

**La maîtrise des indicateurs RSE par l'audit certification qualité, social et
environnemental, un gage d'un pilotage pérenne de la performance globale
: Etude exploratoire d'une entreprise agroalimentaire**

**The control of CSR indicators through the quality, social and
environmental certification audit, a guarantee of sustainable management
of overall performance: Exploratory study of an agribusiness company**

Faisal ILMEN

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

Samia JIRARI

Doctorante en Sciences de Gestion

Groupe de Recherches et d'Etudes sur le Management et l'Ingénierie de Développement (GREMID)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de MARRAKECH

Université Cadi Ayyad

samiajirari@gmail.com

Bouchra BENCHEKROUN AIBOUD

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

L'objectif de cet article est d'étudier d'une manière approfondie l'impact de l'audit certification qualité, social et environnemental sur le pilotage de la performance globale. Ceci, en tenant son rôle dans la maîtrise des indicateurs, et en analysant les spécificités de ce dernier. Ainsi, que les apports des certificats obtenus dans l'amélioration perpétuelle de la performance globale dans le cas d'une entreprise agroalimentaire.

Dans ce contexte, on a procédé dans un premier lieu à la mise en évidence des caractéristiques spécifiques de la démarche qualité, sociale et environnementale. Dans un deuxième lieu, au développement des indicateurs de suivi des orientations environnementales et sociales dans la firme, tout en profitant de la longue expérience de SOVAPEC dans le domaine agroalimentaire.

Mots clés : La Responsabilité Sociétale, Audit Qualité, Indicateurs RSE, Performance Globale, Entreprise responsable

Abstract

The objective of this article is to study in depth the impact of the quality, social and environmental certification audit on the management of the overall performance, taking its role in the control of the indicators and analyzing the specificities. the quality, social and environmental audit as well as the contributions of the certificates obtained in the perpetual improvement of the overall performance of an agrifood company.

In this context, we have highlighted the specific characteristics of the quality, social and environmental approach and the development of indicators to monitor the environmental and social orientations in the firm while taking advantage of the long experience of SOVAPEC in the field Food.

Key Words: Social responsibility, Quality Audit, CSR indicators, Overall performance, Responsible Company

Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de rapprochement des marchés, de nouvelles exigences ont vu le jour, influençant de manière importante les pratiques managériales et stratégies des entreprises. En effet, pour des raisons de compétitivité et de survie sur le marché, diverses stratégies ; notamment la Responsabilité des entreprises (RSE) et ses dérivées ; les audits qualité, social, environnemental sont devenus des armes de performance et des exigences vitales pour les entreprises.

Le Maroc, comme les autres pays, s'est engagé depuis des décennies dans un processus de libéralisation de son économie, qui s'est traduit par l'enlèvement de barrières douanières, la privatisation des entreprises publiques... Afin de faire face à une concurrence de plus en plus rude, il est devenu nécessaire d'atteindre un niveau adéquat de performance et de qualité. Ainsi, des outils de contrôle s'avèrent indispensables tels que les audits amélioration (qualité, social, environnemental...etc.) pour assurer la maîtrise, et le suivi rigoureux des indicateurs sociaux et environnementaux.

Le secteur agroalimentaire est considéré comme pivot dans l'économie marocaine, il contribue fortement dans la croissance. Cependant, la majorité des entreprises affrontent des difficultés énormes, surtout au niveau de l'exportation, vue la concurrence acharnée et les fluctuations du marché. Ce qui engendre une panoplie de problèmes tels que : la perte des clients, la non-conformité, le retour du produit et les litiges avec des tiers.

La thématique de la RSE constitue actuellement un nouveau paradigme, caractérisé par sa transversalité en sciences de gestion. Elle s'interagit, en ce sens, avec plusieurs dogmes managériaux. Ce concept tient compte des engagements au-delà des obligations légales pour répondre à la pression des différentes parties prenantes. Il s'agit d'une démarche qui apparaît comme une stratégie transversale tenant compte de plusieurs dimensions. En revanche, 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 fiables et solides. Cette nouvelle performance globale d'une part, d'autre part, une légitimation et un élément de preuve vis à vis des différents 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).

L'audit en général constitue un outil indispensable dans les entreprises. L'audit opérationnel est non obligatoire, il vise l'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à

partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu, et qui crée au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés. Ce type d'audit est constitué de plusieurs types entre autres l'audit qualité et l'audit social.

Par ailleurs, L'audit qualité, social et environnemental est conduit par une équipe constituée généralement d'un ou plusieurs auditeurs certifiés, accompagnés d'une commission des responsables qui évaluent les orientations en matière de la qualité, l'environnement et le social au sein de l'entreprise en vue de soulever les anomalies et les déviations afférentes aux pratiques qualités, sociales et environnementales.

L'objectif du présent travail est de mettre en exergue l'importance de l'audit qualité, social et environnemental comme outil primordial pour réussir l'exportation. Il permet de créer une dynamique de progrès et d'amélioration au sein de l'entreprise par la maîtrise et le suivi des indicateurs RSE. De ce fait, l'étude vise à clarifier l'impact de cet audit en se focalisant sur le suivi des indicateurs de performance globale de SOVAPEC.

En fait, face à un contexte marqué par des mutations profondes du nouvel environnement économique international tels que : les fluctuations du marché économique, les perturbations financières, les changements réglementaires et technologiques importants et l'augmentation des exigences des parties prenantes. La maîtrise des indicateurs de suivi de la démarche sociale et environnementale constitue une obligation pour toute firme. L'audit qualité, social et environnemental est l'un des outils modernes et pratiques pour le suivi des indicateurs sociaux et environnementaux tout en assurant une dynamique de progrès, alors, « **En quoi concrètement l'audit certification qualité, social et environnemental contribue-il à la performance globale de l'entreprise SOVAPEC ?** ».

En effet, nous avons opté dans cet article pour une approche qualitative (exploratoire). Les raisons d'un tel choix résident essentiellement dans les faibles contributions en matière du lien entre la RSE et les indicateurs non financiers ainsi que les outils de contrôle notamment : l'audit qualité social et environnemental, 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 des entretiens que nous avons réalisés avec les cadres de SOVAPEC, ainsi que des documents internes relatifs aux pratiques de l'audit en matière de la RSE.

L'étude clinique (interventionniste) cherche à pénétrer une organisation d'une manière adéquate car son travail se base essentiellement sur le terrain (Schein ,1987) et ses caractéristiques sont liées à un double questionnement : celui du chercheur et celui de l'homme de terrain. Elle remet en question les méthodes de gestion basées sur le calcul économique rationnel. Pratiquement, cela converge avec le choix de l'entreprise SOVAPEC, dans la mesure où, elle accepte d'assurer une étude approfondie, s'interagit largement avec notre question de recherche d'une part, et facilite l'accès aux documents et pratiques internes d'autre part.

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 sociétale des entreprises, l'audit qualité, social et environnemental, la performance globale et les indicateurs RSE. Ainsi, que les apports théoriques sur l'articulation entre l'audit qualité, social et environnemental et le pilotage de la performance globale en plus de sa contribution pour l'ancrage de la démarche RSE.
- La 2ème partie expose le cadre pratique, en analysant d'une façon approfondie les documents de la firme d'une part, et les discussions réalisées avec les cadres d'autre part tout en tirant des recommandations et des pistes d'améliorations.

1. Revue de littérature sur les instruments de pilotage de la performance globale

1.1 Qualité, systèmes de management et certification

1.1.1 La qualité

En fait, 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).

Selon AFNOR « la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites ».

Selon Tom Peters, Nous ne voulons pas satisfaire le client, nous voulons le séduire, nous voulons le faire vibrer d'envie ! », Il complète l'approche de qualité en soulignant l'aspect attractif, le désir plutôt que le besoin (Chaumette, 2006).

La notion de la qualité a connu des changements énormes dans le temps et a métamorphosé selon les besoins et les aptitudes de l'entreprise. À cet égard, il existe plusieurs notions qui découlent de la qualité et qu'il est nécessaire de les présenter.

1.1.2 Système de management qualité (SMQ)

Selon ISO 9000 « un système management permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de la qualité. Il comprend l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management qualité ».

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.

1.1.3 Systèmes de management environnemental (SME)

Plusieurs définitions ont été proposées au système de management environnemental (SME). Notamment la norme ISO 14001 (version de 1996) qui définit le SME comme « la composante du système de management environnemental global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale » (Gallez et Moroncini, 2003, p. 18).

