

RECOUPEMENT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE AVEC LA PERFORMANCE ECONOMIQUE : CAS DE TROIS ENTREPRISES MAROCAINES

Driss EL KADIRI BOUTCHICH
Complexe universitaire
(Maroc)

L'étude de la responsabilité sociale présente un grand intérêt vu sa vision interculturelle, globalisante et stratégique.

Quelle est l'intensité du lien entre responsabilité sociale et performance économique ? Telle est la problématique de ce thème.

Ce thème se base sur l'hypothèse centrale suivante :

La responsabilité sociale qui se manifeste à travers : relation clients- fournisseurs internes, acquisition et développement des ressources humaines et relation avec l'environnement, conditionne la performance économique de l'entreprise.

Cet article comporte deux volets : le premier est relatif à la présentation d'un ensemble d'indicateurs de responsabilité sociale et le second à l'impact de certains indicateurs sur la performance économique des entreprises. Cet impact est mis en évidence à travers une étude empirique portant sur trois entreprises marocaines : une PME, une grande entreprise privée et une entreprise publique.

1- INDICATEURS DE RESPONSABILITE SOCIALE

Les indicateurs de responsabilité sociale sont différenciés comme suit :

- Indicateurs relatifs au premier niveau de responsabilité sociale et qui sont liés au personnel. A ce niveau, on utilise les indicateurs socio-économiques et d'autres indicateurs correspondant aux flux- stocks matériels et immatériels.
- Indicateurs relatifs au deuxième niveau de responsabilité sociale qui se rapportent aux principaux partenaires sociaux de l'entreprise (environnement restreint). A ce niveau, on utilise un indice de distance moyenne, issu du modèle de surplus de productivité.
- Indicateurs relatifs au troisième niveau de responsabilité sociale qui concernent la communauté entière (environnement global). Il s'agit des flux relatifs à l'écologie, l'emploi, l'éthique- culture et à la gestion des internalités.

N.B. : le premier niveau relève de la relation clients- fournisseurs internes et de l'acquisition et développement des ressources humaines. Le second et le troisième niveaux découlent de la relation de l'entreprise avec son environnement restreint ou global.

Du point de vue mode de calcul, les indicateurs de responsabilité sociale sont distingués en deux types : indicateurs simples et indicateurs ou indices de qualité qui nécessitent une transformation de variables qualitatives en variables quantitatives.

La règle d'appréciation de ces différents indicateurs est la suivante :

Lorsque les indicateurs simples sont petits ou les indices de qualité sont grands par rapport à des périodes antérieures ou des standards, la responsabilité sociale de l'entreprise est jugée plus engagée et dénote une amélioration de la relation avec le personnel et des termes d'échange avec l'environnement restreint ou global.

1.1-Indicateurs liés au premier niveau de responsabilité sociale

Ces indicateurs sont liés au personnel. Ce sont les indicateurs socio-économiques et d'autres indicateurs liés aux flux- stocks matériels et immatériels.

1.1.1 - Indicateurs socio-économiques

Il s'agit des indicateurs : absentéisme, accidents de travail, rotation du personnel, non- qualité et sous- productivité directe.

1.1.1.1- Taux de régulation de l'absentéisme

Ce taux se calcule comme suit :

$$I_1 = \frac{\text{Nombre d'heures utilisées pour la régulation des absences}}{\text{Nombre d'heures de travail attendues}}$$

Les absences ne comprennent pas celles relatives aux accidents de travail. Les heures de régulation des absences peuvent être les heures de recherche d'un remplaçant, les heures de sous-productivité du remplaçant, les heures perdues lors du déplacement du remplaçant interne sur le poste de travail et enfin les heures d'arrêt de l'outil de production.

1.1.1.2- Taux de régulation des accidents de travail

Ce taux est le suivant :

$$I_2 = \frac{\text{Nombre d'heures utilisées pour la régulation des accidents de travail}}{\text{Nombre d'heures de travail attendues}}$$

Les accidents de travail sont réglés de la même manière que les absences.

1.1.1.3- Taux de régulation de la rotation du personnel

Ce taux est égal au ratio suivant :

$$I_3 = \frac{\text{Nombre d'heures utilisées pour la régulation de la rotation du personnel}}{\text{Nombre d'heures de travail attendues}}$$

La rotation du personnel s'entend de l'ensemble des flux d'entrée et de sortie du personnel opérés au niveau de l'entreprise dans sa globalité. Les heures de régulation de la rotation du personnel correspondent aux heures consacrées au recrutement, à la formation, à l'apprentissage des personnes recrutées, les heures nécessaires pour régler le problème de licenciement et les heures d'arrêt de l'outil de production lorsque la personne sortante n'est pas remplacée.

1.1.1.4- Taux de régulation des non- qualités

Ce taux se mesure par le ratio suivant :

$$I_4 = \frac{\text{Nombre d'heures utilisées pour la régulation des non -qualités}}{\text{Nombre d'heures de travail attendues}}$$

Les heures de régulation des non- qualités sont les heures de réparation, de retouches et de traitement des rebuts, déclassés et retours.

