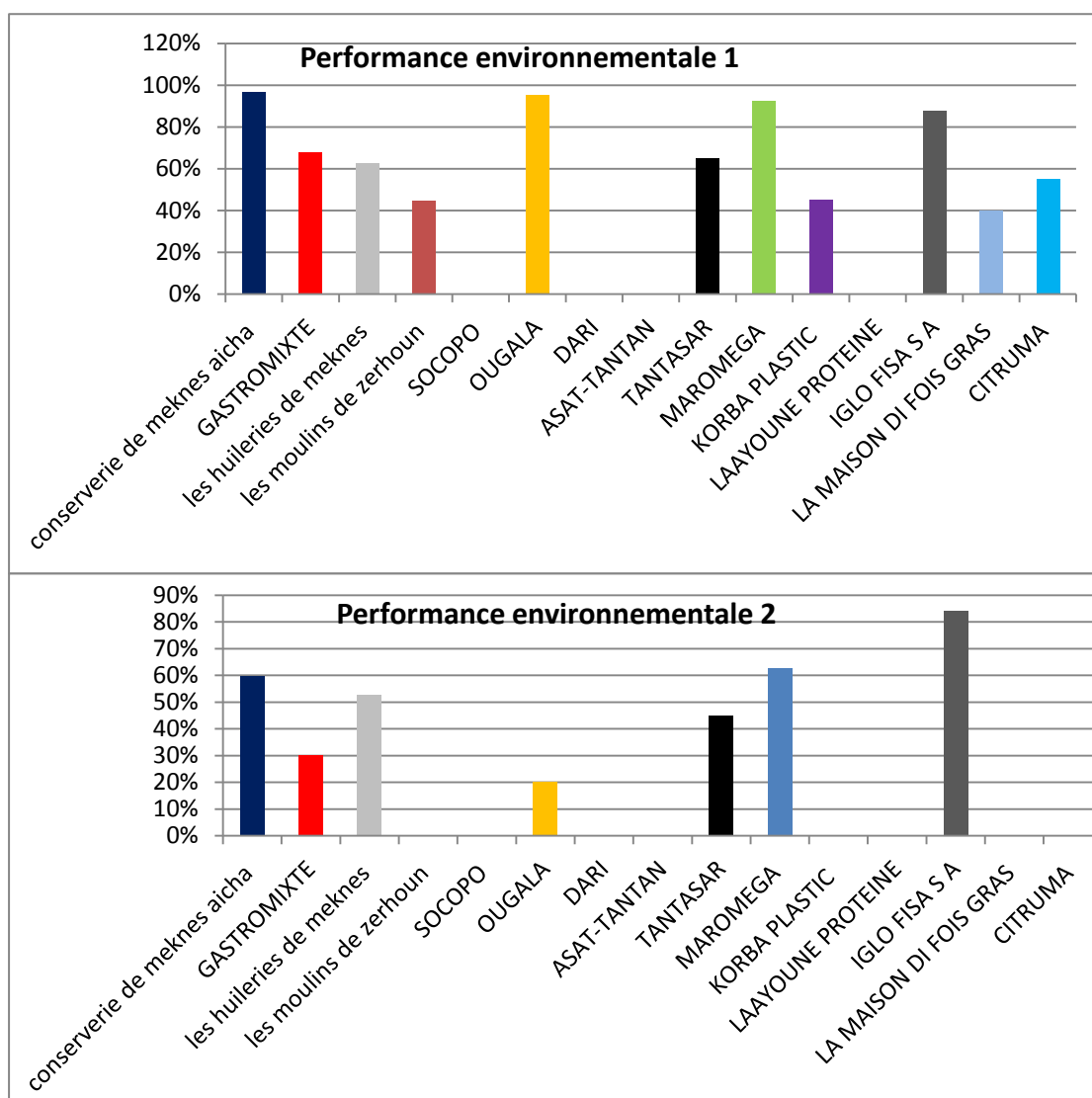


Source : élaboré par l'auteur

❖ Après la certification

Les deux graphes ci-dessous représentent les résultats des moyennes des indicateurs de la performance environnementale après la certification. La première figure (performance environnementale) est relative aux deux premières variables en l'occurrence le traitement des déchets et l'évacuation des produits chimiques. Le deuxième graphe désigne les deux indicateurs restants.

Figure n° 8 : les indicateurs environnementaux de pilotage de la performance après la certification



Source : élaboré par l'auteur

La maîtrise de l'aspect environnemental par des indicateurs constitue une nouvelle approche que les entreprises exportatrices doivent prendre en considération pour montrer aux différentes parties prenantes leurs pratiques et points forts par rapport aux autres entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité. Ladite orientation permet à l'entreprise, également, de montrer sa détermination à intégrer la composante environnementale comme une exigence incontournable dans sa stratégie globale (responsabilité sociétale). Sur la base de l'échantillon des entreprises consultées, on a montré qu'effectivement, les audits qualité/social et

environnemental permettent de faire face aux problèmes liés au respect de l'environnement tels que : le traitement des déchets et l'évacuation des déchets chimiques (environnement 1).

Par ailleurs, et avant la certification, on a constaté que les moyennes des pourcentages des sociétés GASTOMIXTE, LES HUILLERIES DE MEKNES, LES MOULINS DE ZERHOUN et TANTASAR sont de l'ordre de 22%, 24%, 20% et 50%, respectivement. Alors qu'après certification ces moyennes augmentent ; et deviennent 64%,60%,42% et 62%, respectivement.