Pour la même norme (version de 2004) elle le définit comme « composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux ». Le SME est aussi défini comme « un outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et à maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale et de se perfectionner continuellement ».

1.1.4 La certification

La certification, quant à elle, constitue le fruit d'audit qualité, elle joue un rôle primordial dans l'assurance de l'efficacité du système puisque suite à son évaluation d'une façon périodique à l'occasion d'un audit pré-certification, audit certification ...etc.

On distingue plusieurs types de certification en l'occurrence (Grenard ,1996) :

- La certification de service : qui concerne un service qui possède certaines caractéristiques ayant fait l'objet d'un contrôle.
- La certification de produit : l'gréement qu'un produit répond à certaines spécifications techniques.

- La certification d'entreprise qui vise à attester la conformité des systèmes d'assurance qualité des entreprises aux normes internationales. Elle présente l'originalité de faire appel à des normes organisationnelles.

La certification d'entreprise vient garantir que la firme concernée se conforme aux règles et exigences de la gestion de la qualité, social et environnement.

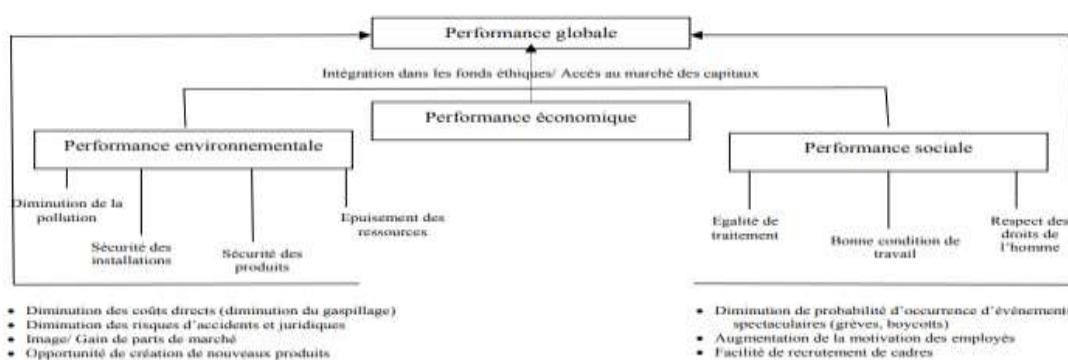
1.2 Le pilotage de la performance globale et les indicateurs RSE

1.2.1 La performance globale

L'apparition du terme semble remonter aux travaux du groupe de travail du Commissariat Général du Plan, en 1997 (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (p. 64).

Reynaud (2003) suggère une décomposition de la performance globale de l'entreprise en deux éléments : la performance économique et la performance socio-environnementale (ou sociétale). A partir de cette décomposition, l'évaluation de la performance de l'entreprise ne pourra se faire sans prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux et mesurer leur performance respective.

Figure 1: Décomposition de la performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud, 2003

1.2.2 La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Plusieurs définitions ont été suggérées pour encadrer le concept de la responsabilité sociale des entreprises. 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 ».Autrement, la façon avec laquelle la firme se comporte 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.

La démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises permettant aux firmes de prendre en compte les différentes attentes des parties prenantes en matière de respect de l'environnement, des conditions de travail et de sécurité (DJERBI, 2013). Alors que, Pour Carroll (1979) : la composition de la RSE doit remplir d'abord les responsabilités économiques (amélioration du profit) et légales (respecter de la réglementation), assumer ensuite un comportement éthique (respecter la vie des affaires) et tendre enfin vers des actions philanthropiques (être une entreprise citoyenne au service de la communauté) » (DJERBI, 2013).

Par ailleurs, la responsabilité sociétale de l'entreprise ne constitue pas un style ou un mode, c'est un véritable changement de paradigme car elle permet de penser l'entreprise d'une autre manière en tenant en compte sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société (Igalens ,2003). Autrement dit, que la RSE constitue un nouveau dogme émergé tout en bouleversant la façon de penser au sein de l'organisation.

1.2.3 L'articulation entre Les indicateurs RSE et la performance globale

A partir des années quatre-vingt-dix, les firmes ont pensé à améliorer la mesure de leur performance, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la performance en intégrant des mesures non financières (Berland, 2009). La performance au sens classique du terme s'assimile à la réalisation et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement. En revanche, dans nos jours, la notion de la performance intègre plusieurs éléments facettent de nos sociétés, et qui amène même à parler de culte de la performance (Bessire, 1999).

Pour le pilotage des dimensions de la RSE, un nouveau concept est développé. Celui de Performance Sociétale des Entreprises. 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 tirée des concepts de la RSE. Elle consiste à mesurer et suivre les efforts des organisations pour la prise en compte des aspects sociétaux et éthiques.

Pourtant, la performance globale est 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 ».

Quant aux indicateurs RSE, ils sont créés pour simplifier 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, la vérification et le benchmarking de la performance sociétale et environnementale (Epstein, 1996).

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, 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.

1.3 L'audit qualité, social et environnemental comme garant de la performance globale

1.3.1 L'audit environnemental et la performance globale

La performance de la dimension environnementale « Performance environnementale » constitue un sujet d'actualité en sciences de gestion. Elle est considérée comme l'une des préoccupations majeures des dirigeants des entreprises. La maîtrise et l'évaluation de cette performance nécessite la mise en place des outils de gestion préconisés par les normes ISO 14000 tels que : les audits et les indicateurs environnementaux. En plus, le phénomène prend de l'ampleur (depuis la loi NRE).

En effet, L'audit environnemental constitue un outil de pilotage et de gestion qui a pour finalité « l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement (Lafontaine, 1998, p. 888) ».

La réalisation de ce type d'audit est un passage obligatoire dans le processus d'obtention des certifications du référentiel ISO 14001. Egalement, l'audit est désormais un élément clé dans le fonctionnement du système de management environnemental par l'information stratégique qu'il procure, mais c'est aussi un outil proactif puisqu'il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise via la détection des erreurs et des écarts (Gendron, 2004, p. 209). De plus, lorsqu'il est réalisé par un organisme indépendant, il peut donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes.

Dans ce contexte, l'audit permet de crédibiliser et améliorer la gestion environnementale de l'entreprise en contribuant à la réduction des risques, améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis les parties prenantes (Unhee, 1997, cité par Rivière-Giordano, 2007, p. 138).

1.3.2 L'audit qualité, social et la performance globale

Généralement, l'audit qualité est défini comme « un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités relatives à la qualité satisferont les dispositions mises en œuvre de façon effective et seront aptes à atteindre les objectifs » (Vandeville, 1995).

D'après Gogue (2000), l'audit qualité consiste, à évaluer l'efficacité d'un système complexe dont le but est de satisfaire des clients. Il peut concerner la société dans son intégralité ou un département, il peut porter sur un processus administratif ou de fabrication, sur un ensemble de produits, mais c'est toujours le système qui est visé.

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 et ISO 10011-1, 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 « 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).

Quant à l'audit social, il constitue un élément clé pour l'efficacité du capital humain de l'entreprise. De même, il contribue à évaluation de la performance des ressources humaines vue que le lien entre valorisation des compétences et pérennité de l'entreprise a été dûment prouvé (HILMI, 2016).

A ce niveau, 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 à mettre en lumière des écarts par rapport à des normes (Martory, 1996).

En d'autre terme, cette démarche incite à évaluer 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).

En résumant, il est clair qu'à partir des contributions théoriques par rapport au lien cité que l'audit qualité, social et environnemental est désormais un élément clé d'amélioration de la performance globale. En revanche, notre objectif dans la deuxième partie de cet article est d'étudier d'une manière approfondie cette relation en se basant sur une étude empirique de SOVAPEC.

2. L'impact concret de l'audit certification qualité, social et environnemental

Parmi les points qui seront traités dans la partie ci- après, on cite :

- La description détaillée des systèmes de management (Qualité, sécurité environnementale et hygiène) ;
- La description de la spécificité de la pratique de l'audit qualité/social et environnemental dans la firme ;
- La collecte et l'analyse des résultats obtenus via des entretiens destinés aux responsables de l'entreprise ; et
- Les recommandations et esquisses de développement ;

2.1 L'impact de l'audit certification sur la performance : Etude documentaire

En vue de confirmer notre problématique : **en quoi concrètement l'audit certification qualité social et environnemental contribue-il au pilotage de la performance globale de l'entreprise SOVAPEC ?**, il est judicieux de décrire son système de management qualité, sa pratique de l'audit qualité, social et environnemental et sa spécificité en se basant sur les documents élaborés avant de passer aux entretiens semi directifs qui visent à s'assurer de la crédibilité des informations communiquées.

