

Application de la performance globale au niveau de l'industrie du textile et de l'habillement au Maroc: Etude empirique basée sur le Balanced Scorecard

[Application of the overall performance in Moroccan textile and clothing industry: Empirical study based on the Balanced Scorecard]

Adil Chriyha¹, Zitouni Beidouri², and Otmane Bouksour²

¹Ingénieur d'état en textile et habillement de l'ESITH, Doctorant au Laboratoire de Mécanique Productique & Génie Industriel (LMPGI) ; Université Hassan II Ain Chock, Ecole Supérieure de Technologie, Km 7 Route El Jadida, Casablanca, Maroc

²Laboratoire de Mécanique Productique & Génie Industriel (LMPGI), Université Hassan II Ain Chock, Ecole Supérieure de Technologie, Km 7 Route El Jadida, Casablanca, Maroc

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Textile industry represents a significant share of total Moroccan industrial production; it is one of the first industries purveyors of employment in Morocco, which shows the importance of studying performance aspects of this industry. Indeed, among a multitude existing performance models, the BSC (Balanced scorecard) is chosen because it is considered simple, comprehensive and the most used in the world. We specify that axes related to the performance of the textile industry in Morocco, require a study that takes into account the realities and constraints in the sector. In this paper, we studied the importance given to the different axes of the BSC related to the textile and clothing industry in Morocco and we classify them in order of importance following the results of a survey we launched with industry professionals. Finally, the results of this work have as perspective the development of an overall performance model for this industry.

KEYWORDS: overall performance, balanced scordcard, Moroccan textile industry, performance axis, performance management.

RESUME: L'industrie textile représente une part importante de la production industrielle totale au Maroc, elle est l'une des premières industries pourvoyeuses d'emploi au Maroc, ce qui montre l'intérêt de l'étude des aspects de performance de cette industrie. En effet, parmi une multitude de modèles de performance existants, nous avons choisi le BSC (Balanced scorecard) qui est considéré comme simple, global et le plus utilisé mondialement. Nous précisons que les axes liés à la performance de l'industrie du textile au Maroc, nécessitent une étude qui tient en compte des réalités et des contraintes liées à ce secteur. Dans cet article, nous avons étudié l'importance donnée aux différents axes du BSC liés à l'industrie du textile et habillement au Maroc, et nous les avons classés par ordre d'importance suite au résultat d'une enquête qu'on a lancée auprès des professionnels du secteur. Finalement, les résultats de ce travail ont eu comme perspective la mise en place d'un modèle de performance globale pour cette industrie.

MOTS-CLEFS: la performance globale, le balanced scordcard, l'industrie textile au Maroc, les axes de la performance, management de la performance.

1 INTRODUCTION

Concevoir, gérer et exploiter les outils industriels afin de garantir productivité, flexibilité, pérennité et sécurité, telle est l'ambition de la performance industrielle dans l'industrie du textile et de l'habillement marocaine dans un contexte difficile que connaît le secteur pendant les dix dernières années[1].

L'action conduite par cette article a pour objectif de proposer aux entreprises du secteur textile et habillement des solutions qui leurs permettent de tirer parti de leur organisation industrielle [2]: accroître la qualité de la production, optimiser le patrimoine industriel, capitaliser les compétences présentes au sein des entreprises, satisfaire les contraintes réglementaires en matière de sûreté, d'environnement et de sécurité. [3]

La performance industrielle est aujourd'hui basée sur le quadriptyque qualité - coûts – délais et flexibilité. [4] C'est en réalisant la meilleure synthèse possible entre les objectifs de ses différents projets que l'entreprise progresse en terme de qualité de coûts et de délais, restant ainsi concurrentielle et satisfaisant aux exigences des marchés. Les études théoriques montrent que le progrès dans ces quatre domaines est principalement issu d'une organisation du travail basée sur la notion de projet. C'est cette transversalité qui assure à l'entreprise une source d'idées nouvelles à même d'améliorer en continu les performances. [5] Cette stratégie de découpage des tâches permet également une plus grande réactivité. [6]

2 LA PERFORMANCE GLOBALE ET SES MODÈLES

2.1 DÉFINITION DE LA PERFORMANCE GLOBALE

L'environnement, les méthodes de travail, les matériels, l'organisation, les contraintes, la culture d'une entreprise semblent avoir atteint un fort niveau de complexité. [7] Cependant, il ne faut pas, pour autant, perdre de vue l'objectif d'une entreprise industrielle : vivre et prospérer. L'entreprise doit pour cela savoir répondre aux attentes du marché. Elle doit réaliser les produits que veulent les clients, dans les délais et avec le niveau de qualité qu'ils souhaitent, au plus bas prix. Parallèlement à la satisfaction de ces attentes qui conditionne ses résultats immédiats, elle doit satisfaire une exigence de création de potentiel dont dépend sa compétitivité à long terme (produits nouveaux, technologies nouvelles, compétences des collaborateurs, amélioration des processus, respect de l'environnement). [8] L'expérience montre que, sur ces différents domaines, les entreprises ont souvent des progrès à faire. Pour améliorer leur compétitivité dans un univers industriel de plus en plus agressif, les entreprises doivent lutter contre une série de handicaps à savoir : le manque de souplesse et de réactivité; le gaspillage de main d'oeuvre, de temps, de matière; l'inefficacité des équipements productifs et des locaux; la non maîtrise de la qualité; une innovation déficiente. [9] Prendre le contre-pied de ces handicaps, c'est justement améliorer la performance industrielle. Promouvoir la performance industrielle, c'est avoir comme principale cible le recensement des non qualités et de l'élimination de leurs causes. [10]

2.2 LES ENJEUX DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

Le coût et la qualité restent toujours des atouts importants, mais il apparaît que ce type d'avantage concurrentiel est difficile à défendre sur le long terme. [11] Les produits peuvent être dupliqués et les délais de réaction deviennent de plus en plus courts. Devant cet état de fait, les entreprises les plus performantes changent d'approche. Au lieu de rechercher une différenciation tangible sur les caractéristiques des produits, elles mettent en avant la notion de service. Dans ce contexte, ce n'est plus l'évolution des produits qui donne son fondement à la création de valeur, mais la maîtrise des activités accompagnant la production (recherche, marketing, logistique). [12] La politique industrielle ne peut plus se focaliser seulement sur la baisse des coûts. Elle doit traiter de façon concomitante un ensemble d'objectifs, auparavant considérés comme contradictoires : les coûts, les délais, l'innovation, la qualité et trouver le meilleur compromis par rapport à l'attente des clients. Toute entreprise cherche à répondre à trois problématiques en s'inscrivant dans une démarche de performance industrielle, la première est de chercher un positionnement compétitif, [13] la deuxième, est d'avoir une description instantanée des états des lieux qui permet d'entreprendre des actions pertinentes, [14] et la troisième, est comment mettre l'Homme au cœur de l'action.[15] Ces problématiques devraient amener beaucoup de chefs d'entreprise à s'intéresser au sujet. Globalement les enjeux de la performance globale peuvent être résumés sur trois volets : Le premier est l'évolution vers plus de mécanisation et d'automatisation confère à la fiabilité des équipements une portée déterminante (aspect cumulatif des pannes, importance liée aux cadences...), plus l'entreprise mécanise et automatise, plus le risque de panne augmente et plus leur impact est grand. Le deuxième est l'élévation de la qualité, notamment la pression des enseignes de distribution, met l'entreprise en demeure de satisfaire des niveaux d'exigence croissants, ainsi que la non maîtrise de la

qualité des produits entraîne une cascade de coûts (contrôles, mises en quarantaine, retours...) difficiles à supporter. La troisième est la recherche des flux tendus tout au long des filières et la volonté des enseignes de distribution de réduire les stocks, aboutit à des lots de plus en plus petits. À cela correspond une diminution du temps utile des lignes en raison des changements de produit ou de format. La multiplication des références commerciales a les mêmes conséquences. Ce challenge conduit à mettre en avant une exigence de transversalité et de solidarité professionnelle. D'une part, il faut inciter les salariés à adopter les objectifs de l'entreprise de manière à ce que les microdécisions qu'ils opèrent soient en cohérence avec ceux-là. D'autre part, il s'agit qu'ils s'impliquent davantage et conçoivent leur rôle comme une « mission » avec tout ce que cela suppose d'engagement, d'esprit d'initiative et de créativité. Cet appel à repenser le rôle des ressources humaines signifie que les changements organisationnels et managériaux sont nécessaires et qu'une modernisation réduite à une évolution des machines n'est pas à la mesure des enjeux d'aujourd'hui. Une nouvelle approche des fondements de la performance industrielle doit prévaloir.