1.1.1.5- Indicateurs de productivité directe de travail

Les deux indicateurs ci-après sont utilisés pour mesurer la productivité directe du travail :

$$I_5 = \frac{\text{Nombre d'heures utilisées pour la régulation de la sous-productivité}}{\text{Nombre d'heures de travail attendues}}$$

$I_6 = \text{Production horaire standard} - \text{production horaire réelle, avec}$
 $\text{production horaire} = \frac{\text{production en valeur}}{\text{nombre d'heures de travail}}$

Les heures de régulation de la sous-productivité sont les heures de régulation essentiellement liées à la quantité de travail réalisée.

Le dénominateur commun des indicateurs précités est le nombre d'heures de travail attendues. Soit X ce dénominateur commun, $X=A*B*C$

A : nombre de jours ouvrables par période – nombre de jours chômés par période – nombre de jours de congés payés par période ;

B : nombre d'heures de travail prévues par personne et par jour ;

C : nombre moyen pondéré de personnes afin de tenir compte du personnel intérimaire. Ainsi, par exemple une personne qui travaille à mi-temps toute la période sera égale à la moitié d'une personne permanente.

1.1.2- Indicateurs de flux- stocks

Les indicateurs des flux- stocks sont différenciés en deux catégories : les indicateurs de flux- stocks matériels et les indicateurs de flux- stocks immatériels.

1.1.2.1- Indicateurs de flux- stocks matériels

Les stocks matériels sont des dissimulateurs de dysfonctionnements qui présagent une défaillance des microforces de management mais surtout une mauvaise qualité de la relation clients-fournisseurs internes. L'indicateur proposé est le stock moyen des biens ramené à la production pour le relativiser, soit le ratio suivant :

$$I_1 = \frac{\text{Stock moyen de biens}}{\text{Production de la période en valeur}}$$

1.1.2.2- Indicateurs de flux- stocks immatériels

Les stocks immatériels (ordres de production, stocks de commandes...) sont révélateurs de dysfonctionnements issus de la relation clients- fournisseurs internes. Le degré de tension des flux et d'écrêtement des stocks est appréhendé par un indice de qualité synthétique de la relation des acteurs internes analysée dans l'entreprise en sa globalité.

Les critères d'appréciation de cette relation sont de deux ordres : rapidité (nombre de points de saisie des flux) et précision (degré d'analyse des flux- stocks).

L'indice de qualité des flux- stocks immatériels se détermine d'après les étapes suivantes :

- Choix d'une échelle de notation donnée (échelle numérique, de likert, de stagel ...) qui intègre les deux critères : rapidité et précision.
- Définition des limites inférieure et supérieure : la limite inférieure est celle en deçà de laquelle le système de tension des flux n'est pas adéquat pour prendre les décisions en temps réel. Quant à la limite supérieure, elle est celle au-delà de laquelle le système précité n'est pas assez précis pour prendre les bonnes décisions.
- Détermination du coefficient de sévérité avec lequel on désire apprécier la qualité du système de flux- stocks immatériels : on fixe une note y (d'après l'échelle de notation) estimée correspondre à un indice de qualité compris entre 0 et 1.
- Calcul de l'indice de qualité : il se calcule selon la formule suivante :

$S_Y = \exp(-|U|^n)$ avec $U = \frac{2y - (y_{\max} + y_{\min})}{(y_{\max} - y_{\min})}$; y_{\max} et y_{\min} sont les limites inférieure et supérieure et n est le degré de sensibilité de la qualité des flux- stocks immatériels aux critères : rapidité et précision. Ainsi, $n = \frac{\log(\log(1/S_y))}{\log(|U|)}$. Il s'agit bien entendu du logarithme népérien.

1.2 - Indicateurs liés au second niveau de responsabilité sociale de l'entreprise

A ce niveau, on propose un indicateur de distance synthétique qui évalue les termes d'échanges de l'entreprise avec ses partenaires sociaux issus de son activité de base. Cet indicateur est conforme à l'approche de qualité intégrale qui se soucie davantage de la gestion du processus que de la gestion des produits.

L'indicateur proposé est inspiré du compte de surplus d'échanges entre l'entreprise et ses principaux partenaires sociaux, à savoir les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les institutions financières et l'Etat compte tenu des avantages qui leur sont accordés. Soit Q : produits réalisés en quantité; soit P : prix relatifs à ces produits ; soit F : facteurs de production consommés en quantité, soit C : coûts relatifs à ces facteurs, soit Δ : variation. A partir de l'équation du surplus de productivité $\sum P.\Delta Q - \sum C.\Delta F = \sum (F+\Delta F).\Delta C + \sum (Q+\Delta Q).(-\Delta P)$, on peut décomposer les avantages, à partir de deux périodes successives, comme suit :

- Clients : (prix de vente de la période1 - prix de vente de la période2) * quantité vendue de la période2
- Fournisseurs : (prix d'achat de la période2 - prix d'achat de la période1) * quantité achetée de la période2
- Personnel : (taux horaire de la période2 - taux horaire de la période1) * nombre d'heures de travail de la période2
- Institutions financières : (taux d'intérêt de la période2 - taux d'intérêt de la période1) * capital emprunté
- Actionnaires : (taux de rentabilité de la période2 - taux de rentabilité de la période1) * capital libéré de la période 2
- Etat : [(impôts et taxes / ventes) de la période2 - (impôts et taxes / ventes) de la période1] * ventes de la période 2

Il est à noter que les prix et les coûts retenus sont des prix et des coûts moyens.