2.1.1 Les systèmes de Management dans la firme

- **Politique qualité, social et environnemental**

En respectant les exigences légales et réglementaires en vigueur, l'entreprise s'engage dans une nouvelle politique de qualité et de sécurité alimentaire qui s'articule autour des axes suivants :

- La sécurité alimentaire de la farine et huile de poisson ;
- La satisfaction des clients à travers notamment l'écoute et la communication ;
- Le développement des ressources humaines (via l'hygiène personnelle et Sécurité, la formation et la communication, la motivation et la satisfaction) ;
- Le partenariat mutuellement bénéfique avec les fournisseurs à travers l'augmentation du taux des fournitures classe A, la sécurité des matières premières et articles de conditionnement et le respect des échéances de règlement pour les fournisseurs.
- La protection de l'environnement moyennant la maîtrise des rejets liquides et solides.

La politique qualité est basée sur plusieurs dimensions notamment : la promotion de la communication interne, la formation du personnel en matière de qualité et le renforcement de partenariats avec les parties prenantes.

- **Présentation du système de management qualité, social environnemental**

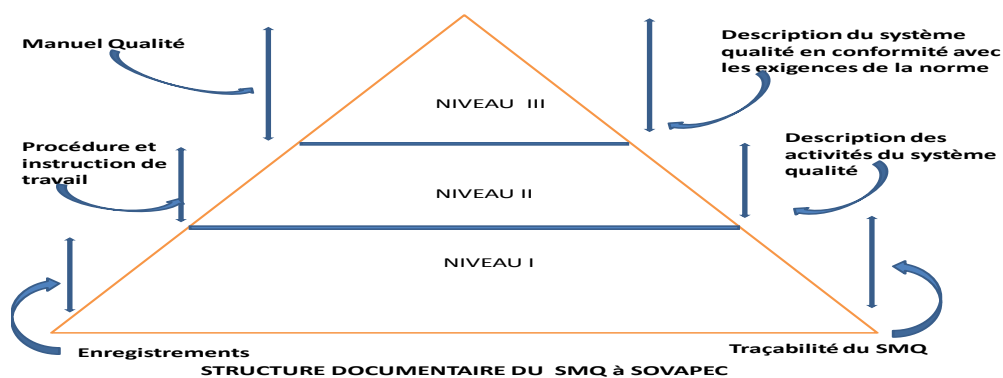
Le manuel qualité comme document du système de management des denrées alimentaires au sein de la société SOVAPEC a pour objectif :

- Assurer la conformité des produits et services aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires.
- Accroître la satisfaction des clients via un fonctionnement efficace du SMQSDA et une amélioration continue.

Ce document du SMQ est destiné à usages internes et externes, il est présenté aux clients, fournisseurs et aux collaborateurs de l'entreprise afin qu'ils comprennent l'esprit qualité adopté par les responsables de l'entreprise. Il couvre l'intégralité des processus : depuis la réception de la matière première, la production, le conditionnement jusqu'à la mise à disposition du produit aux clients.

Le système de l'entreprise contient généralement des supports facilitant la réalisation des objectifs tels que : les documents de base, les procédures et les enregistrements qualité (Figure 1).

Figure n°2 : Le Système de Management Qualité à SOVAPEC



Source : élaboré par les auteurs

- **Les outils d'évaluation du Système de Management qualité**

Le suivi et l'évaluation du système de management qualité, social et environnement repose sur deux piliers en l'occurrence la réunion interprocessus et la revue de direction. Le premier permet d'évaluer l'efficacité des processus par le biais de l'analyse des indicateurs de suivi et de performance. Alors que, la revue de direction permet de fixer des objectifs appropriés à chaque axe de la politique qualité, social et environnement, de déterminer les moyens pour y parvenir et d'élaborer les indicateurs de suivi et de performance.

D'autres outils sont utilisés pour évaluer le Système de Management Qualité, social et environnement tels que : l'évaluation de la satisfaction client, l'audit qualité interne et les actions correctives et préventives.

- **L'évaluation de la satisfaction client**

Elle permet de s'assurer en continu que les actions sont orientées vers la satisfaction des clients et qu'effectivement les politiques sont concrétisées dans la réalité.

- **L'audit qualité interne**

Il est généralement conduit par un auditeur interne ou par une équipe de l'entreprise composée de responsables qualité, des personnes de l'administration et autres. Cet audit permet de s'assurer du fonctionnement des processus décrits dans le plan qualité et de dégager des actions éventuelles d'amélioration.

- **Les actions correctives et préventives**

Elles permettent de garantir l'amélioration continue du processus, des produits et des prestations de l'entreprise. L'analyse et le traitement des causes de non-conformité (avérées et potentielles) génèrent des actions correctives et préventives.

2.1.2 La pratique de l'audit qualité, social et environnement à SOVAPEC

- **La Présentation de l'audit en général à SOVAPEC**

Au sein de l'entreprise, on a constaté l'existence des audits qui s'effectuent périodiquement ; des audits internes sont organisés par la direction de l'entreprise qui désigne un comité composé des personnes responsables (responsable qualité, représentant de l'administration, ...etc.).

Ces audits permettent de donner des informations réelles sur l'état du Système de Management Qualité et sécurité des denrées alimentaires et la pertinence de ce système vis à vis des exigences définies. Ces audits donnent des conclusions sur le degré de satisfaction des clients et l'engagement de la direction à travers l'évaluation et le contrôle des actions mises en place par l'entreprise en matière de la qualité.

L'auditeur interne qualité, social et environnemental propose des recommandations considérées comme des pistes d'amélioration portant sur l'organisation des documents internes, la communication avec le personnel, la formation, ...etc.

L'objectif de cet audit interne est d'assurer d'une part, une amélioration continue de l'entreprise et d'autre part, faciliter la certification et préparer l'entreprise aux audits externes conduits par des organismes certifiés.

- **L'audit certification qualité, social et environnemental à SOVAPEC**

L'auditeur externe se base fortement sur le manuel qualité, social et environnement, les audits internes qualité, social et environnemental, les audits externes précédents utilisés pour juger l'efficacité des systèmes de management qualité, social et environnemental (sécurité et hygiène.etc) de l'entreprise. L'auditeur décide si l'entreprise est apte à obtenir la certification ou non.

Dans ce contexte, chaque certification se base sur des documents spécifiques selon les lignes directrices, certaines certifications de SOVAPEC se portent sur le Système de Management Qualité à savoir ISO 9001, d'autres qui passent au-delà du système de Management Qualité comme ISO 22000 qui se base sur le système qualité et le système de sécurité et hygiène. L'auditeur évalue le système documentaire qualité (manuel, procédures, ...etc) et le manuel HACCP (sécurité des aliments) par l'évaluation des points critiques afin de maîtriser les dangers et maintenir le suivi et le contrôle des procédures qui montrent l'engagement de l'entreprise dans la démarche de bonnes pratiques d'hygiène et sécurité environnementale.

Chaque année, l'entreprise procède aux audits vérification conduits par des auditeurs certificateurs dont l'objectif est d'assurer le respect des différentes lignes directrices de chaque norme et son application dans la vie journalière de l'entreprise. Tout cela permet de démontrer l'engagement réel et effectif de l'entreprise dans une démarche qualité, sécurité et hygiène.

De ce fait, un témoignage des responsables de l'entreprise a été recueilli moyennant un guide d'entretien réalisé dans l'objectif de répondre aux interrogations suivantes :

- Comment le Système de Management Qualité, social et environnemental est mis en place dans l'entreprise ?
- Est-ce que l'entreprise pratique des audits qui permettent d'améliorer l'efficacité des systèmes de management ?
- Quel est l'impact de l'audit certification dans la performance globale de l'entreprise ?

On soulève des questions sur des indicateurs de la performance financière, économique, environnementale et humaine pour mettre en évidence l'amélioration de ces indicateurs après l'obtention des certificats ; c'est-à-dire après la réalisation des missions d'audits externes. Pour répondre à ces questions et vérifier l'existence de ce que l'entreprise décrit dans les documents, on a préparé des entretiens destinés aux responsables (responsable qualité, gestionnaires, etc.) afin d'avoir leur avis par rapport à l'ensemble des éléments communiqués.