2.3 PERFORMANCE INDUSTRIELLE ET DÉMARCHE « DÉVELOPPEMENT DURABLE »

Appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance a été progressivement élargie, au cours du vingtième siècle, afin de prendre en considération la « responsabilité sociale » de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit. Zenisek (1979) a ainsi segmenté l'évolution historique des entreprises en quatre phases principales. Alors que la gestion concernait essentiellement les dirigeants et les actionnaires au cours des années 1850-1910, la montée en puissance des syndicats a induit une prise en considération croissante des salariés au cours de la période 1900-1950. En présence d'une offre supérieure à la demande, les techniques de marketing ont dû être développées afin de mieux répondre aux besoins du consommateur tout au long des années 1945-1965. Le jeu des acteurs s'est donc progressivement étendu aux clients, aux fournisseurs et aux distributeurs. Enfin, à partir du milieu des années 1960, le nombre des doléances sociétales à l'encontre des entreprises a fortement progressé. On a progressivement exigé de la part des firmes une internalisation croissante de certains coûts sociaux et environnementaux. Cependant, comme le rappellent Tuzzolino et Armandi (1981), toute entreprise cherchera avant tout à assurer sa rentabilité économique. Une fois celle-ci assurée, elle pourra alors envisager certaines actions philanthropiques, allant au-delà de ses seules obligations légales. Il reste cependant à déterminer dans quelle mesure de telles actions peuvent être justifiées. Il s'agit également de mieux cerner les contours de concepts tels que la responsabilité sociétale ou la performance sociétale. La prise en compte des dimensions sociales et environnementales constitue désormais une préoccupation cruciale au sein des entreprises textile et habillement au Maroc. Rattachées aux champs actuels de la création de valeur partenariale ou de la gestion des relations avec l'ensemble des parties prenantes, elles suscitent nombre de problématiques théoriques et opérationnelles.

3 LE BALANCED SCORECARD : BSC

3.1 QU'EST CE QUE LE BALANCED SCORECARD

Le balanced scorecard (ou tableau de bord prospectif en français) est un outil managérial permettant de mesurer l'activité d'une entreprise. Il a été développé en 1992 par deux économistes américains Robert S. Kaplan et David Norton. Le balanced scorecard est utilisé par les managers afin de s'assurer que l'action de leur entreprise est conforme aux objectifs fixés sur le moyen et long terme. Plutôt que de se focaliser uniquement sur des enjeux financiers, il permet de gérer la performance globale d'une société en s'appuyant sur quatre grandes perspectives : la perspective financière (analyse des bénéfices financiers et des pertes), la perspective client (analyse de l'impact de l'entreprise auprès de la clientèle), la perspective processus interne (analyse de l'efficacité des processus internes à l'entreprise) et la perspective apprentissage et développement (analyse de la politique RH de l'entreprise).[16]

Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués dans les différents axes, grâce à une imbrication des indicateurs stratégiques et des indicateurs historiques. Ces indicateurs sont choisis selon une vision de l'organisation comme un processus, et sont liés de ce fait, par une chaîne de causalité. En effet d'après Kaplan et Norton, il existerait un lien de causalité entre les différents axes du balanced scorecard : une bonne maîtrise du processus interne associé à un réel investissement de l'entreprise dans la recherche de l'innovation, et dans la promotion d'une logique d'apprentissage organisationnel, vont améliorer la satisfaction des clients, entraînant l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise. [17]

Plusieurs études indiquent que le BSC est devenu largement utilisé dans les grandes entreprises aux Etats-Unis [18], en particulier dans 40 % des entreprises du Fortune 500 et 60 % des entreprises du Fortune 1000. Des études ont rapporté qu'une enquête menée en Allemagne, au Royaume-Uni et l'Italie, a montré que 98 %, 83 % et 72 % des entreprises, respectivement, qui ont répondu étaient familiers avec le concept de la BSC [19]. En Hollande, cette approche est très populaire, à la fois parmi les universitaires et entre les professionnels[20], sans toutefois être vu comme un cas de « mode de gestion ». Une étude menée par Speckbacher et al. (2003)[21] dans les pays européens de langue germanique, avec un taux de 87% de réponse, a conclu que 26 % des entreprises ont mis en œuvre le BSC et 13 % étaient à un stade précoce de la mise en œuvre. En Suède, les données sont encore plus impressionnantes étant donné que, en 1999, 28 % des entreprises de fabrication avaient déjà mis en œuvre le BSC ou d'autres approches similaires.[22] Dans tous les pays nordiques, Danemark, Finlande, Norvège et Suède, ont trouvé des valeurs encore plus expressif pour les plus grandes entreprises, pas particulièrement par le nombre d'entreprises qui avaient déjà adopté le BSC (27 %), mais par le fait que dans deux ans, il est prévu que 61 % d'entre eux pourrait utiliser le BSC[23]. Comme ces auteurs mentionnent, étant donné les quelques années de la méthodologie, représente une diffusion très rapide et efficace. Cette réalité peut être expliquée, au moins en partie, par le fait que les entreprises ont mis en place en Suède une version modifiée du BSC, développé par les managers en fonction du besoin de l'entreprise[24]. Cette approche, qui vise à obtenir un meilleur contrôle de la performance stratégique, résulte de la mise en commun des trois autres composantes (liées au budget, le capital intellectuel et les employés).

3.2 LA STRUCTURE DU BALANCED SCORECARD

Depuis sa création, le Balanced Scorecard semble avoir connu trois stades d'évolution.[25] Dans sa conception originale, premier stade, le Balanced Scorecard se présentait comme un outil de gestion synthétique pour les dirigeants regroupant ces quatre perspectives (finance, marchés, processus, savoirs), censées mesurer au mieux la performance actuelle et prochaine de l'entreprise. Les premiers articles de Kaplan et Norton portaient plus spécifiquement sur le choix d'un nombre limité d'indicateurs dans chacune des quatre perspectives (Kaplan et Norton, 1992).[26] L'évolution qui s'est produite a été caractérisée par Kaplan et Norton en 1996 comme le passage de « an improved measurement system to a core management system » (Kaplan et Norton, 1996)[27], ce qui représente le deuxième stade d'évolution du BSC. Ils plaçaient dorénavant le Balanced Scorecard au cœur d'un « strategic management system », avec une conscience accrue de son rôle crucial dans l'alignement stratégique des comportements des unités de gestion. Les conséquences de ce changement ont été multiples. La pression sur le processus de conception du Balanced Scorecard a augmenté car désormais il faut que les mesures reflètent le plus possible les buts stratégiques de l'organisation. On considère maintenant que la représentation des liens de causalité entre les objectifs stratégiques (connus initialement comme le « Strategic Linkage Model ») est un point central dans le mécanisme de conception d'un Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 2001)[28]. Le troisième stade d'évolution historique consiste en un raffinement des caractéristiques de conception du deuxième stade afin de lui donner de meilleures fonctionnalités et d'améliorer la pertinence des liens de causalité. Cela se traduit par une clarification des idées, par une identification plus précise des liens de cause à effet, et par la recherche d'une appropriation par tous les membres de l'organisation des objectifs stratégiques traduits en indicateurs afin de permettre de favoriser les initiatives qui sont, selon Kaplan et Norton (2001), « des projets spéciaux avec des dates de début et de fin, qui visent à donner des indications ou des actions nécessaires pour comprendre les objectifs stratégiques ».[29]