L'indice de distance est donné par la formule suivante :

$$I = \frac{1}{C_m^2} \sum \left| Y_{ij} - Y_{hj} \right| ; m \text{ étant le nombre de partenaires sociaux et } \left| Y_{ij} - Y_{hj} \right| \text{ est}$$

la valeur absolue des différences entre les avantages accordés aux partenaires sociaux deux à deux. Plus cet indicateur de distance devient faible plus la relation est équilibrée entre les partenaires sociaux de l'entreprise.

1.3 - Indicateurs liés au troisième niveau de responsabilité sociale de l'entreprise

Ces indicateurs sont relatifs à l'écologie, l'emploi, l'éthique- culture et la gestion des internalités.

1.3.1.- Ecologie

Toutes les catégories d'entreprises sont impliquées, d'une manière ou d'une autre, dans le domaine de l'écologie ne serait-ce qu'au niveau de l'utilisation de l'eau, de l'énergie et des autres ressources qui deviennent de plus en plus rares et coûteuses.

Les indicateurs écologiques sont distingués selon trois critères : critère de matières gaspillées et milieux pollués, critère de contrôle et gestion des externalités et critère des investissements écologiques.

1.3.1.1- Critère de matières gaspillées et de milieux pollués

Selon ce critère deux types d'indicateurs sont envisagés : taux de consommation des ressources environnementales (eau, électricité, gaz, carburant...) et taux de pollution de l'eau, de l'air et des sols. Ces différents taux sont appréciés comme suit :

$$\text{- Taux de consommation des ressources environnementales} = \frac{\text{valeur de ces ressources}}{\text{Production en valeur de la période}}$$

- Taux de pollution de l'eau

Types de pollution	Taux réel	Taux standard
- Pollution solide		
- Pollution organique		
- Pollution azotée		
- Pollution toxique		

- Taux de pollution de l'air

Types de pollution	Taux réel	Taux standard
- Pollution soufrée		
- Pollution azotée		

- Taux de pollution des sols

Types de pollution	Taux réel	Taux standard
- Déchets inertes		
- Déchets banals		
- Déchets toxiques		

1.3.1.2- Critère de contrôle et gestion des externalités

Trois types de contrôle et de gestion des externalités sont différenciés : contrôle du processus, contrôle du produit et gestion écologique courante.

• Contrôle du processus

A ce niveau, on retient les trois indicateurs suivants :

$$I_1 = \frac{\text{Temps consacré au contrôle en aval (utiliser des filtres à la fin du procédé)}}{\text{Temps consacré au contrôle durant tout le procédé de fabrication}}$$

$$I_2 = \frac{\text{Temps consacré au contrôle interne (selon appréciations de l'entreprise)}}{\text{Temps consacré au contrôle externe (selon appréhensions de la communauté)}}$$

$$I_3 = \frac{1}{\text{Proportion d'élimination / de remplacement / d'amélioration des procédés non écologiques}}$$

- **Contrôle du produit**

On a recours à deux indicateurs : I_4 , taux de récupération des matières, produits et emballages pour réemploi et recyclage et I_5 , taux de labellisation (produits faisant l'objet d'un label).

$$I_4 = \frac{\text{Quantité produite ou achetée de matières, de produits et d'emballages}}{\text{Quantité récupérée de matières, de produits et d'emballages}}$$

$$I_5 = \frac{\text{Nombre de produits total}}{\text{Nombre de produits labellisés}}$$

- **Gestion écologique courante**

On utilise les trois indicateurs suivants :

$$I_6 = \frac{\text{Effectif total}}{\text{Effectif du personnel de gestion écologique}}$$

$$I_7 = \frac{\text{Budget total}}{\text{Budget de gestion écologique courante}}$$

$$I_8 = \frac{\text{Temps total consacré à l'activité marketing}}{\text{Temps consacré au marketing écologique}}$$

1.3.1.3- Critère des investissements écologiques

On tient compte aussi bien des investissements matériels que des investissements immatériels (recrutement du personnel ayant des compétences dans le domaine écologique, formation à l'écologie, création d'une entité de gestion écologique...) à travers les deux ratios suivants :

$$I_9 = \frac{\text{Budget total}}{\text{Budget des investissements écologiques matériels}}$$

$$I_{10} = \frac{\text{Budget total}}{\text{Budget des investissements écologiques immatériels}}$$

1.3.2 - Emploi

Toutes les entreprises sont appelées à contribuer à l'absorption du chômage. En effet, la non création d'emplois et à fortiori la réduction des effectifs constitue des dysfonctionnements collectivisés. Leur prise en charge est répartie entre l'Etat, le citoyen et l'entreprise. L'Etat les répercute à travers une augmentation d'impôts qui touche entre autres l'entreprise. Le citoyen en chômage les transfère, quelque temps après à l'entreprise par la baisse de la demande due à la baisse de son pouvoir d'achat.