2.2 Analyse pratique et esquisse de développement

2.2.1 Analyse pratique des résultats

Il est à rappeler que la population étudiée est l'entreprise SOVAPEC comme l'une des entreprises exportatrices marocaines du secteur agroalimentaire.

L'objectif de cette partie est de confirmer d'une manière pratique notre problématique : **En quoi concrètement l'audit qualité, social et environnemental contribue-il à la performance globale de l'entreprise SOVAPEC ?** On essaiera de montrer si effectivement ledit audit est un outil d'évaluation et de contrôle assurant une amélioration continue des entreprises exportatrices agroalimentaires marocaines.

- **Présentation de l'échantillon**

Différentes techniques peuvent être employées pour collecter des informations fiables (questionnaire, guides d'entretien, etc.).

Dans le cadre de cette partie empirique, nous avons mené des entretiens semi directif auprès d'un échantillon de 4 responsables au sein de l'entreprise. L'échantillon est représentatif vu qu'on a consulté toute la population des responsables de l'entreprise qui peuvent nous donner des informations exactes.

- **L'outil d'élaboration et traitement des entretiens**

Le guide d'entretien est élaboré à l'aide du logiciel Sphinx qui permet à la fois de traiter les réponses et d'assurer leur analyse après la collecte des données nécessaires. Pour répondre à notre partie pratique, on a réparti notre entretien en 5 parties.

- **La première partie** : vise à identifier les répondants et leur statut à l'intérieur de l'entreprise.
- **La deuxième partie** : permet de déterminer la réalité du Système de Management Qualité, Social, et Environnemental selon chaque responsable (la politique qualité/, les documents qualité, les raisons de l'implantation du système de management qualité ...etc.).
- **La troisième partie** : on a montré que l'entreprise ne dispose pas seulement d'un Système de Management Qualité, Social et Environnement mais elle possède également d'autres systèmes de management comme le système de management sécurité alimentaire et hygiène.
- **La quatrième partie** : elle permet de clarifier la pratique de l'audit qualité, social et environnemental pour la maîtrise des systèmes de management de l'entreprise (les documents évalués par l'auditeur, les objectifs de l'auditeur, la communication des résultats avec le personnel, ...etc.).
- **La cinquième phase** : elle permet de montrer l'impact de cet audit sur l'amélioration des systèmes via l'étude de certains indicateurs qui traduisent l'amélioration sur plusieurs dimensions notamment le niveau financier et économique, le niveau social et sécurité.

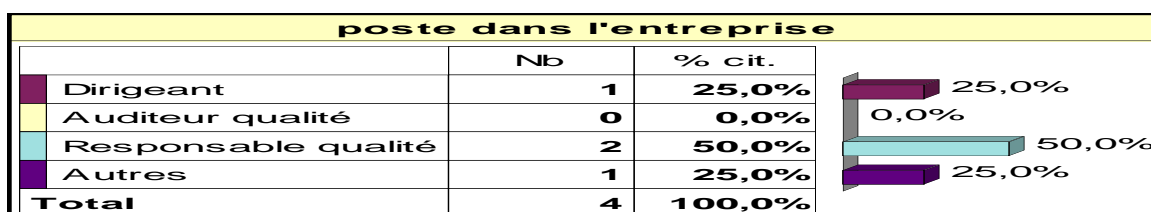
- **Analyse des résultats**

A ce niveau, nous allons procéder à l'interprétation des résultats obtenus des entretiens destinés à l'entreprise SOVAPEC en se basant sur les réponses des responsables enquêtés.

- **Identification des répondants**

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des responsables de l'échantillon objet de notre étude clinique, on a enregistré un taux de réponse de 100%.

Figure n°3 : Identification des répondants à SOVAPEC

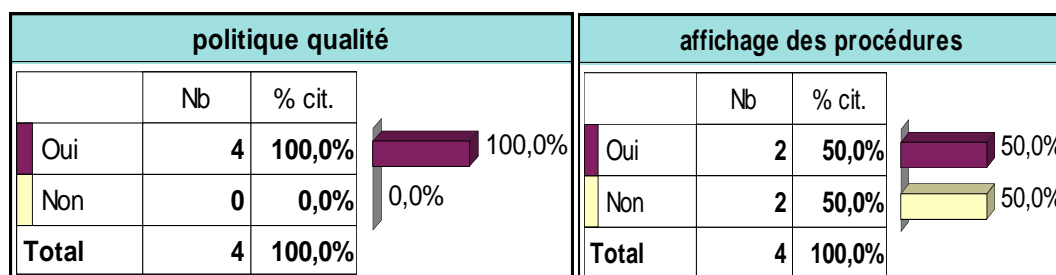


Source : élaboré par les auteurs

Notre entretien est fait avec des personnes spécialistes dans le domaine de la qualité, social et environnemental. En effet, et comme il est apparu dans la figure ci-dessus, les responsables qualité représentent 50% suivis des dirigeants (25%).

- **La mise en place du Système de Management Qualité à SOVAPEC**
 - **La politique qualité et l’affichage des documents qualité**

Figure n°4 : La politique qualité et l’affichage des documents à SOVAPEC



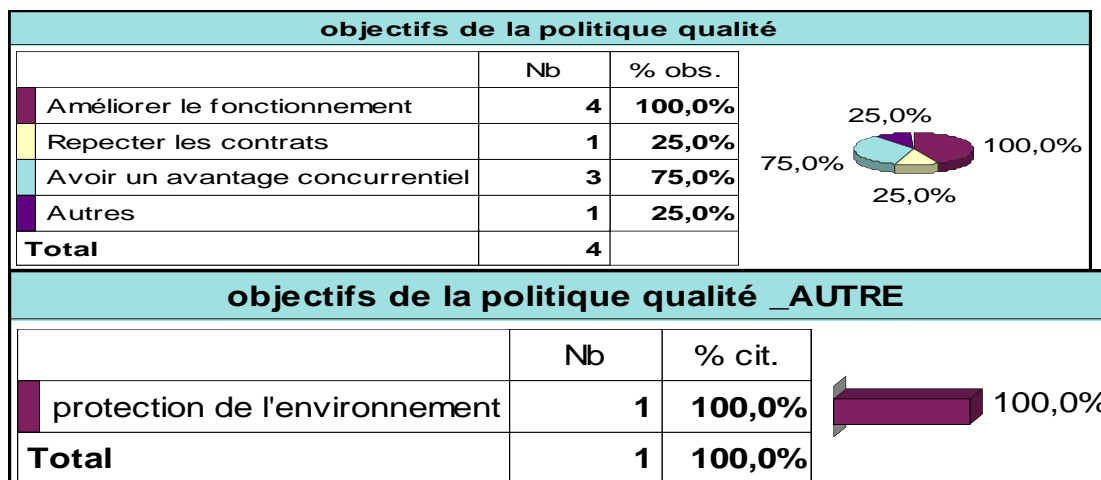
Source : élaboré par les auteurs

Pour le premier tableau (figure n°4) ci-dessus qui vise à s’assurer de l’existence d’une politique qualité dans l’entreprise, cette dernière constitue le premier document du système qualité et montre l’orientation de l’entreprise vers une approche basée sur la qualité, dans ce cas, l’ensemble des répondants affirment son existence.

Pour le deuxième tableau (figure n°4) qui porte sur la communication des procédures internes au personnel et qui montre la transparence et la culture qualité dans l’entreprise dont l’objectif est de réussir la certification. On a remarqué que 50% des répondants sont de la communication des procédures, ce qui nécessite la prise de dispositions afin d’améliorer ce créneau par l’entreprise.