Pour les autres indicateurs (environnement 2) tels que : la réduction des problèmes respiratoires et la pollution de l'air. Avant la certification, les moyennes des pourcentages atteignent 70% et 50% pour la CONSERVERIE DE MEKNES AICHA. Après la certification, ses moyennes sont estimées à 60% et 20%.

Selon les résultats de l'étude, on remarque que les entreprises agroalimentaires organisent des revues de direction pour suivre la réalisation des objectifs qualité/social et environnemental d'une manière périodique. Elles disposent de documents qualité/social/environnement qui montrent leurs engagements et orientations sociales et environnementales. Ces firmes ont implanté des systèmes de management non seulement pour la satisfaction des clients mais aussi en vue d'une amélioration pérenne. Les dites entreprises pratiquent et collaborent pour la réussite des missions d'audit (pré-certification et certification) dans leurs unités en vue de détecter les déviations et les dysfonctionnements ainsi que pour garantir une amélioration des différents indicateurs. Cela prouve le rôle incontournable des certifications obtenues dans l'amélioration de la performance (économique, financière, sociale et environnementale).

Conclusion

Le secteur agroalimentaire est considéré comme pivot dans l'économie marocaine, il contribue fortement à la croissance. Cependant, la majorité des entreprises trouvent des difficultés énormes surtout dans le cas de l'exportation vue la concurrence acharnée et les fluctuations dans le marché (...) ce qui provoque plusieurs problèmes tels que : la perte des clients, les problèmes de non-conformité, le retour des produits, et les litiges avec des clients, ce qui impose un travail rigoureux pour la satisfaction des exigences de l'ensemble des intervenants (clients, Etat,...etc) d'où le rôle majeur de l'obtention des certifications qui permet de contribuer à la performance pérenne soit pécuniaire (rendement financier) Ou non pécuniaire (dynamique d'apprentissage).

En comparant les résultats de la pratique avec les postulats de la théorie, on généralise que l'audit qualité/social/environnemental constitue un outil de pilotage de l'entreprise vers l'excellence en créant un climat de développement durable qui permet de réussir facilement la certification, ce dernier joue un rôle indispensable dans l'exportation et plus précisément le secteur agroalimentaire.

En résumé, quelle que soit les limites de notre démarche (échantillon limité, taux de réponse des entreprises, ...etc), nous espérons contribuer par cette étude à enrichir la réflexion sur le rôle de audit qualité/social/environnement dans la performance des entreprises exportatrices et particulièrement du secteur agroalimentaire.

Enfin, et par la diversité des activités et des tailles des entreprises explorées, il semble difficile d'avoir une vision claire et unitaire sur cet impact en se basant sur des entreprises de diverses branches du secteur agroalimentaire, autrement dit, si nous avons justifié et répondu à notre problématique de recherche au sein d'un échantillon de 15 unités. Qu'en est-il de ladite influence sur l'ensemble des PME exportatrices du secteur ?

Références bibliographiques

- ❖ Beaupré D et al. (2008). Gestion des ressources humaines. développement durable et responsabilité sociale. Revue internationale de psychosociologie.
- ❖ Bouquin H. (2011), Fondements du contrôle de gestion, Edition la presse universitaire de France.
- ❖ Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- ❖ Détrie P. (2001), conduire une démarche qualité, Edition d'organisation.
- ❖ Dupuich F. (2012), Regard croisé sur la responsabilité sociale des entreprises : RSE. paris, L'Harmattan,
- ❖ Epstein M.J. (1996), Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy. Burr Ridge, Illinois Institute for Management Accounting and Irwin Professional Publishing.
- ❖ Essid M. (2009), les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, HAL Id.
- ❖ Fourmond C. (2010), L'entreprise au cœur du développement durable », GERESO,
- ❖ Geoffroy M et al. (2013), La boîte à outils du développement durable. DUNOD
- ❖ Gouiran M. (2012), Les indicateurs clés de la RSE et du développement durable : ISO 26000 au cœur de l'économie coopérative, AFNOR,
- ❖ Igalens J. (2012), La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques », EYROLLES.
- ❖ Juran J. (1983), Gestion de la qualité, Edition AFNOR.
- ❖ Karoui S.(1998),Méthode de Management de la Qualité : guide pratique, ISO 9000. Edition « le livre universel »
- ❖ Krebs G. et al. (2007), la nouvelle pratique de l'audit qualité interne, Edition AFNOR.
- ❖ Laure M, Gavard-Perret D G al. (2012), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. PEARSON France.
- ❖ Longin P et al. (2008), construisez votre qualité, Edition DUNOD.
- ❖ Maymo V. (2013), Développement durable et RSE, Edition DUNOD.
- ❖ Mastory B. (2003), audit social : Pratiques et principes, Edition Lavoisier Revue française de gestion
- ❖ Peyrat O. (1992), la certification qualité de l'entreprise, Edition AFNOR.
- ❖ Renaud A. (2013), à quoi sert l'audit environnemental, Comptabilité sans Frontières, The French Connection, May, Montréal.
- ❖ Simons, R. (1995). Levers of control: How managers innovate control systems to drive strategic renewal, Renewal. Strategic Management Journal, Harvard business School Press, Boston Massachussets, Vol. 15.