Les deux indicateurs suivants, relatifs à l'emploi, sont envisagés :

$$I_1 = \frac{\text{Effectif du personnel}}{\text{Nombre d'emplois créés dans la période considérée}}$$

$$I_2 = \frac{\text{Nombre de réductions d'effectif de la période considérée}}{\text{Effectif du personnel}}$$

1.3.3 - Ethique- culture

Pour évaluer la responsabilité sociale d'ordre moral et culturel issus de l'activité de l'entreprise, les indicateurs suivants sont proposés :

$$I_1 = \frac{1}{\text{Proportion d'élimination / d'amélioration / de remplacement des biens non conformes à la morale}}$$

$$I_2 = \frac{1}{\text{Coûts engagés pour éviter des aspects non conformes à la culture de la région ou du pays}}$$

$$I_3 = \frac{\text{Temps consacré à l'activité-marketing}}{\text{Temps consacré à la conscientisation des consommateurs sur les nocivités des produits}}$$

1.3.4 - Gestion des internalités

Il est nécessaire pour l'entreprise d'apprécier la qualité du système de gestion des internalités pour pouvoir agir sur l'environnement et le stabiliser à son avantage concurrentiel. L'efficacité du système de gestion des internalités est appréhendée au travers de deux critères : critère d'informativité (capacité de produire des informations pertinentes et en temps réel) et critère de coût (la relation entre coût et utilité du système doit être adéquate).

L'indice de qualité de gestion des internalités se calcule de la même manière que l'indicateur des flux- stocks immatériels.

2- RELATION ENTRE INDICATEURS DE RESPONSABILITE SOCIALE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE

L'analyse de la relation entre les indicateurs de responsabilité sociale et la performance économique se base sur les recherches expérimentales réalisées par nos soins dans trois entreprises marocaines : une PME (industrielle), une grande entreprise privée (industrielle) et une entreprise publique (de services). Ces recherches ont montré, à travers une analyse de régression effectuée sur 12 mois, que certains indicateurs de responsabilité sociale ont un impact significatif sur la performance économique mesurée par l'EBE.

Hormis les indicateurs liés à l'écologie, l'éthique- culture et l'emploi non testés à cause de l'insuffisance des données y afférentes, les indicateurs significatifs sont les suivants :

- A1 : l'indice de distance entre les avantages distribués aux partenaires sociaux de l'entreprise issus de son activité de base. A ce niveau, on s'est contenté de prendre en considération uniquement les clients, le personnel et les fournisseurs. Cela est justifié par le fait que la gestion fiscale (relation de l'entreprise avec l'Etat), la distribution des dividendes (relation de l'entreprise avec ses actionnaires) et la gestion des emprunts (relation de l'entreprise avec les institutions financières) ne peuvent avoir lieu mensuellement. Il est difficile de répartir les charges afférentes à ces partenaires sociaux sur les mois si ce n'est d'une manière uniforme; ce qui ne permet pas d'expliquer les variations de la performance de l'entreprise d'un mois à l'autre.

- A2 : taux de consommation des ressources environnementales.

- A3 : qualité du système de gestion des internalités.

L'indice de qualité est déterminé d'après les étapes suivantes :

• Choix d'une échelle de notation numérique de 0 à 5 établie selon les deux critères précités: informativité et coût.

- Définition des limites inférieure et supérieure: la limite inférieure est fixée à 2 estimant qu'en deçà le système n'est pas suffisamment informatif. Quant à la limite supérieure, elle est fixée à 4.5 estimant qu'au-delà le système est coûteux.

- Détermination du coefficient de sévérité : on estime que lorsque la note est égale à 3, l'indice de qualité est égal à 0.9.

- Calcul de l'indice de qualité: il se calcule selon la formule suivante :

$$S_Y = \exp(|U|^n) \text{ avec } U = \frac{2 \times 3 - (4.5 + 2)}{(4.5 - 2)} = -0.2. \text{ Ainsi, } n = \frac{\log(\log(1/0.9))}{\log(0.2)} = 1.398 \text{ et } S_Y = \exp(|U|^{1.398})$$

-A4 : indicateur des flux- stocks matériels

-A6 : indice de qualité des flux- stocks immatériels.

L'indice de qualité est déterminé d'après les étapes suivantes :

- Choix d'une échelle de notation numérique de 0 à 10 établie selon les critères rapidité et précision

- Définition des limites inférieure et supérieure: la limite inférieure est fixée à 3.5 estimant qu'en deçà le système est lent. Quant à la limite supérieure, elle est fixée à 7.5 estimant qu'au-delà le système n'est pas suffisamment précis.