Par ailleurs, comment mettre en évidence, dans la structure en quatre parties proposée par Kaplan et Norton, la dimension spécifique des grands projets stratégiques que la direction de l'entreprise doit piloter avec attention, et qui ont souvent les quatre dimensions à la fois (client, processus interne, finance, innovation), par exemple la mise en place d'un service client complètement intégré pour les grands comptes, ou l'investissement dans la vente sur internet? Les deux démarches peuvent constituer un axe stratégique majeur. Les indicateurs correspondants seront-ils considérés comme relatifs à la perspective client, puisqu'il s'agit de reconcevoir la relation avec le client, ou à la perspective financière, puisque les impacts financiers peuvent être rapides et importants, ou à la perspective interne, puisque l'e-business se traduit par le re-engineering complet de processus tels que la logistique, ou à la perspective apprentissage, puisqu'il s'agit à l'évidence de construire de nouvelles compétences? Décidera-t-on de disperser des indicateurs aux quatre coins du tableau de bord? La part de marché de la vente par internet dans la perspective client, les indicateurs liés au re-engineering dans la perspective interne, les impacts coûts dans la perspective financière, la formation et la structure de compétences dans la perspective apprentissage, en perdant la vue globale du projet? En fait, à notre sens, il ne peut y avoir d'autre point de départ à la

réflexion sur le tableau de bord que les axes stratégiques, autour desquels le tableau de bord pourra se structurer, sans chercher à séparer les points de vue internes, externes et financiers. On pourrait résumer les étapes essentielles de la démarche de la manière suivante :

- Formuler explicitement les choix stratégiques,
- Identifier les processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques,
- Analyser l'impact de chacun de ces processus sur les objectifs stratégiques,
- En déduire les leviers d'action essentiels,
- Récapituler pour chacun des processus-clés les performances qu'on attend de lui et l'impact qui devrait en résulter pour les objectifs stratégiques.[30]

4 LA PERFORMANCE GLOBALE

4.1 LES APPROCHES DE LA PERFORMANCE GLOBALE

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. La performance de l'entreprise résulte donc de sa capacité à répondre aux attentes non seulement des actionnaires, mais aussi des salariés, des donneurs d'ordre, des clients, des fournisseurs, etc. Dans une conception de type PME, la finalité de l'entreprise ne se limite pas à produire de la richesse sous forme de dividendes ou de plus values boursières. L'entreprise est un système à multi finalités, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. L'objectif est de pouvoir atteindre le meilleur équilibre possible entre ces forces contraires, seul garant de la pérennité du système économique.[31] Ce modèle valorise la réussite collective, le consensus, le souci du long terme. La performance d'une entreprise ne peut plus se juger selon la seule perspective financière. Une performance plus globale inclut, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.[32]

Dans ce contexte, la performance se définit à travers trois approches[33] :



Fig. 1. Les approches de la performance globale

4.2 POURQUOI S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE PERFORMANCE GLOBALE

S'engager dans une démarche de développement durable permet de revoir son mode de production et de fonctionnement, afin d'accroître sa performance globale en ayant une meilleure performance économique et une réduction des impacts environnementaux et sociaux, ainsi qu'une amélioration des relations avec l'ensemble des parties prenantes.[34] Cet engagement signifie l'intégration des dimensions sociale, économique et environnementale dans le mode de gestion de l'entreprise, tout en prenant en compte l'avis des parties prenantes. Ceci dit, qu'avant chaque prise de décision stratégique, il faut se poser les questions suivantes : Quels seront les impacts environnementaux et sociaux ? Quels seront les bénéfices financiers ? Les attentes des acteurs internes et externes sont-elles prises en compte ? Pour cela, Il est indispensable d'intégrer l'ensemble des politiques à la démarche de performance globale :

- Politique de gestion des relations clients,
- Politique de gestion des relations fournisseurs,
- Politique de ressources humaines,
- Gouvernement d'entreprise,
- Politique managériale et sociale,
- Politique environnementale.

Dès lors, l'entreprise limite les risques de pollution et de conflit social. Elle est mieux à même de répondre aux pressions des clients et des donneurs d'ordre, toujours plus exigeants. S'engager dans cette démarche permet aussi de valoriser ses actifs immatériels.[35] Aujourd'hui, une entreprise n'est plus évaluée au seul regard de sa valeur comptable, mais également de son capital immatériel, à savoir sa capacité à créer de la valeur future. Cette valeur immatérielle dépend de neuf actifs immatériels :

- son capital humain,
- ses clients,
- ses fournisseurs,
- ses actionnaires,
- son capital organisationnel,
- son capital environnemental,
- son système d'information,
- sa R&D,
- ses marques.

Cette politique de performance globale, qui intègre à la fois la performance économique à la responsabilité sociétale entraîne la création de valeur immatérielle, atout essentiel en termes de compétitivité et de durabilité, l'économie immatérielle étant l'économie de la durabilité. Ceci permet aussi de répondre aux pressions supportées par l'entreprise.

5 PERFORMANCE GLOBALE DANS L'INDUSTRIE DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT AU MAROC : ETUDE EMPIRIQUE :

5.1 ENQUÊTE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DANS LE SECTEUR

Nous avons jugé nécessaire d'étudier les pratiques d'application de la performance globale des entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc, pour juger leurs niveau d'avancement et de connaissances des bonnes pratiques de la performance globale, décrites dans les ouvrages du management et appliquées par les grandes entreprises mondiales dans les différents domaines. L'enquête était menée entre juillet et décembre 2014, par un questionnaire établi sous google form, son lien était communiqué à la population concernée par mail, avec des explications sur les questions posées principalement par téléphone en cas de besoin. Le questionnaire se compose de trente questions divisées sous les axes principaux de la performance globale, axe financier, axe client, axe apprentissage organisationnel, axe processus interne, axe social et axe environnemental. Les réponses étaient un choix dans une échelle de 1 à 5 selon l'ordre d'importance par rapport à chaque question. La première partie du questionnaire s'est focalisée sur les données générales des entreprises, nationales ou multinationales, le secteur d'activité, leurs capacités de production, ainsi que le volume annuel des matières premières consommées. La deuxième partie du questionnaire était centrée sur l'importance donnée par chaque entreprise à chacun des axes de la performance globale, cités ci-dessus. Sur la troisième partie, il était demandé de donner une notation pour les déterminants de chacun des axes de performance globale. Au niveau de l'axe financier, nous avons demandé de noter l'importance donnée par les entreprises aux déterminants suivants : accroissement du chiffre d'affaire, réduction des coûts, amélioration de la productivité, utilisation de l'actif de l'entreprise et la réduction des risques financiers. Au niveau de l'axe client, les déterminants notés sont la part du marché, l'acquisition de nouveaux clients, la conservation des clients actuels, la satisfaction des clients de l'entreprise et la rentabilité par segment. Les déterminants notés au niveau de l'axe processus interne sont l'innovation technologique, l'innovation au niveau du processus de flux, l'innovation en marketing, la production et le service après vente. Le potentiel des salariés, la réorientation des compétences, la capacité du système d'information, et l'alignement des objectifs individuels avec celles de l'entreprise sont les déterminants notés au niveau de l'axe apprentissage organisationnel. Pour l'axe social, nous avons demandé de noter le cadre de vie dans l'entreprise, le management des

ressources humaines, la sécurité corporelle des collaborateurs, le management des risques et le management des produits chimiques. Et finalement pour l'axe environnemental, nous avons demandé la notation de l'importance donnée au management des matières premières, management de l'énergie, management de l'eau, management des déchets et managements des émissions dans l'air et d'autres émissions. Sur la quatrième partie du questionnaire, nous nous sommes concentrés sur le management de la performance globale dans ces entreprises, les axes suivis par des indicateurs de performance, qui pilote ces indicateurs au niveau de l'entreprise ? qui les suit ? La fréquence de débriefe des indicateurs, est ce qu'ils sont suivis par des plans d'action correctifs et préventifs ? Est ce qu'ils sont SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) ? Et finalement, il était demandé de juger la pérennité dans le temps des différents plans d'action pris dans le cadre de la performance globale par rapport à chacune des entreprises enquêtées. Et sur la dernière question, nous avons demandé de donner une estimation du temps nécessaire pour chaque entreprise pour devenir performante sur les différents axes de la performance globale.