- Les objectifs de la politique qualité, sociale et environnementale

Figure n°5 : Les objectifs de la politique qualité à SOVAPEC

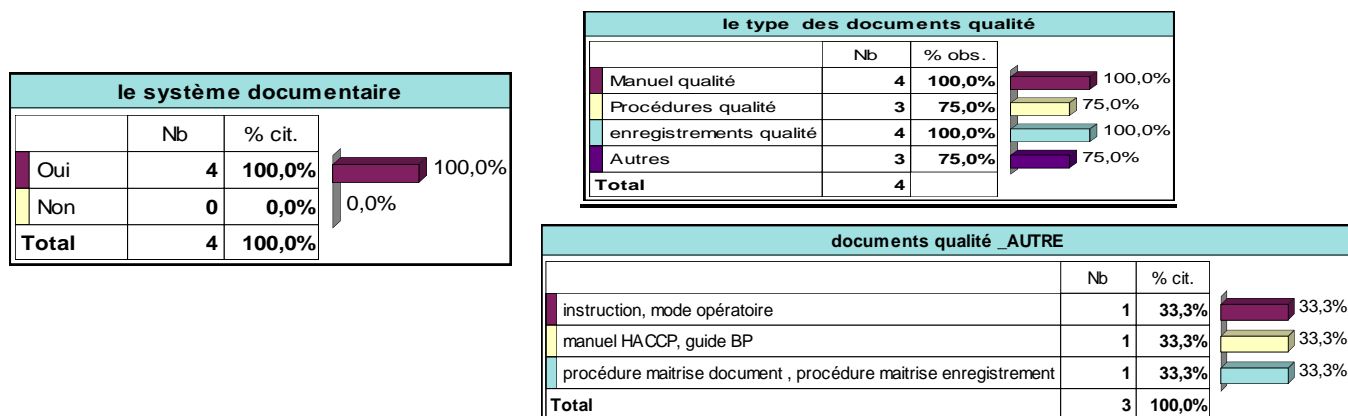


Source : élaboré par les auteurs

Cette question a pour objectif de montrer les raisons derrière l'instauration d'une politique qualité, sociale et environnementale à l'entreprise. On a constaté que les répondants affirment à l'unanimité d'améliorer son fonctionnement. Alors que 3/4 des enquêtés, ont comme finalité d'avoir un avantage concurrentiel pour leur société et un seul répondant énonce la protection de l'environnement.

- Le système documentaire

Figure n°6 : le système documentaire à SOVAPEC



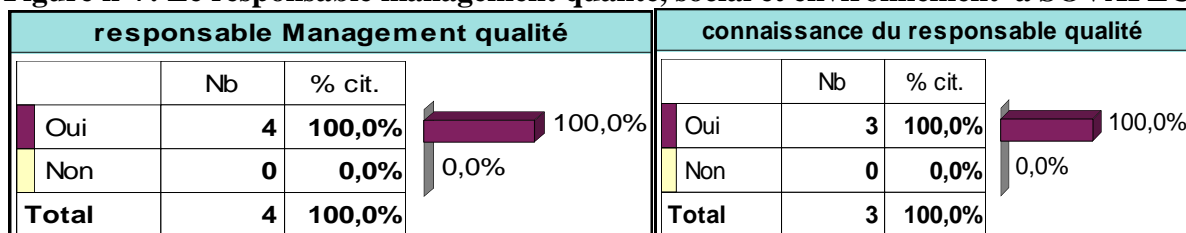
Source : élaboré par les auteurs

L'entreprise SOVAPEC dispose de documents qualité : le manuel qualité déclaré par l'ensemble des répondants, les procédures qualité qui traduisent les orientations et les objectifs qualité de l'entreprise (75%) ainsi que les enregistrements comme moyen de suivi de la traçabilité de l'entreprise en matière de la qualité (75%). On trouve également d'autres

documents qui spécifient le secteur agroalimentaire tels que le manuel HACCP et le guide de la bonne pratique qui constituent des supports de sécurité et hygiène.

- **Le responsable management qualité, social et environnement**

Figure n°7: Le responsable management qualité, social et environnement à SOVAPEC

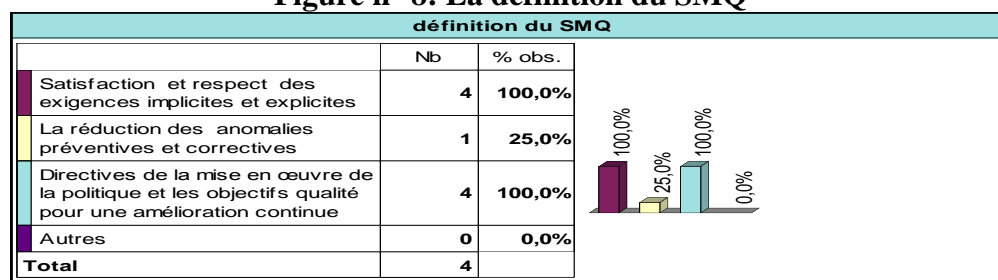


Source : élaboré par les auteurs

SOVAPEC désigne des responsables qualité, social et environnement qui permettent d'assurer le suivi et le contrôle de la qualité des produits (la farine et les huiles de poisson). Ces derniers sont connus par l'ensemble du personnel de l'entreprise

- **Définition du système de management qualité, social et environnement**

Figure n° 8: La définition du SMQ



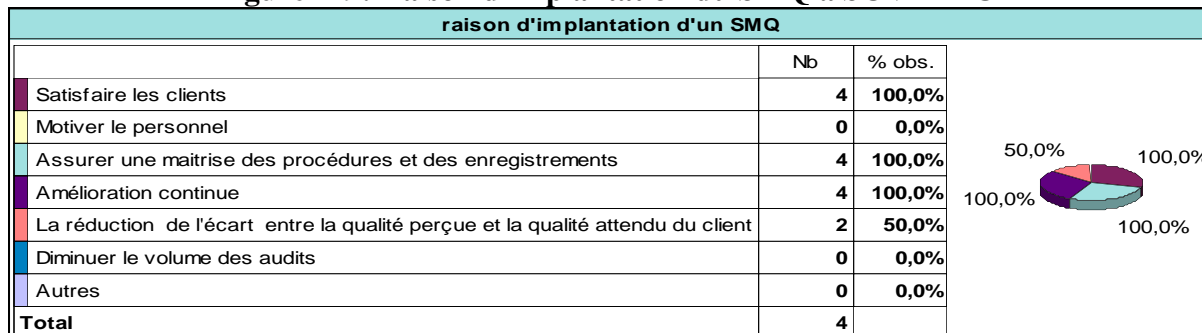
Source : élaboré par les auteurs

Tous les répondants de l'entreprise définissent le Système de Management Qualité comme l'ensemble des directives qui permettent de concrétiser la politique qualité validée par le top management de l'entreprise et dont l'objectif est d'assurer une amélioration continue.

Le SMQ est également défini pour la satisfaction des exigences des clients (100%). Certes, ce système est mis en place au départ pour satisfaire la clientèle mais cet outil s'est développé : on parle aujourd'hui de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.

- **Raisons d'implantation**

Figure n°9: Raison d'implantation du SMQ à SOVAPEC



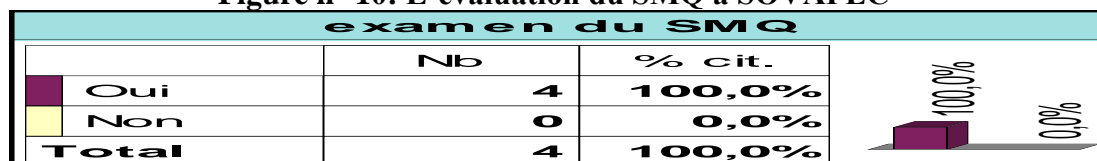
Source : élaboré par les auteurs

Selon les répondants, plusieurs raisons sont derrière l'implantation du SMQ dans l'entreprise à savoir : la satisfaction des clients, la maîtrise des procédures et des enregistrements (100%) et l'amélioration continue (100%).

Pour les autres enquêtés (50%), la réduction de l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue a le même sens que l'amélioration continue.

- **L'évaluation du SMQ**

Figure n° 10: L'évaluation du SMQ à SOVAPEC



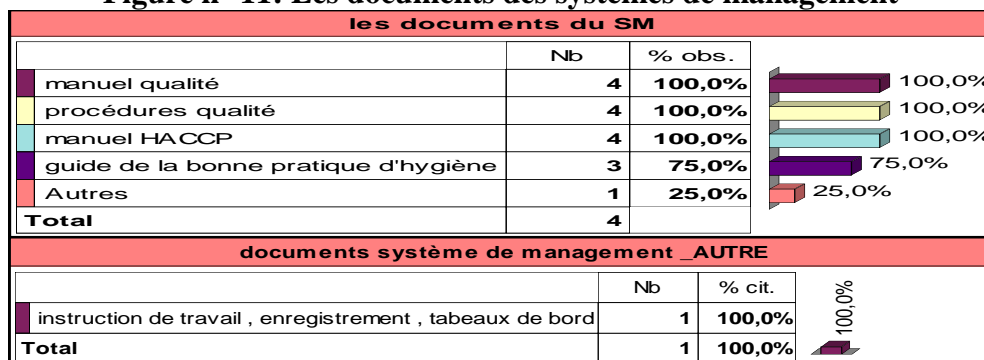
Source : élaboré par les auteurs

L'examen du système de management qualité à des périodes régulières permet en général à l'entreprise de s'améliorer même s'elle n'a pas cette orientation (amélioration implicite) en matière de la qualité des produits suite au développement du processus de fabrication. En effet, L'ensemble des répondants affirment que ce système est examiné par des audits conduits périodiquement (100%).