- Détermination du coefficient de sévérité : on estime que lorsque la note est égale à 6, l'indice de qualité est égal à 0.9.

- Calcul de l'indice de qualité: en appliquant les mêmes formules que précédemment, on trouve: $S_Y = \exp(-|U|^{1.623})$.

N.B. : les indices de qualité du système de gestion des internalités et des flux- stocks immatériels sont déterminés selon les notes accordées par les entreprises à ces systèmes pendant les 12 périodes de l'étude empirique.

- X2 : taux de régulation des accidents de travail

- X4 : taux de régulation des non- qualités

- X5 : écart de productivité directe = production horaire standard – production horaire réelle.

2.1- Présentation et analyse des résultats liés à la P.M.E.

On présente le modèle puis on l'interprète.

2.1.1- Présentation du modèle

SMPL 1 - 12

12 Observations

VARIABLE	COEFFICIENT	STD. ERROR	T-STAT	2-TAIL SIG
A1	-1.5742492	0.3061268	-5.1424744	0.001
A3	6536529.9	1759403.2	3.7151973	0.008
A4	-552170.67	109056.38	-5.0631672	0.001
X4	-11180254	4957500.2	-2.2552201	0.059
C	1502114.5	440321.48	3.4114041	0.011

R-Squared	0.923283	Mean of dependent variable	57090.08
Adjusted R-squared	0.879445	S.D. of dependent var	748536.6
S.E. of regression	259899.5	Sum of squared resid	4.73D+11
Durbin-Watson stat	2.515549	F-statistic	20.06119
Log likelihood	-163.4099		

La fiabilité du modèle est appréciée à travers les paramètres suivants :

- Les signes des coefficients de régression sont conformes au sens logique de la relation de ces indicateurs avec la performance de l'entreprise mesurée par l'EBE. En effet, lorsque l'indice de distance entre les avantages distribués aux partenaires sociaux de l'entreprise (A1), le niveau des stocks (A4) et le taux de régulation des non-qualités (X4) augmentent, la performance de l'entreprise diminue. Par contre, quand la qualité du système de gestion des internalités (A3) s'améliore, la performance de l'entreprise augmente.
- Le coefficient de détermination (R-squared) étant égal à 0.923, indique une forte corrélation entre les indicateurs de responsabilité sociale et la performance économique de l'entreprise.
- Les tests de Student, de Fisher-Snédecors et de Durbin-Watson sont satisfaisants.

2.1.2 - Interprétation des résultats du modèle

Avant d'interpréter les résultats du modèle, il y a lieu de relativiser les coefficients de régression pour neutraliser les distorsions dues aux différences d'échelles des données. Les coefficients de régression relativisés sont consignés dans le tableau ci-après :

	A1	A3	A4	X4
Ecart-types des indicateurs : E(Xi)	327689,056	0,052335	0,79211837	0,01898963
Ecart-type de la variable expliquée: E(Y)	748536,6	748536,6	748536,6	748536,6
Z = E(Xi) / E(Y)	0,437772	7E-08	0,000001	2,5E-08
Coefficients de regression des Xi, C	-1,5742492	6536530	-552170,67	-11180254
Coefficients de regression relativisés: Z*C	-0,689162	0,457557	-0,55217	-0,283631

D'après les coefficients de régression relativisés, la variable qui explique le plus la performance de la P.M.E. est l'indice de distance entre les avantages alloués au personnel, clients et fournisseurs avec un coefficient de -0,689162. Interviennent ensuite, dans l'ordre, la gestion des flux- stocks matériels, la qualité du système de gestion des internalités et le taux de régulation des non-qualités des produits dans l'explication de la performance de l'entreprise.

Les résultats obtenus sont interprétés de la manière suivante :

- L'indice de distance entre les avantages accordés au personnel, clients et fournisseurs vient en première position dans l'explication de la performance de la P.M.E. Cela s'explique par le fait que, grâce à sa taille maîtrisable, son organisation communautaire et son style de management très familiste, les relations de la P.M.E. sont très rapprochées voire personnalisées avec son personnel, ses clients et ses fournisseurs. De ce fait, ces derniers sont très sensibles aux actions qu'elle entreprend à leurs égards. Il suffit par exemple, que le client se sente un peu lésé quant au prix pratiqué par l'entreprise pour que la confiance envers celle-ci soit affectée. Cela aura pour conséquence la diminution de la quantité vendue voire la perte du client en question.
- L'indicateur de qualité des flux- stocks matériels occupe la seconde place quant à l'explication de la performance de l'entreprise avec un coefficient de régression rapproché de celui du premier indicateur (-0,55217). Cela s'explique par deux facteurs. Le premier est que la PME, ne disposant pas d'un système sophistiqué de prévision des besoins du marché, est obligée de constituer des stocks- tampons pour faire face aux fluctuations de la demande. Le second facteur est que la P.M.E. n'est pas dotée d'un système de production perfectionné et flexible qui permet de satisfaire les demandes supplémentaires des clients. Il résulte de cette situation que la P.M.E. continue à produire dans la limite de sa capacité de production quitte à ce que la demande soit très faible. La conséquence de cela est qu'elle se trouve avec des stocks énormes dont le coût a un impact important sur sa performance.
- L'indicateur de qualité du système de gestion des internalités se classe au troisième rang en ce qui concerne l'explication de la performance de la P.M.E. avec un coefficient de