5.2 POPULATION ENQUÊTÉE

Toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire étaient des managers dans le secteur du textile et de l'habillement, qui ont un point de vu pertinent par rapport à l'application de la performance globale dans leurs entreprises. Au total, le questionnaire était adressé à 54 managers d'entreprises dans le secteur du textile et de l'habillement au Maroc, toute tailles confondues, multinationales, grandes et petites entreprises. Au total, le taux de réponse au questionnaire était de 37% par rapport à la population à laquelle le questionnaire était adressé. 30% parmi eux sont des directeurs généraux, directeurs techniques ou directeurs de département, 20% sont des responsables qualité, 15% sont des responsables de production, 5% sont des responsables supply, 5% sont des financiers et 5% sont des commerciaux. 15% des entreprises que ces personnes représentent avaient un chiffre d'affaire annuel inférieur à 10 millions de MAD, 30% entre 10 et 100 millions MAD, 25% entre 100 et 1000 millions de MAD et 20% ont un CA annuel supérieur à 1000 million de MAD. Les personnes représentent tous les types d'entreprise du secteur du textile et de l'habillement, à savoir des usines de confection, de teinture, de tissage, de tricotage, des usines intégrées, ainsi que des donneurs d'ordre.

5.3 LA PERFORMANCE GLOBALE DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR AU MAROC

30% des entreprises représentées dans le résultat du questionnaire sont des multinationales. Parmi les entreprises interrogées, il n'y a que 55% qui ont déjà entamé une démarche de performance globale incluant les différents axes : financier, client, apprentissage organisationnel, processus interne, social et environnemental. 45% des personnes interrogées ont donné une note de 5 (très important) pour l'importance de l'axe financier dans leurs entreprises, 55% ont donné une importance extrême pour l'axe client, que 20% qui jugent très important dans leurs usines l'axe processus interne, 15% jugent très important l'axe de l'apprentissage organisationnel dans leurs entreprises, l'axe social n'a pas lui aussi de grande importance dans les entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc, car que 20% le juge très important, quant à l'axe environnemental, que 5% des entreprises du secteur le considère comme très important.

5.4 L'AXE FINANCIER

5.4.1 RÉSULTAT DE L'AXE FINANCIER

Le tableau ci-dessous montre l'importance donnée pour chacun des déterminants de l'axe financier par les entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc,

Table 1. Les déterminants de l'axe financier

Déterminants de l'axe financier	Aucune importance	Importance moyenne	Important	Très important	Total
Accroissement du chiffre d'affaire	5%	5%	15%	65%	90%
Réduction des coûts	0%	20%	25%	45%	90%
Amélioration de la productivité	0%	5%	35%	50%	90%
Utilisation de l'actif	0%	35%	30%	25%	90%
Réduction des risques financiers	0%	35%	10%	45%	90%
Total Importance par déterminant	5%	100%	115%	230%	450%
Poids de l'axe financier	1%	22%	26%	51%	100%

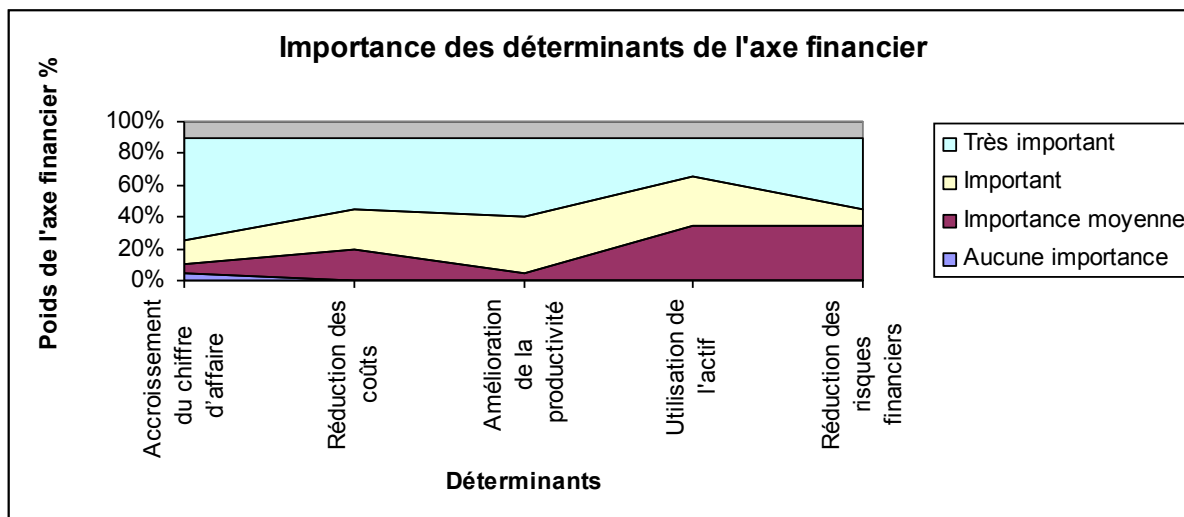


Fig. 2. Importance des déterminants de l'axe financier

5.4.2 ANALYSE DU RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE FINANCIER

Il est assez clair que l'axe financier reste un axe central dans la stratégie des entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc, les indicateurs de cet axe sont jugés très importants avec une moyenne de 51% des managers enquêtés, 26% en moyenne jugent que les indicateurs de l'axe financier sont importants, 22% en moyenne jugent qu'ils n'ont qu'une importance moyenne, et 1% en moyenne seulement jugent que l'axe financier n'a aucune importance dans leur entreprise. Ceci en considérant que les différents indicateurs ont le même coefficient d'importance dans l'axe financier, ce qui sera valable pour les indicateurs de chacun des axes de la performance globale. Finalement, 65% des entreprises enquêtées confirment qu'elles ont des indicateurs de suivi de performance pour l'axe financier.