- **Au-delà du système de management qualité**

• **Les documents des systèmes de management**

Figure n° 11: Les documents des systèmes de management



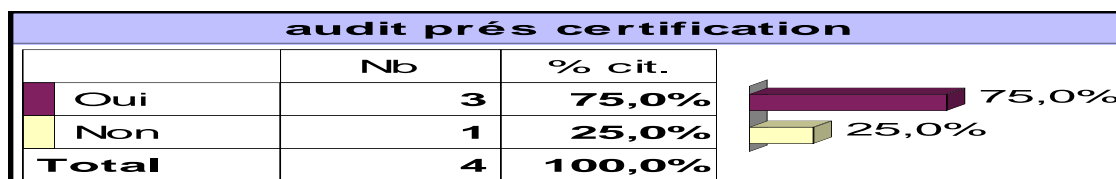
Source : élaboré par les auteurs

SOVAPEC dispose non seulement de documents qualité qui montrent l'implantation concrète du système de management qualité mais aussi de documents du système de management environnement et social tels que le manuel HACCP qui permet de maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires et le guide de la bonne pratique qui affirme l'engagement de l'entreprise en matière d'hygiène (système de mangement hygiène).

- **La pratique de l'audit qualité, social et environnemental à SOVAPEC**

• **L'audit prés-certification**

Figure n° 12 : L'audit prés-certification à SOVAPEC

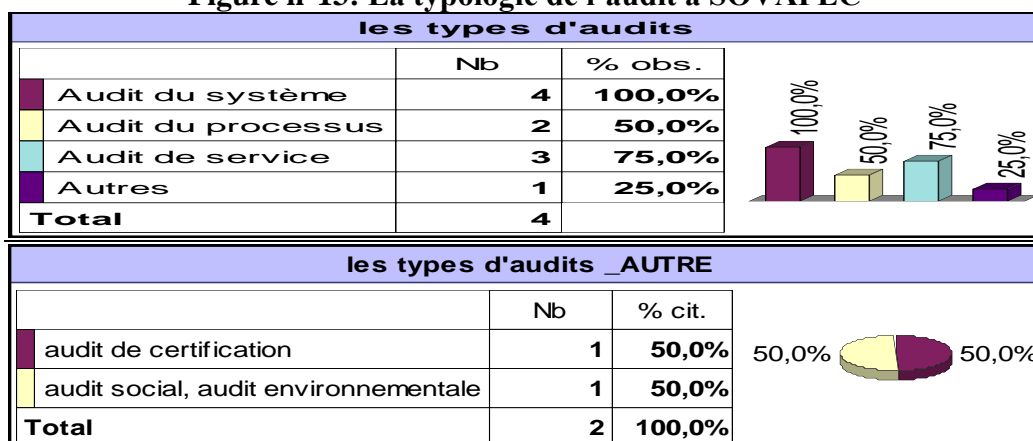


Source : élaboré par les auteurs

L'entreprise mène des audits blancs ou pré-certifications pour assurer une préparation concrète avant le passage à l'audit certification. Ces systèmes sont élaborés et implantés comme il faut dont l'objectif est de concrétiser en réalité les objectifs qualités, social et environnement mentionnés et par conséquent, en vue d'assurer le développement des différentes dimensions (sociale, environnementale) de l'entreprise.

- La typologie de l'audit

Figure n°13: La typologie de l'audit à SOVAPEC



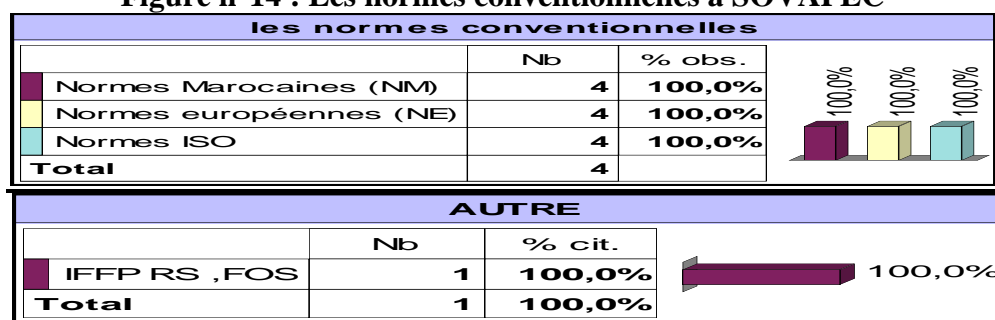
Source :élabéré par les auteurs

L'entreprise a réalisé plusieurs types d'audit notamment l'audit système qui porte sur les systèmes de management (sécurité, qualité et hygiène) dont l'objectif est d'évaluer les différents systèmes de l'entreprise et de montrer leurs forces et faiblesses en proposant des pistes d'amélioration (100%).

On trouve aussi des audits processus qui permettent de contrôler le processus de fabrication de l'entreprise (50%) ainsi que des audits services entrepris par des auditeurs externes pour s'assurer que les prestations fournies par l'entreprise sont de bonne qualité (75%).

- Les normes conventionnelles

Figure n°14 : Les normes conventionnelles à SOVAPEC



Source : élaboré par les auteurs

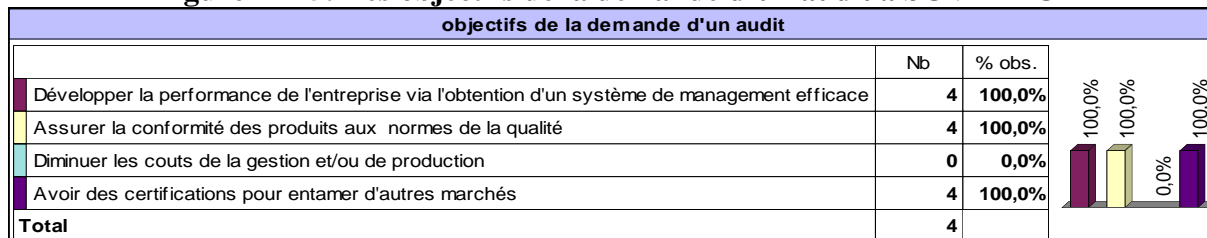
Au sein de l'entreprise SOVAPEC, on trouve plusieurs types de normes à savoir : ISO (ISO 22000 et ISO 9001), des normes européennes telles que la Friend of the Sea, et des normes marocaines selon la totalité des personnes concertées.

D'autant plus, l'entreprise s'engage à acquérir d'autres normes comme : la norme Halal (Malaisie) et un processus de renouvellement des normes ISO (c'est-à-dire au lieu de ISO

9001 elle cherche à obtenir ISO 9001 et au lieu d'ISO 22000, l'entreprise vise à acquérir ISO 22000.

- **Les objectifs de la demande d'un audit**

Figure n°15: Les objectifs de la demande d'un audit à SOVAPEC

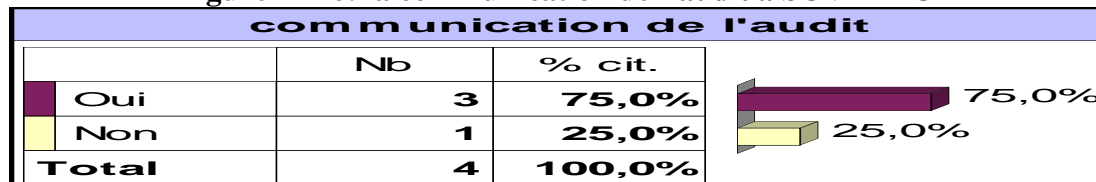


Source : élaboré par les auteurs

D'après les répondants (100%), plusieurs raisons expliquent la demande d'audit par l'entreprise, on trouve principalement : l'amélioration de la performance et l'efficacité des systèmes qui signifient que les responsables sont conscients du rôle joué par les audits dans le développement des systèmes et par conséquent de l'amélioration continue (la performance) dans les différentes dimensions.