régression relativisé non négligeable (0,457557). Cela s'explique par le fait que, par rapport aux autres types d'entreprises, la P.M.E. est plus exposée aux menaces de l'environnement tant à travers la concurrence des grandes entreprises autochtones mieux placées qu'elle (grâce aux économies d'échelle qu'elles réalisent et aux ressources importantes dont elles disposent pour faire face aux aléas économiques) que par les entreprises étrangères bien structurées et mieux servies par leurs propres environnements.

- Le taux de régulation des non- qualités des produits est l'indicateur le moins explicatif de la performance de la P.M.E. Cela est dû au fait que cette dernière ait un système de production simple qui ne nécessite pas la mise en place d'un dispositif très élaboré de contrôle de la qualité.

2.2- Présentation et analyse des résultats liés à la grande entreprise privée

On présente le modèle puis on l'interprète.

2.2.1- Présentation du modèle

SMPL 1 - 12

12 Observations

VARIABLE	COEFFICIENT	STD. ERROR	T-STAT	2-TAIL SIG
X2	-97.731938	35.397144	-2.7610119	0.025
X4	-7332.8133	1520.7788	-4.8217488	0.001
A6	366.85189	153.00413	2.3976600	0.043
C	4389.4127	316.30355	13.877216	0.000

R-Squared	0.844562	Mean of dependent variable	3221.333
Adjusted R-squared	0.786273	S.D. of dependent var	206.1270
S.E. of regression	120.2584	Sum of squared resid	115696.6
Durbin-Watson stat	2.039406	F-statistic	14.48916
Log likelihood	-72.07018		

La qualité du modèle, est appréciée à travers les paramètres suivants :

- Les signes des coefficients de régression sont conformes au sens logique de la relation de ces indicateurs avec la performance de l'entreprise mesurée par l'EBE. En effet, lorsque le taux de régulation des absences (X2) et le taux de régulation des non- qualités (X4) augmentent, la performance de l'entreprise diminue. Par contre, quand la qualité du système des flux- stocks immatériels (A6) s'améliore la performance de l'entreprise augmente.

- Le coefficient de détermination (R-squared) étant égal à 0.844, montre une assez forte corrélation entre les indicateurs de responsabilité sociale et la performance économique de l'entreprise.

Les coefficients de Student, de Fisher-Snédecor et de Durbin-Watson sont acceptables.

Avant d'interpréter les résultats du modèle, il convient, comme on l'a fait pour la PME, de relativiser les coefficients de régression.

	X2	X4	A6
Ecarts-types des indicateurs : E(Xi)	1,23656415	0,03028901	0,25500236
Ecart-type de la variable expliquée: E(Y)	260,127	260,127	260,127
Z = E(Xi) / E(Y)	0,004753	0,000116	0,00098
Coefficients de regression des Xi, C	-97,731938	-7332,8133	366,85189
coefficients de regression relativisés: Z*C	-0,464519	-0,850606	0,359514

Concernant le classement des indicateurs de responsabilité sociale quant à leur impact sur la performance de la grande entreprise privée, la palme revient au taux de régulation des non-qualités des produits avec un coefficient de régression relativisé de -0.850606 suivi, dans l'ordre, du taux de régulation des accidents de travail avec un coefficient de régression relativisé de -0.464519 et de l'indice de la qualité du système des flux-stocks immatériels avec un coefficient de régression relativisé de 0.359514. Ces résultats sont interprétés de la manière suivante :

- Le problème de non-qualité des produits se pose avec acuité lorsque l'entreprise prend de la taille et le système de production devient complexe.
- L'indicateur de qualité des flux-stocks immatériels est lié à l'effet de taille. En effet, lorsque la dimension de l'entreprise devient importante, le nombre de points de saisie des flux augmente et l'analyse des flux-stocks deviendra lente si l'entreprise ne dispose pas d'une bonne relation clients-fournisseurs internes.
- L'indicateur taux de régulation des accidents de travail devient significatif surtout lorsqu'il est rapproché aux deux indicateurs précédents. En effet à cause de la lenteur des procédures de régularisation des dossiers des accidentés et de la non-consistance des indemnités des accidents de travail, les employés démotivés par cette situation s'efforcent d'éviter les accidents de travail quitte à ce que cela se répercute négativement sur la qualité des produits (non-vigilance dans le travail) et la qualité des flux-stocks immatériels (lenteur et insuffisance de précision dans l'accomplissement des opérations).

2.3- Présentation et analyse des résultats liés à l'entreprise publique

On présente le modèle puis on l'interprète.