5.5 L'AXE CLIENT

5.5.1 RÉSULTAT DE L'AXE CLIENT

Le tableau ci-dessous montre l'importance donnée pour chacun des déterminants de l'axe client par les entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc,

Table 2. Les déterminants de l'axe client

Déterminants de l'axe client	Aucune importance	Importance moyenne	Important	Très important	Total
Part du marché	5%	25%	25%	35%	90%
Conservation des nouveaux clients	0%	0%	40%	45%	85%
Acquisition des nouveaux clients	0%	10%	25%	55%	90%
Satisfaction des clients	0%	10%	20%	60%	90%
Rentabilité par segment	0%	35%	25%	30%	90%
Total Importance par déterminant	5%	80%	135%	225%	445%
Poids de l'axe client	1%	18%	30%	51%	100%

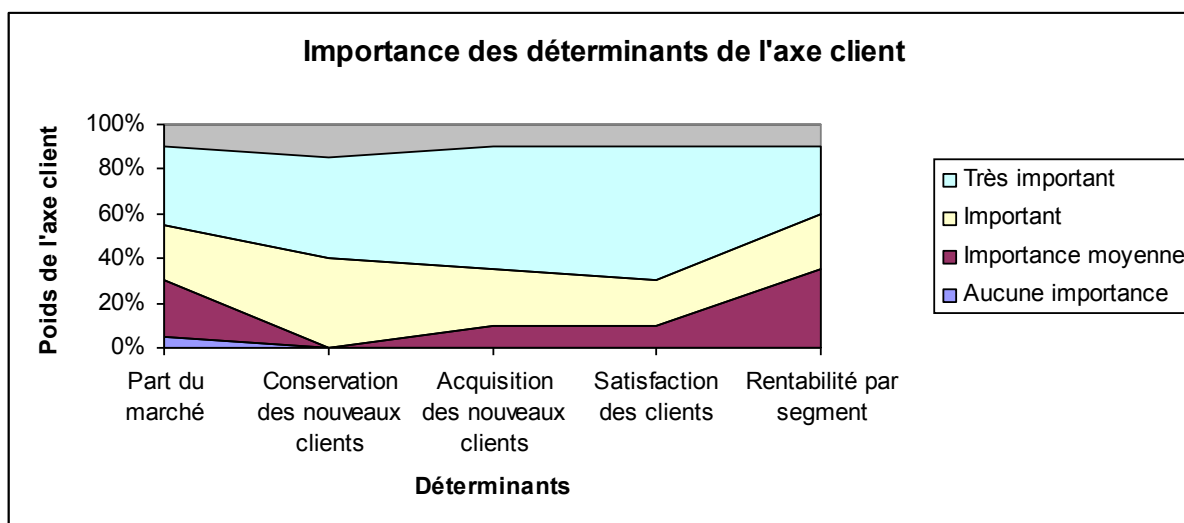


Fig. 3. Importance des déterminants de l'axe client

5.5.2 ANALYSE DU RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE CLIENT

Le résultat de notre enquête montre que l'axe client a plus de poids chez les industriels du secteur du textile et de l'habillement que l'axe financier, 51% en moyenne jugent qu'il est très important, tout comme l'axe financier, par contre 30% en moyenne jugent qu'il est important contre 26% pour l'axe financier, 18% en moyenne jugent qu'il a une importance moyenne, et 1% en moyenne jugent qu'il n'a aucune importance. 60% des entreprises confirment qu'elles suivent des indicateurs de la performance au niveau de cet axe.

5.6 L'AXE PROCESSUS INTERNE

5.6.1 RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE PROCESSUS INTERNE

Le tableau ci-dessous montre l'importance donnée pour chacun des déterminants de l'axe processus interne par les entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc,

Table 3. Les déterminants de l'axe processus interne

Déterminants de l'axe processus interne	Aucune importance	Importance moyenne	Important	Très important	Total
Innovation technologique	15%	25%	20%	30%	90%
Innovation en processus de flux	5%	30%	25%	30%	90%
Innovation en marketing	20%	40%	15%	15%	90%
La production	0%	15%	35%	40%	90%
Service après vente	20%	20%	15%	35%	90%
Total Importance par déterminant	60%	130%	110%	150%	450%
Poids de l'axe processus interne	13%	29%	24%	33%	100%

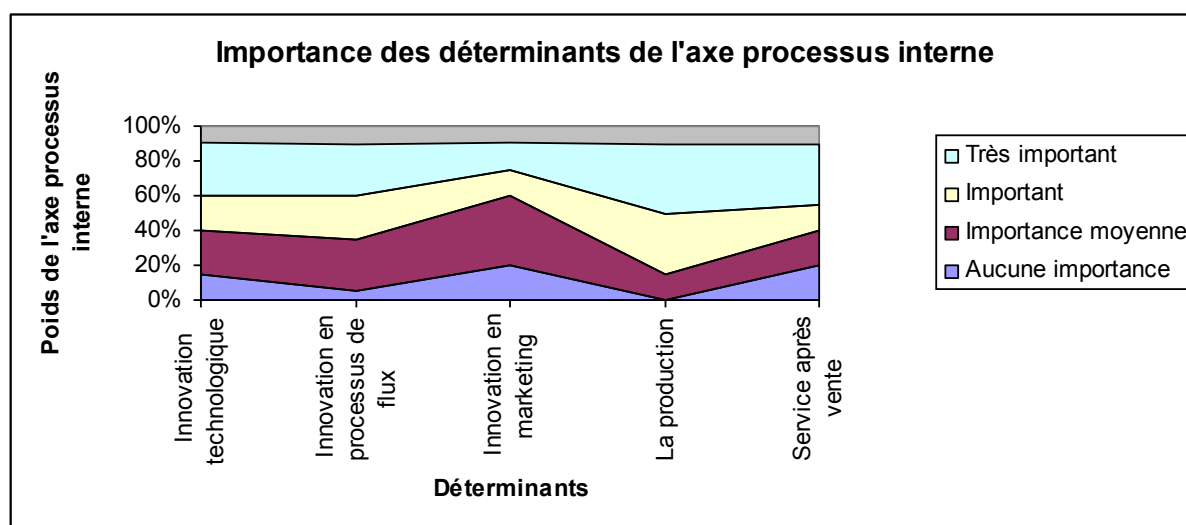


Fig. 4. Importance des déterminants de l'axe processus interne

5.6.2 ANALYSE DU RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE PROCESSUS INTERNE

A partir de cet axe, on commence à toucher le désintérêt donné par les industriels du secteur aux axes de performance globale. Comme le montre le résultat de l'enquête, que 33% en moyenne jugent très important l'axe de processus interne dans leurs entreprises, 24% en moyenne jugent qu'il est important, 29% jugent qu'il a une importance moyenne, et 13% en moyenne jugent qu'il n'a aucune importance, contre 1% au niveau de l'axe client et financier. Finalement, 70% des entreprises ont des indicateurs de suivi du processus interne, vu que la plupart des entreprises sont animées sur l'efficacité en production, le taux de retouche et 2eme choix, ainsi que le taux de livraison à date, et d'autres indicateurs qui permettent d'assurer un suivi minimum de la performance des services de l'entreprises.

5.7 L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

5.7.1 RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Le tableau ci-dessous montre l'importance donnée pour chacun des déterminants de l'axe apprentissage organisationnel par les entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc,

Table 4. Les déterminants de l'axe apprentissage organisationnel

Déterminants de l'axe apprentissage organisationnel	Aucune importance	Importance moyenne	Important	Très important	Total
Potentiel des salariés	25%	15%	10%	40%	90%
Réorientation des compétences	15%	35%	10%	30%	90%
Capacité des systèmes d'information	10%	25%	30%	25%	90%
Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise	20%	30%	10%	30%	90%
Total Importance par déterminant	70%	105%	60%	125%	360%
Poids de l'axe apprentissage organisationnel	19%	29%	17%	35%	100%