- **Communication de l'audit**

Figure n° 16: la communication de l'audit à SOVAPEC

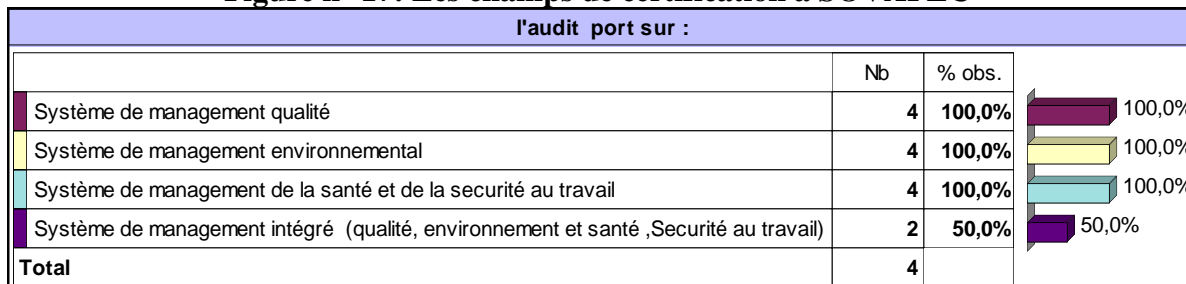


Source : élaboré par les auteurs

Selon la direction de l'entreprise SOVAPEC, la communication interne des audits et les résultats avec le personnel de l'entreprise sont souvent pratiquées à l'intérieur de l'entreprise (100%). Cela permet de responsabiliser le staff en cas des non-conformités ou de l'encourager suite aux bons résultats réalisés.

- **Les champs de certification**

Figure n° 17: Les champs de certification à SOVAPEC



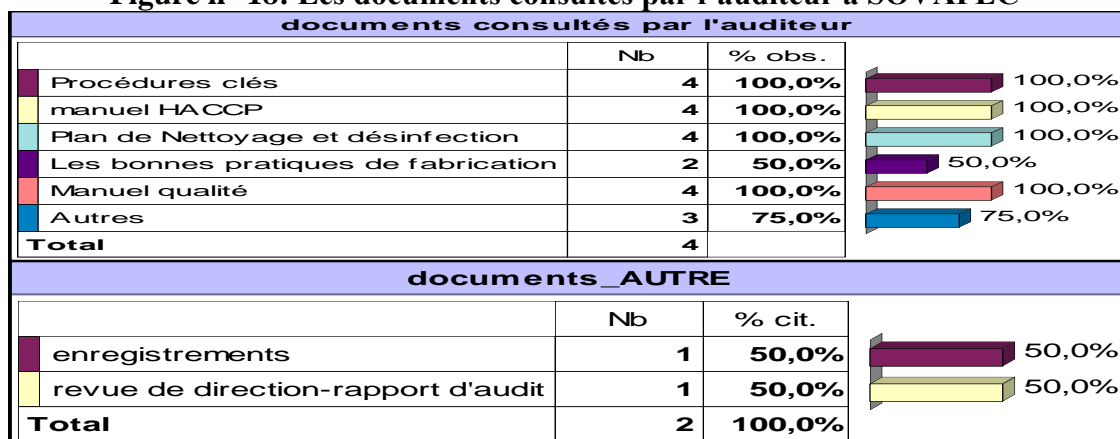
Source : élaboré par les auteurs

Au sein de l'entreprise, il existe plusieurs types de systèmes, notamment, le Système de Management Qualité qui prouve que l'entreprise est certifiée ISO 9001 et qui montre que le système est évalué et contrôlé par des audits externes. En effet, l'obtention d'un certificat est le fruit des résultats des efforts déployés afin de réussir l'implantation du SMQ.

Le Système de Management Sécurité (SMS) des denrées alimentaires est évalué périodiquement par ISO 22000 (100% d'enquêtés ont affirmé son efficacité). Par ailleurs, le Système de Management Environnemental (SME) mis en place a démontré son efficacité, cela est entériné par l'acquisition de la certification Friend of the Sea (100%).

- Les documents consultés par l'auditeur

Figure n° 18: Les documents consultés par l'auditeur à SOVAPEC

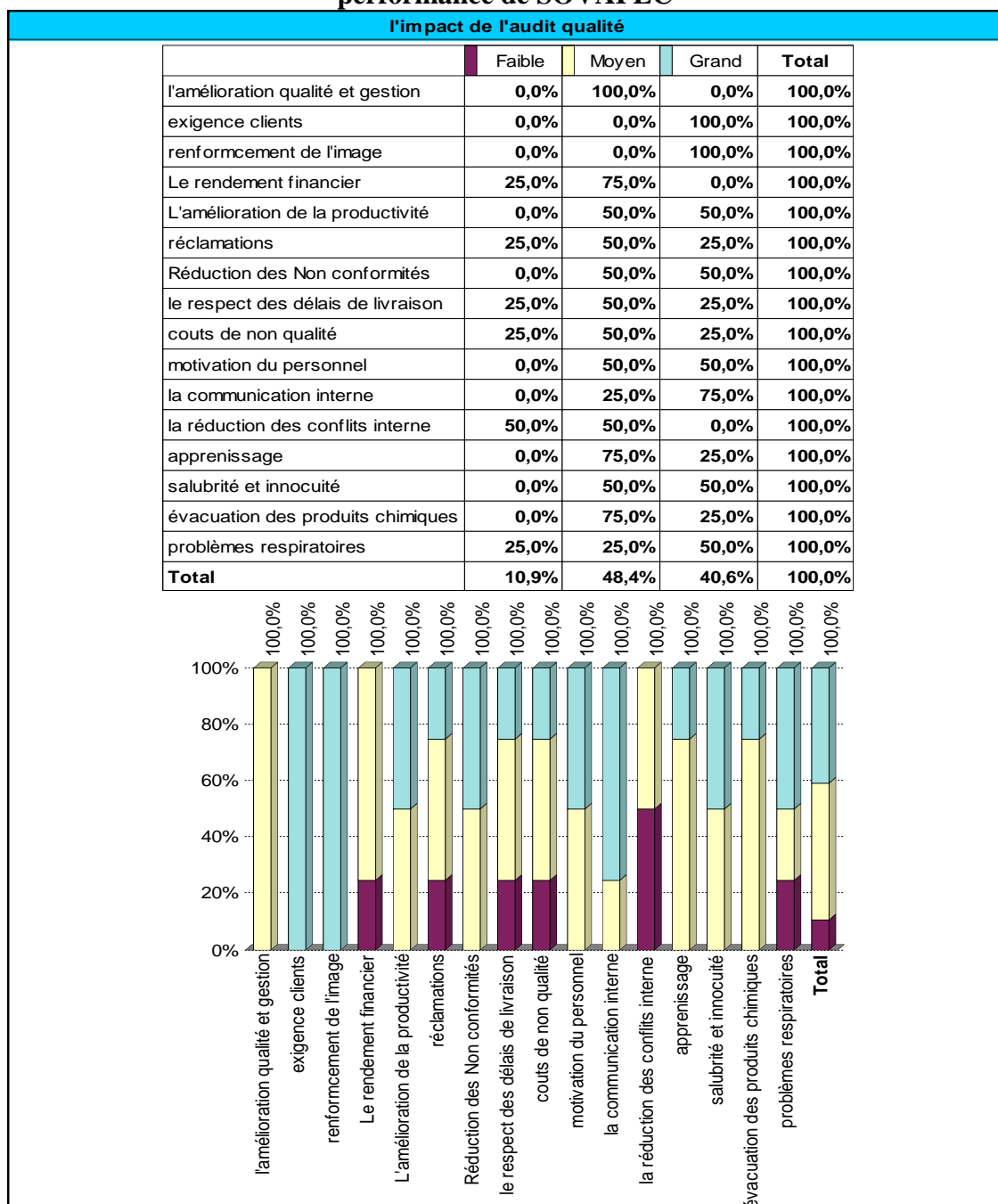


Source : élaboré par les auteurs

L'auditeur demande en cas d'audit certification plusieurs documents dont il a besoin selon les exigences de la norme, par exemple, dans le cas de ISO 9001, il demande principalement de consulter le manuel qualité (100%), les procédures qualité (100%) et les enregistrements ; ils sont tous les éléments qui montrent l'engagement réel de l'entreprise en matière de la qualité, mais dans le cas de l'ISO 22000, d'autres documents sont demandés et qui sont liés à la sécurité et l'hygiène des denrées alimentaires tels que : le manuel HACCP (100%), le plan de nettoyage et de désinfection ainsi que le guide de la bonne pratique de fabrication .