2.3.1- Présentation du modèle

SMPL 1 - 12
12 Observations

VARIABLE	COEFFICIENT	STD. ERROR	T-STAT	2-TAIL SIG
A2	-59854.313	17478.670	-3.4244204	0.009
A6	5235.6818	2184.4171	-2.3968325	0.043
X5	-43.919189	4.8221283	-2.107843	0.000
C	4184.4525	1862.8650	2.2462457	0.055

R-Squared	0.923667	Mean of dependent variable	5530.750
Adjusted R-squared	0.895042	S.D. of dependent var	2961.144
S.E. of regression	959.3268	Sum of squared resid	7362.463
Durbin-Watson stat	2.330610	F-statistic	32.26805
Log likelihood	-96.98925		

La fiabilité du modèle se montre à travers les paramètres suivants :

- Les signes des coefficients de régression sont conformes au sens logique de la relation de ces indicateurs avec la performance de l'entreprise mesurée par l'EBE. En effet, lorsque le taux de consommation des ressources environnementales (A2) et la sous-productivité directe du travail (X5) augmentent, la performance de l'entreprise diminue. Par contre, quand la qualité du système des flux-stocks immatériels (A6) s'améliore la performance de l'entreprise augmente.
- Le coefficient de détermination (R-squared) étant égal à 0.923, dénote une forte corrélation entre les indicateurs de responsabilité sociale et la performance économique de l'entreprise.
- Les tests de Student, de Fisher-Snédecors et de Durbin-Watson sont satisfaisants

2.3.2 - Interprétation des résultats du modèle

Avant d'interpréter les résultats du modèle, il convient de calculer les coefficients de régression relativisés. Ces coefficients figurent dans le tableau suivant :

	A2	A6	X5
Ecarts-types des indicateurs : E(Xi)	0,01676486	0,13909739	62,2295151
Ecart- type de la variable expliquée: E(Y)	2961,144	2961,144	2961,144
$Z = E(Xi) / E(Y)$	0,000005	0,000046	0,021015
Coefficients de regression des Xi, C	-59854,313	5235,6818	-43,919189
Coefficients de regression relativisés: Z*C	-0,299271	0,2408413	-0,9229617

Les constatations suivantes ressortent de l'analyse des résultats du modèle :

- L'indicateur sous- productivité occupe la première place quant à son effet sur la performance de l'entreprise publique avec un coefficient de régression relativisé éloigné des autres coefficients et qui est de -0.9229617. Cela s'explique par le fait que les surconsommations et les surtemps qui sont les principales composantes de la sous-productivité sont beaucoup plus répandus dans l'entreprise publique qu'ils ne le sont dans les autres types d'entreprises.
- Les indicateurs qualité du système des flux- stocks immatériels et taux de consommation des ressources environnementales se classent, dans l'ordre, deuxième et troisième en ce qui concerne leur impact sur la performance de l'entreprise publique avec des coefficients de régression relativisés rapprochés. Cela indique une lenteur et peu de précision dans l'accomplissement des opérations et une tendance à la dilapidation des ressources environnementales.

2.4- Analyse et interprétation synthétiques

A la lumière des résultats de l'étude empirique et en se plaçant dans le contexte global du Maroc, les indicateurs de responsabilité sociale les plus explicatifs de la performance économique des entreprises sont scindés en deux types : indicateurs liés à la conception et indicateurs relatifs à l'application.

2.4.1- Indicateurs liés à la conception

Les principes généraux du code de travail, les normes globales de la qualité et de l'environnement sont acceptables. Cependant, leur acceptabilité n'est pas évidente quant au détail (articles) et philosophie de ratification des conventions.

Concernant spécialement le code de travail, ce dernier est marqué par les insuffisances suivantes :

- Il prône plusieurs instances dans le domaine de sécurité et d'amélioration des conditions de travail (conseil de médecine de travail, conseil de sécurité et d'hygiène...). Néanmoins, ces instances ont un rôle plus consultatif qu'opérationnel.
- Il envisage des sanctions relativement souples en cas de non respect des règles de sécurité.
- Il n'intègre pas certaines conventions de L'OIT relatives notamment à la représentation du personnel.
- Il ne couvre pas les petites entreprises dans le domaine de représentation et de sécurité.

Concernant la législation du travail, elle se base sur un texte ancien (1927) en dépit des mises à jour de temps à autre.

2.4.2- Indicateurs relatifs à l'application

Concernant le code du travail, les facteurs influents sont la médecine, l'inspection du travail et les règles sociales applicables (salaire minimum, assurance contre les accidents de travail, règles de sécurité...).

Concernant la qualité des produits, de la relation clients fournisseurs internes et de l'environnement, les facteurs explicatifs se rapportent à l'importance accordée par la clientèle et la concurrence à l'argumentaire certificateur, à la mise en place de la démarche qualité et à la dialectique prévention- régulation. Les facteurs déterminants sont, également, consécutifs au nombre et aux types de certification (certifications ISO (...), certifications sociales telles que OHSAS (...), SA 8000 et labels).