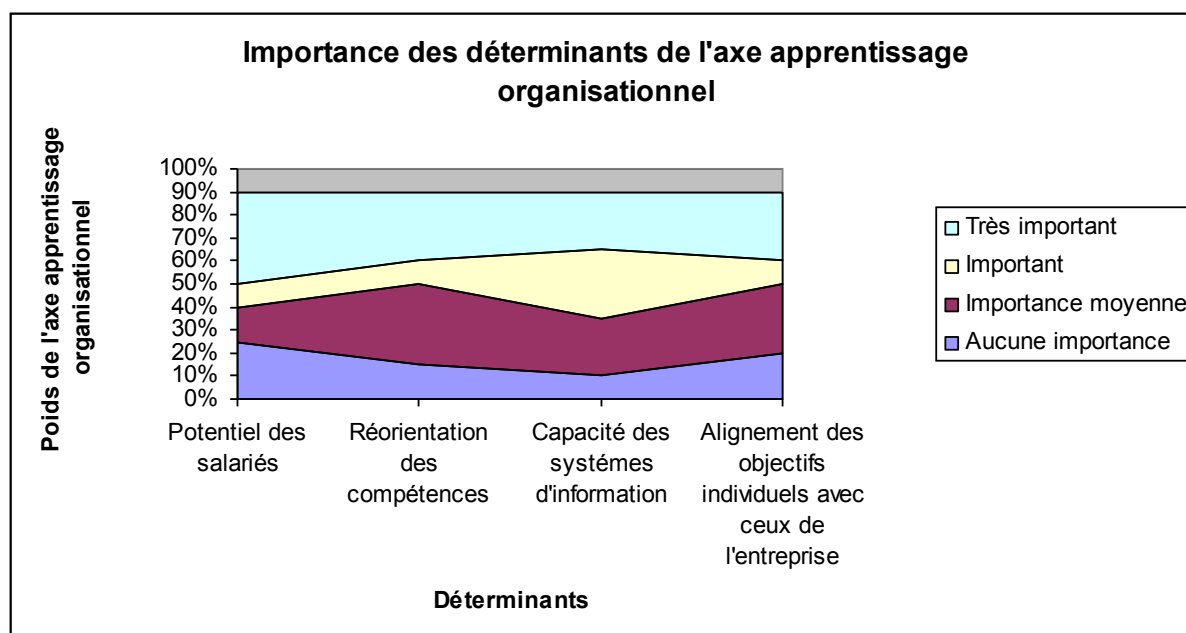


Fig. 5. Importance des déterminants de l'axe apprentissage organisationnel

5.7.2 ANALYSE DU RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Au niveau de l'axe de l'apprentissage organisationnel, l'intérêt diverge entre les différentes entreprises en terme d'importance donnée par rapport à chacun des déterminants qui constituent cet axe. 35% en moyenne des personnes enquêtées ont jugé que l'axe apprentissage organisationnel est très important dans la gestion de performance dans leurs entreprises, 17% en moyenne ont jugé qu'il est important, 29% en moyenne jugent qu'il n'a qu'une importance moyenne, et 19% en moyenne disent qu'il n'a aucune importance dans leurs entreprises. Finalement, que 5% des entreprises suivent cet axe avec des indicateurs de performance. Un chiffre alarmant sur le management des ressources humaines dans l'industrie du textile et de l'habillement au Maroc, et l'importance donnée à l'Homme en tant que créateur de richesse.

5.8 L'AXE SOCIAL

5.8.1 RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE SOCIAL

Le tableau ci-dessous montre l'importance donnée pour chacun des déterminants de l'axe social par les entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc,

Table 5. Les déterminants de l'axe social

Déterminants de l'axe social	Aucune importance	Importance moyenne	Important	Très important	Total
Cadre de vie dans l'entreprise	15%	25%	15%	35%	90%
Management des ressources humaines	20%	30%	15%	25%	90%
Sécurité corporelle des collaborateurs	15%	20%	30%	25%	90%
Gestion des produits chimiques	15%	20%	15%	40%	90%
Total Importance par déterminant	65%	95%	75%	125%	360%
Poids de l'axe social	18%	26%	21%	35%	100%

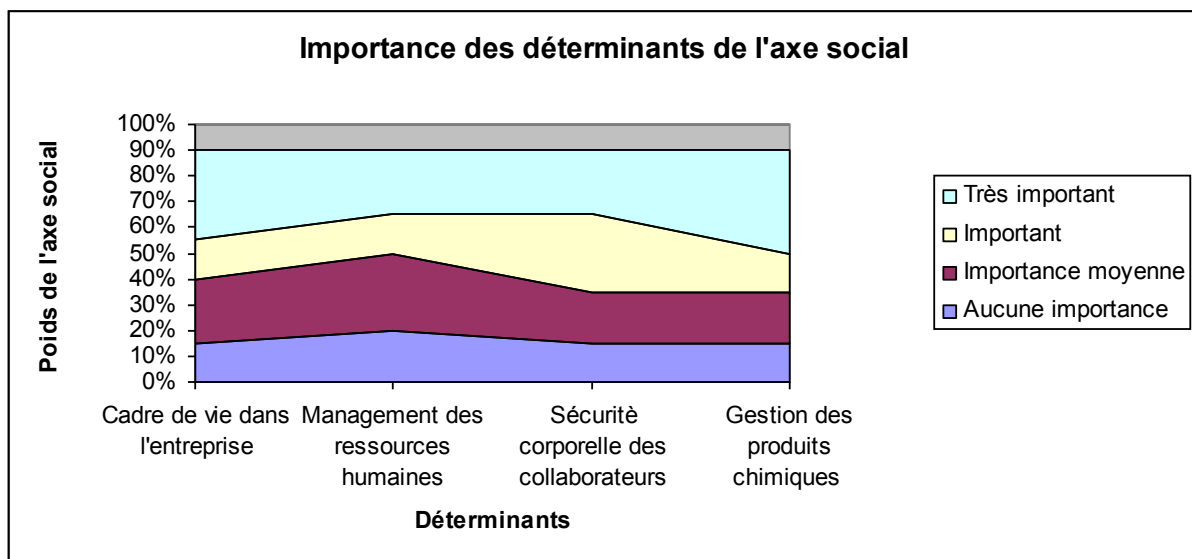


Fig. 6. Importance des déterminants de l'axe apprentissage organisationnel

5.8.2 ANALYSE DU RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE SOCIAL

Les résultats de l'enquête montrent que les entreprises marocaines ne viennent que commencer sur l'application des exigences sociales, et le suivi de leurs indicateurs. Entre les entreprises enquêtées 35% en moyenne donnent une grande importance pour l'axe social, 21% en moyenne jugent que l'axe social est important dans leurs politiques de performance globale, 26% en moyenne ne donnent qu'une importance moyenne, et 18% en moyenne ne donnent aucune importance à l'axe social. Finalement, pas plus que 30% ont des indicateurs de suivi de l'axe social dans leurs entreprises.

5.9 L'AXE ENVIRONNEMENTAL

5.9.1 RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE ENVIRONNEMENTAL

Le tableau ci-dessous montre l'importance donnée pour chacun des déterminants de l'axe environnemental par les entreprises du secteur du textile et de l'habillement au Maroc,

Table 6. Les déterminants de l'axe environnemental

Déterminants de l'axe environnemental	Aucune importance	Importance moyenne	Important	Très important	Total
Management des matières premières	5%	30%	25%	30%	90%
Management de l'énergie	15%	25%	30%	20%	90%
Management de l'eau	20%	20%	10%	40%	90%
Management des déchets	25%	30%	20%	15%	90%
Management des émissions dans l'air	35%	30%	0%	20%	85%
Total Importance par déterminant	100%	135%	85%	125%	445%
Poids de l'axe environnemental	22%	30%	19%	28%	100%