1.3 L'impact concret des audits certification qualité, social et environnemental sur l'amélioration des indicateurs RSE

Figure n° 19 : L'impact de l'audit qualité, social et environnemental sur la performance de SOVAPEC



Source : élaboré par les auteurs

Premièrement, suite aux réponses des responsables, on a constaté que plusieurs indicateurs sont améliorés grâce à l'audit qualité, social et environnemental via l'obtention des certifications qui contribuent d'une manière forte, d'après l'ensemble des répondants, au renforcement de l'image de l'entreprise dans le marché ainsi qu'à la satisfaction des exigences des clients (100%).

Deuxièmement, l'unanimité des enquêtés estiment entre fort et moyen plusieurs indicateurs à savoir : la dynamique d'apprentissage, l'innocuité et la salubrité des produits, l'évacuation des produits chimiques, la motivation du personnel, la communication interne, la réduction des non conformités.

Troisièmement, la majorité des responsables (75%) affirment le changement dans plusieurs indicateurs notamment : le rendement financier, le taux des réclamations, le respect des délais de livraison, les coûts de non qualité, les problèmes respiratoires. En revanche, la moitié des répondants mentionnent qu'il existe un impact moyen sur la réduction des conflits internes (50%).

Généralement, on remarque que l'audit qualité impacte tous les indicateurs d'une manière forte avec un pourcentage de 40.6%, d'un degré moyen avec un pourcentage de 46.8% et d'un taux faible avec un pourcentage de 10.9%.

1.4 Esquisses et stratégies de développement

Suite aux observations soulevées par notre étude tout au long cette contribution, et dans l'optique d'une consolidation des acquis en matière de la mise en place des systèmes de management au sein des entreprises, la pratique de l'audit qualité, social et environnemental, le rôle des certifications obtenues, la prise de certaines mesures sont fortement recommandées. Or, la première remarque que nous avons pu constater lors de notre étude est que la majorité des responsables de la firme consultée ont essayé de donner des réponses anodines en se basant sur leurs expériences dans le domaine sans le rapprocher avec la théorie.

Cependant, nous avons détecté un certain retard concernant les pourcentages liés à l'impact de l'audit surtout les éléments afférents au respect de l'environnement comme le rejet des produits chimiques. En revanche, la majorité des répondants expriment que les Systèmes de Management de la Qualité, social et environnement, d'hygiène et de sécurité sont efficaces et se heurtent à un ensemble d'obstacles et contraintes parmi lesquels : les coûts des formations, l'augmentation des coûts d'entretien de l'appareil productif et le vieillissement du personnel.

A partir de l'analyse précédente, il s'avère utile de proposer les recommandations suivantes :

- La nécessité de lancer des enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel à propos des systèmes de management (qualité, social, environnement) ;

- Renforcer les audits internes qualité, social et environnement notamment dans les sites de production pour éviter le gaspillage de l'énergie et de la matière première ;
- Assurer plus de formation en matière de la qualité, social et environnement pour le personnel de l'entreprise pour qu'il s'adapte de plus en plus aux orientations qualité, sociales et environnementales de l'entreprise ;
- Détailler d'une manière correcte et saine les différentes procédures qualité, sécurité et hygiène qui décortiquent le système de management de l'entreprise ;
- La certification doit être intégrer dans la stratégie globale qui se base sur les ressources humaines qui constituent le pivot de toute initiative d'amélioration continue ;
- Il faut que la certification ne soit pas un objectif en soi, mais un engagement dans un processus long qui aura des retombés sur l'avenir de l'entreprise ;
- L'engagement des entreprises dans une stratégie des acteurs en s'impliquant avec l'ensemble des parties telles que : l'Etat, les Organisations Non Gouvernementales...etc.

Conclusion

En résumant cette étude, l'entreprise SOVAPEC dispose d'une structure documentaire qui décrit le SMQ et qui permet généralement de concrétiser sa politique qualité au quotidien. Elle produit des revues de direction périodiquement, en vue de souligner les points liés à la qualité, le social et l'environnement et faire le point sur l'état d'avancement des différents documents (qualités, sociaux et environnementaux).

Au sein de ladite entreprise, des audits sont faits d'une manière périodique (interne et externe) qui permettent d'évaluer, de contrôler et d'assurer un suivi rigoureux du système de management qualité, sécurité et hygiène. Des recommandations et des pistes d'amélioration sont proposées et discutées à chaque fois, afin de créer une dynamique de progrès à l'intérieur de l'unité.

Par ailleurs, les responsables affirment que les certifications obtenues influencent positivement la vie de l'entreprise en montrant que plusieurs indicateurs s'améliorent graduellement.

Les résultats de l'étude montrent également le rôle des audits par le biais des certifications au sein de SOVAPEC dans l'amélioration des indicateurs qui prouvent les différents types de performances tels que l'amélioration de la productivité et le rendement financier

(performance économique et financière) performance sociale et performance environnementale).

De ce fait, la certification n'est plus un choix, mais s'avère une obligation qui s'impose à toute entreprise cherchant à réussir l'exportation vue l'augmentation des exigences des clients et des différents intervenants, ainsi que son impact indirect sur l'amélioration de la performance des systèmes qualités, sociaux et environnementaux, sécurité et hygiène et par conséquent une performance globale et pérenne.

Autrement dit, la certification est le produit de l'audit qualité, social et environnemental, elle impacte positivement les indicateurs ; qui concrétisent la performance globale de l'entreprise, soit la performance financière, sociale ou environnementale ce qui montre le rôle de cet outil dans la conduite des entreprises du secteur vers l'excellence.

Bibliographique

Bessire D. (1999). « Définir la performance », Comptabilité, Contrôle, Audit, Vol.2, pp.127-150.

Capron, M. & Quairel-Lanoizelee F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.

Carroll, A.B. (1979). « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », Academy of Management Review, vol. 4, p. 497-505.

Chaumette, Y.(2006)« La qualité au delà des mots : perception par la couleur », Edition Lavoisier

Détrie, P. (2001). Conduire une démarche qualité, Edition d'organisation.

DJERBI, Z. (2013). « faire du social dans l'entreprise : une affaire de financiers ? » .

DOUCET, C. (2009) « La qualité », Edition Le Que Sais-Je .

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.

Gallez, C. Morocini, A. (2003). Le manager et l'environnement : Outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

Gendron, C,et al , (2004).« Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ».

Gogue, J. (2000), « Une qualité à la française », Edition Economica.

Hilmi, Y. Naji, F. (2016). « Audit social et performance de l'entreprise : Une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain », Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales.

Igalens, J. (2012). La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques », EYROLLES.

Kaplan R. et Norton D (1999). « Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance, In « les systèmes de mesure de la performance », (trad., par Philippon V.). Edition d'Organisation

Krebs, G. Mougin. Y. (2007). « La nouvelle pratique de l'audit qualité interne », Edition AFNOR, page 12.

Lafontaine J-P. (1998), « L'implantation des systèmes d'information environnementale : un domaine en quête de théories », Actes du 19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Vol. 2, p. 884-899.

Mastory, B. (2003). Audit social : Pratiques et principes, Edition Lavoisier, Revue française de gestion.

Martory, B. (1996). « Contrôle externe : modalités et enjeux », Edition Lavoisier, Revue française de gestion.

Peyrat, O. (1992). la certification qualité de l'entreprise, Edition AFNOR.

Renaud, A. (2009). « Les outils d'évaluation de la performance environnementale, audit et indicateurs environnementaux ».

Reynaud, E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable », ESSCA Angers, pp.1-15.

Renaud, A. (2014). « A quoi sert l'audit environnemental », HAL Id.

Vandeville, P. Gambier, C. (1995). « Conduire un audit qualité, méthodologie et techniques », page 40, Edition AFNOR.

Wartick, S.L et al. (1985) « The Evolution of the Corporate Social Performance Mode », Academy of Management Review, 10, 758-769.

Wolff, D. (2010), «Le développement durable, Théories et applications au management », Dunod.