CONCLUSION

A travers cette communication, on a montré qu'il y a un lien étroit entre responsabilité sociale et performance économique. En effet, plus engagée est la responsabilité sociale de l'entreprise, plus améliorée est sa performance économique. Les indicateurs de responsabilité sociale les plus significatifs sont : indice de distance entre les avantages octroyés aux partenaires sociaux de l'entreprise issus de son activité de base, taux de consommation des ressources environnementales, qualité du système de gestion des internalités, indicateur des flux- stocks matériels, qualité des flux- stocks immatériels, taux de régulation des accidents de travail, taux de régulation des non- qualités et écart de productivité directe.

Ces résultats ne peuvent pas être généralisés notamment à cause de l'étroitesse de la taille de l'échantillon analysé et des mutations instantanées de l'environnement.

La responsabilité sociale permet de poser les vrais problèmes et d'éviter, quelquefois, les problèmes superficiels.

Concernant le Maroc, on pense que la responsabilité sociale peut contribuer partiellement à la résolution de beaucoup de problèmes tels que problèmes de morosité économique et du chômage.

Les solutions, pour un intéressement plus grand à la responsabilité sociale, sont envisagées au niveau des entreprises, des institutions publiques et des institutions non publiques.

Au niveau des entreprises, il y a lieu de leur montrer les avantages économiques qu'elles pourront tirer si leur responsabilité sociale est engagée. Il convient également de les sensibiliser à la nécessité d'adopter des outils de comptabilité et de gestion sociale allant du simple reporting social aux outils plus élaborés (compte d'exploitation environnemental, tableau de bord socio-économique...).

Au niveau des institutions publiques, quatre actions peuvent être entreprises :

- Intégrer la variable sociale dans le processus de labellisation et de certification de la qualité.
- Prendre des mesures juridiques pour inciter à l'aspect social (taxe écologique, prime pour création d'emplois...).
- Rationaliser la conception et l'application du code de travail et des normes de la qualité.
- Créer une instance de responsabilité sociale qui se charge de la communication, de la formation et du financement des actions ayant trait à la responsabilité sociale des organisations.

Au niveau des institutions non publiques, il s'agit d'encourager le développement des associations qui doivent jouer un rôle pour la sensibilisation à la gestion sociale et la protection du citoyen.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- **Abdelkebir MEZOUAR** (1986), "Culture et management au Maroc", revue Gérer, n° 7.
- **Ahmed AZIRAR** (1991), " Emploi entre la thérapeutique économique et le traitement social", revue Gestion et Société, n° 17.
- **Alain BERNILLON et Olivier CERUTI** (1988), "Implanter et gérer la qualité totale", Les éditions d'Organisation.
- **Art KLEINER** (1991-1992), "L'écologie commence dans l'atelier", revue Harvard L'Expansion, n° 63.
- **B.O n° 5210** (2004), " Le nouveau code de travail", www.amica.org.ma/codetravail2004.htm
- **Driss A. M'DAGHRI** (1989), " Ethique et entreprise au Maghreb", journal des Cadres, n°4.
- **Driss EL KADIRI BOUTCHICH** (1996), " Identification, évaluation et contrôle des coûts cachés dans l'entreprise marocaine : esquisse de modélisation à partir de l'approche socio-économique de L'ISEOR", Thèse de troisième cycle en sciences économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Oujda- Maroc.
- **Nathalie CORNU- DEMONT** (1995), " Pour des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines conciliant performance sociale et performance économique", Thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'Université Lumière Lyon II - France.
- **Françoise REY** (1978), "Introduction à la comptabilité sociale : domaines, techniques et applications", Entreprise Moderne d'Édition.
- **Henri SAVALL et Véronique ZARDET** (1992), " Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts- performance cachés", Editions Comptables Malesherbes- Eyrolles.
- **Henri SAVALL et Véronique ZARDET** (1995), " Ingénierie stratégique du Réseau", Economica.
- **ISO** (2005), " Normes internationales", www.iso.ch/iso/fr/ISOOnline.frontpage
- **Jean Louis MALO** (1989), "Comptes de surplus", Encyclopédie de gestion, Economica.
- **KOMPASS- MAROC** (2005), "Qualité- Entreprises certifiées", www.kompass.ma
- **Leila ZAMOURI** (2004), " Eléments du personnel- mix et compétitivité des PME", Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat- Maroc.
- **Michel LEBAS** (1991), "Comptabilité analytique basée sur les activités. Analyse et gestion des activités", Revue Française de Comptabilité, n° 226.
- **Ministre de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement** (2005), "Conventions- stratégie nationale", www.minenv.gov.ma

- **OIT** (2005), "Normes internationales", www.ilo.org/public/french
- **Philippe LORINO** (1989), " Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités", Dunod.
- **Pierre MEVELLEC** (1990), " Outils de gestion. La pertinence retrouvée", Editions Comptables Malesherbes.
- **Raymond DANZIGER** (1989), "Bilan social", Encyclopédie de Gestion, Economica.
- **Revue Française de Gestion**, (1992), "Dossier écologie", n° 89.