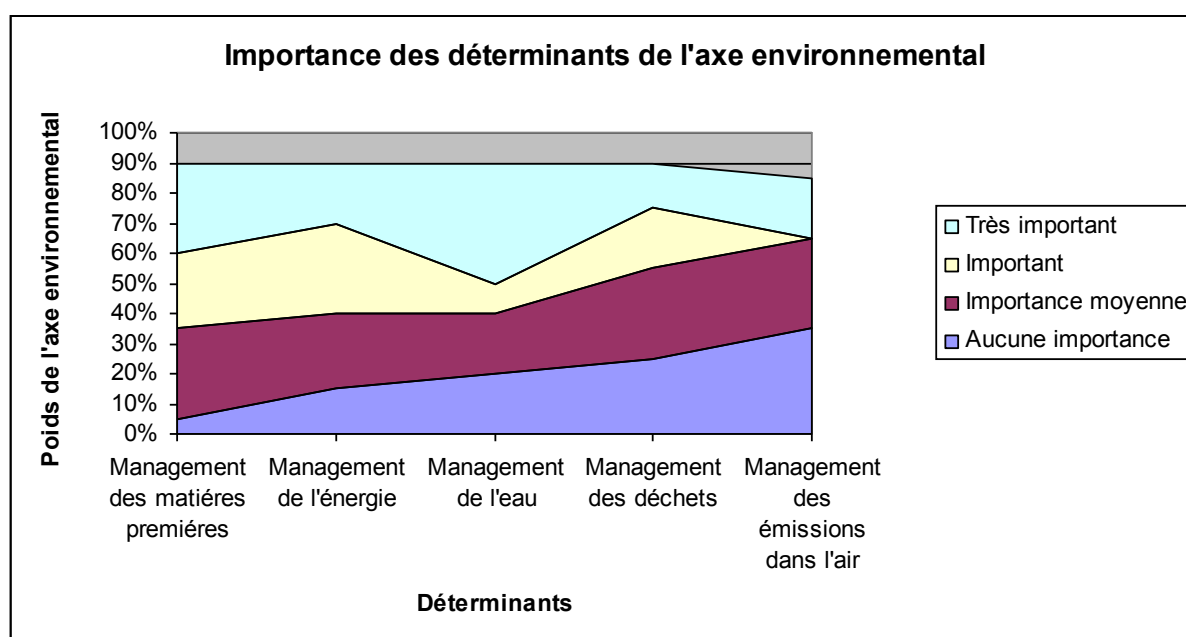


Fig. 7. Importance des déterminants de l'axe environnemental

5.9.2 ANALYSE DU RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE SUR L'AXE ENVIRONNEMENTAL

L'axe environnemental n'a pas lui aussi l'importance donnée à l'axe client et financier. 22% en moyenne jugent que cet axe n'a aucune importance dans leurs entreprises, 30% en moyenne lui donne une importance moyenne, 19% en moyenne seulement jugent qu'il est important, et 28% en moyenne donnent une grande importance à cet axe dans la gestion de leur

performance globale. Finalement, que 10% des entreprises enquêtées confirment qu'ils ont des indicateurs de suivi de la performance environnementale.

5.10 MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE GLOBALE DANS LES ENTREPRISES ENQUÊTÉES

5.10.1 PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Les entreprises enquêtées ont confirmé que 80% des indicateurs de performance sont pilotés directement par la direction, et 65% des indicateurs sont pilotés par les responsables des départements (finance, production, supply, qualité...), 5% sont pilotés par les chefs d'équipes et 0% sont pilotés par les opérateurs.

5.10.2 SUIVI DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Les entreprises enquêtées ont confirmé que 75% des indicateurs sont suivis par la direction directement, 60% des indicateurs sont suivi par les responsables des départements, 15% seulement sont suivis par les chefs d'équipes, et toujours 0% sont suivis par les opérateurs.

5.10.3 FRÉQUENCE DE DÉBRIEF DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE GLOBALE

La fréquence de débriefe d'une entreprise à une autre change en fonction des indicateurs et en fonction des personnes qui les débrièfent. 45% des indicateurs sont suivi d'une manière quotidienne, 55% hebdomadairement, 60% mensuellement, 35% trimestriellement, 30% semestriellement et 50% des indicateurs sont suivis annuellement.

5.10.4 APPLICATION DES PLANS D'ACTION SUR LA BASE DES RÉSULTATS DES INDICATEURS

Seulement 10% des entreprises enquêtées appliquent des plans d'action suite aux résultats des différents indicateurs de performance pilotés. 65% les applique souvent, 15% ne les applique que rarement.

5.10.5 QUALITÉ DES PLANS D'ACTION MIS EN PLACE POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE

En posant la question : Est-ce que les plans d'actions mis en place dans vos entreprises sont ils SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réaliste et Temporelle), nous avons eu les réponses suivantes en moyenne pour chacune des qualité des plans d'action :

Table 7. Qualité des plans d'action appliqués dans l'entreprise

Qualité des plans d'action	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours	Total
Spécifique	0%	20%	50%	10%	80%
Mesurable	0%	15%	45%	30%	90%
Atteignable	0%	20%	50%	10%	80%
Réaliste	0%	10%	70%	10%	90%
Temporelle	0%	25%	30%	25%	80%
Total %	0%	90%	245%	85%	420%
Moyenne %	0%	21%	58%	20%	100%

20% seulement des entreprises jugent que leurs indicateurs sont toujours SMART, 58% les jugent souvent SMART, 21% des indicateurs les jugent rarement SMART. Ce qui montre le manque de l'aspect pertinence au niveau des plans d'action par rapport aux objectifs de la politique de l'entreprise. Quant à la pérennité des plans d'action, 0% jugent que leurs plans d'action garde une pérennité dans le temps, 25% les jugent comme bien au niveau de leurs pérennité, et 60% la juge comme moyenne. Finalement, les entreprises enquêtées ont déclaré qu'ils ont besoin d'un temps plus ou moins différents pour atteindre la performance globale, 40% ont jugé qu'ils ont besoin minimum 5 ans, 15% ont estimé le temps nécessaire de plus de 5 ans, 20% disent qu'ils ont besoin d'un minimum de 2 ans, et 10% seulement jugent qu'ils sont déjà sur la bonne voix au niveau de la performance globale.

6 CONCLUSION DE L'ENQUÊTE

Ci-dessous un récapitulatif des résultats de l'enquête par axe de performance :

Table 8. L'importance des axes de la performance globale

Déterminants de la performance globale	Aucune importance	Importance moyenne	Important	Très important	Total
Axe financier	1%	22%	26%	51%	100%
Axe client	1%	18%	30%	51%	100%
Axe processus interne	13%	29%	24%	33%	100%
Apprentissage organisationnel	19%	29%	17%	35%	100%
Axe social	18%	26%	21%	35%	100%
Axe environnemental	22%	30%	19%	28%	100%
Total Importance par axe	76%	155%	137%	233%	600%
Poids de la performance globale	13%	26%	23%	39%	100%

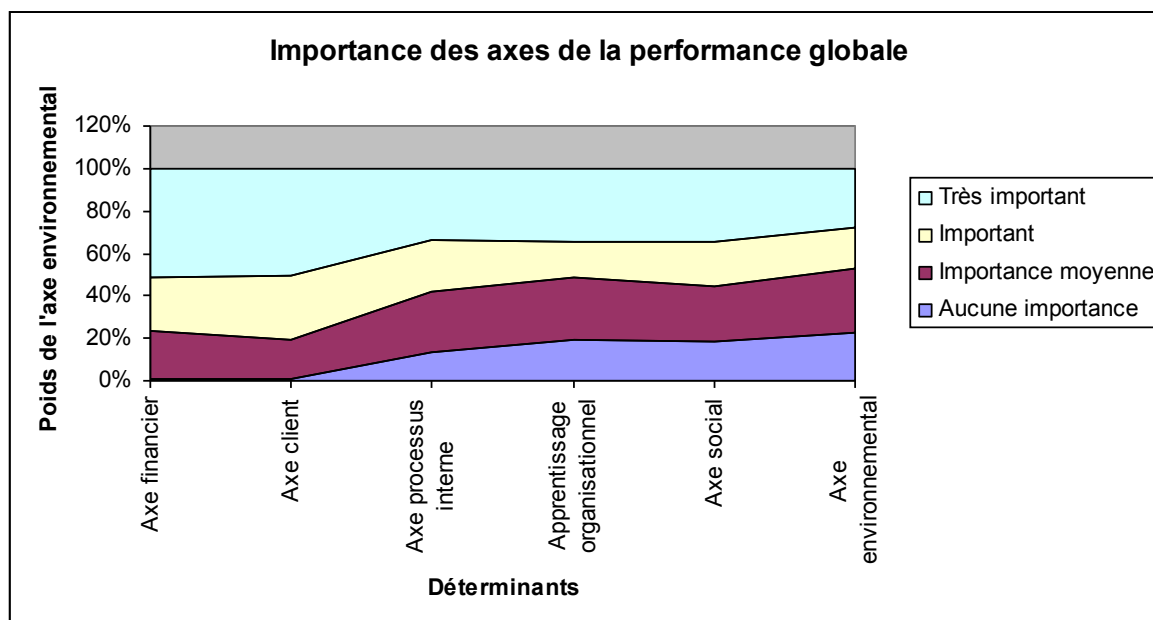


Fig. 8. Importance des axes de la performance globale

Le tableau récapitulatif, et le graphique ci-dessus montrent le résultat de l'importance donnée pour la performance globale dans le secteur du textile et de l'habillement au Maroc. 13% en moyenne des entreprises ne donnent aucune importance à la performance globale, 26% en moyenne donnent une importance moyenne, et 23% en moyenne jugent que la performance globale est importante, et 39% jugent qu'elle a une grande importance dans leurs quotidiens. Ce résultat, ainsi que les autres chiffres détaillés plus haut, sur le pilotage et le suivi ainsi que les plans d'action mis en place suite aux indicateurs de performance suivis par les différentes entreprises montrent clairement que cette industrie a encore du chemin à parcourir pour qu'elle soit performante sur les différents axes, afin qu'elle assure sa pérennité dans un climat économique très incertain comme c'est expliqué dans le chapitre précédent, suite à la baisse des marges, l'augmentation des prix des matières premières et de l'énergie, les exigences des donneurs d'ordre en terme de qualité, délais, social et environnemental. Suite à ce résultat et ces contraintes, nous proposons comme perspective de cet article, un modèle de performance basé sur les six axes détaillés sur le questionnaire et qui représentent les axes du BSC, afin d'aider les entreprises du secteur à la connaissance des exigences relatives par rapport à chacun des axes, ainsi que la méthodologie d'application et de mise en place par un guide de maturité qu'on va établir en conséquence.

REFERENCES

- [1] Zahir Messaoudene ; « ANALYSE SYSTEMIQUE DES SYSTEMES DE PRODUCTION LEAN » ; Laboratoire de Productique et Méthodes Industrielles, ECAM, 40 Montée Saint Barthélemy 69321 Lyon Cedex ; 10ème Colloque National AIP PRIMECA ; 2007
- [2] Samuel J. Palmisano ; « Tirez parti de la complexité » ; l'IBM Institute for Business Value & IBM Strategy & Change. ;2010
- [3] Mohamed Bakiri. Contribution `a la conduite et `a l'évaluation des systèmes de production intégrant les domaines Qualité, Sécurité et Environnement. Engineering Sciences. Université des Sciences et Technologies - Bordeaux I, 2006.
- [4] Michel Parlier ; « Gérer les compétences en PME » ; 2005
- [5] Sabrina Loufrani-Fedida. Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels. Business administration. Université Nice Sophia Antipolis, 2006.
- [6] Bérengère GOSSE ; « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle » Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 1, mars 2002, p. 101 – 128.
- [7] SAFRA, Imen. Vers une approche intégrée de gestion de planification de la production et de la distribution: cas de l'industrie textile. 2013. Thèse de doctorat. Ecole Centrale Paris.
- [8] FARAALINORO Rakotomangarivelo ; « LA QUALITE DU MANAGEMENT D'ENTREPRISE DANS LA RECHERCHE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ». 2013.
- [9] DOUCET, Christian. La démarche de base pour obtenir la qualité. Que sais-je?, 2013, vol. 4, p. 43-104.
- [10] DHIAF, Mohamed Mahjoub. Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement. 2007. Thèse de doctorat. Arts et Métiers ParisTech.
- [11] ERNEZ, Molka. Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance. Cas de l'industrie textile habillement tunisienne. 2011. Thèse de doctorat. Université Paris-Est.
- [12] SALESSES, Lucile. Management et marketing de la mode. Dunod, 2013.
- [13] KADHI, Zouhair Bel et KHELIFI, Hmida. POSITIONNEMENT COMPETITIF DES EXPORTATIONS TUNISIENNES. 2012.
- [14] ABDERRASSOUL, Lehadiri et OMAR, Rah. MOTIVATIONS ET IMPLICATIONS DE L'ADOPTION DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ: CAS DU MAROC. European Scientific Journal, 2014, vol. 10, no 13.
- [15] REYNAUD, Emmanuelle, DEPOERS, Florence, GAUTHIER, Caroline, et al. Le développement durable au coeur de l'entreprise-2e édition. Dunod, 2011.
- [16] <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/14453/balanced-scorecard-definition-et-synonymes.html>
- [17] Youssef ERRAMI « Les apports du BSC à la recherche de la performance »
- [18] CHOW, Chee W. e HADDAD, Kamal M. (1997) – Applying the Balanced Scorecard to small companies. – Management Accounting, Vol. 79, n.º 2, pp. 21-27.
- [19] COHEN, Sandra, THIRAIOS, Dimitris e KANDILOROU, Myrto (2008) – Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective: an analysis of Greek companies – Managerial Auditing Journal, Vol. 23, n.º 5, pp. 485-503.
- [20] BRAAM, Geert J. M., BENDERS, Jos e HEUSINKVELD, Stefan (2007) – The balanced scorecard in The Netherlands: an analysis of its evolution using print-media indicators – Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, n.º 6, pp. 866-879.
- [21] Gerhard Speckbacher, Juergen Bischof, Thomas Pfeiffer (2003) «A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries», Management Accounting Research Volume 14, Issue 4, December 2003, Pages 361–388
- [22] DABHILKAR, Mandar e BENGTSOON, Lars (2004) – Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability – Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, n.º 4, pp. 350-359.
- [23] KALD, Magnus e NILSSON, Fredrik (2000) – Performance measurement at Nordic companies – European Management Journal, Vol. 18, n.º 1, pp. 113-127.
- [24] AX, Christian e BJORNENAK, Trond (2005) – Bundling and diffusion of management accounting innovations: the case of the balanced scorecard in Sweden – Management Accounting Research, Vol. 16, n.º 1, pp. 1-20.
- [25] COBBOLD I., LAWRIE G. (2003), « The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool », 2 GC Conference Paper, pp.1-9.

- [26] KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1992), « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.
- [27] KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston. Traduction française : Le tableau de bord prospectif, Les éditions d'Organisation, 1998.
- [28] KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2001), The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment , Harvard Business School Publishing, Boston. Traduction française : Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie, Les éditions d'Organisation, 2001.
- [29] KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2001), « The strategy-focused organisation », Strategy & Leadership, May-June.
- [30] Philippe LORINO, « Le BSC revisité : dynamique stratégique et pilotage de la performance » 22eme congré de l'AFC, France 2001.
- [31] « Performance globale et ses determinants »
http://www.greenovations.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=8
- [32] Judith Saghroun et Jean-Yves Eglem « A la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception de l'analyste financier »
- [33] Mohammed SEMMAA « Responsabilité sociétale des entreprises et performance RH » 2012
- [34] Greenovation.fr « Performance globale, de quoi s'agit-il » ;
http://www.greenovations.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=8&showall=1
- [35] Chambre française du commerce et d'industrie, « Pourquoi mettre en place une démarche de développement durable » ; <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/environnement/developpement-durable/engager-demarche-dd/pourquoi-engager-dd>