

La performance dans tous ses états

OUVRAGE COLLECTIF

Sous la direction de
Saidatou Dicko
Hanan Khemakhem
Sana Ben Hassine



La performance dans tous ses états

OUVRAGE COLLECTIF

Sous la direction de

Saidatou Dicko, Hanen Khemakhem, Sana Ben Hassine

Qu'elle soit organisationnelle ou individuelle, la performance se conjugue sous toutes les formes et dans des déclinaisons quasi-illimitées : comptable, économique, financière, sociale, environnementale, scolaire, académique, sportive, etc. Il est même tout à fait logique de dire que de nos jours, individus et organisations sont littéralement obsédés par leur performance, en particulier par la mesure de celle-ci. Or, la littérature montre qu'aucune attention n'est réellement accordée à la réflexion autour de cette notion, pourtant omniprésente dans nos vies. Dans cet ouvrage, plusieurs personnes ont donc tenté de se questionner à propos de cette notion, en particulier sa signification réelle et son essence, et ce, sous différents angles : qu'est-ce que la performance ? Quelle est la vision juridique de ce concept ? Quelles en sont les nouvelles tendances organisationnelles en matière de ressources humaines ? Quel est le point de vue des organisations sans but lucratif ? Qu'en est-il des politiques en matière de performance du système d'éducation du Québec ? Et si on pensait une performance plus altruiste et écocentrique, à l'heure de l'anthropocène ? La comptabilité et la performance sociale et environnementale. Et si on regardait des domaines moins souvent visibles, telle que l'industrie du textile et en particulier celui de la laine de mouton canadienne ?

Saidatou Dicko

Détentrice d'un doctorat en administration des affaires, Saidatou Dicko est professeure titulaire au département des sciences comptables de l'Université du Québec à Montréal. Elle enseigne des cours de comptabilité financière, de gouvernance et de méthodologie de recherche. Ses recherches portent notamment sur la gouvernance d'entreprise, les actions politiques corporatives et la performance financière. Elle compte plusieurs livres ainsi que de nombreux articles scientifiques dans des revues internationales.

Hanen Khemakhem

Cotitulaire de la chaire de coopération Desjardins-Guy Bernier, Hanen Khemakhem est professeure titulaire au département des sciences comptables à l'ESG-UQAM où elle enseigne la gouvernance et la comptabilité. Titulaire d'un doctorat en administration, elle est aussi membre de l'Ordre des Comptables professionnels agréés du Québec. Ses travaux de recherche portent sur la gouvernance, la diversité et la performance.

Sana Ben Hassine

Sana Ben Hassine, docteure en administration des affaires, est professeure au département des sciences comptables de l'ESG-UQAM. Elle enseigne les systèmes d'information comptables et l'analyse de données. Ses recherches diffusées dans plusieurs revues et conférences internationales s'intéressent à l'éthique, au développement durable et aux applications de l'IA.



9 782897 996017

La performance dans tous ses états

Sous la direction de

Saidatou Dicko

Hanen Khemakhem

Sana Ben Hassine

JFD
Éditions

La performance dans tous ses états

Sous la direction de Saidatou Dicko, Hanen Khemakhem et Sana Ben Hassine

© 2024 Les Éditions JFD inc.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada

Titre : La performance dans tous ses états / sous la direction de Saidatou Dicko,
Hanen Khemakhem, Sana Ben Hassine.

Identifiants : Canadiana 20230080081 | ISBN 9782897996017

Vedettes-matière : RVM : Efficacité organisationnelle. | RVM : Efficience dans
l'industrie. | RVM : Industrie – Aspect social. | RVM : Rendement au travail. |
RVM : Personnel – Évaluation.

Classification : LCC HD58.9.P46 2023 | CDD 658.4—dc23

Les Éditions JFD inc.

CP 15 Succ. Rosemont

Montréal (Québec)

H1X 3B6

Courriel : info@editionsjfd.com

Web : editionsjfd.com

Tous droits réservés.

Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque
procédé que ce soit, est strictement interdite sans l'autorisation écrite préalable
de l'éditeur.

ISBN : 978-2-89799-601-7

Dépôt légal : 3^e trimestre 2024

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Québec

Les auteurs et auteurs des chapitres

PRÉFACE

Ahmed Naciri, professeur, membre du Groupe de recherche sur la gouvernance et la relation entreprise-politique (GREP), Département des sciences comptables, École des sciences de la gestion (ESG), Université du Québec à Montréal (UQAM).

CHAPITRE 1

La performance de la personne salariée et son congédiement administratif pour cause de rendement insatisfaisant : les critères applicables en droit québécois revisités.

Frédéric Paré, docteur en droit, membre du Barreau du Québec et professeur au Département d'organisation et ressources humaines, ESG UQAM.

CHAPITRE 2

Abolition des évaluations de la performance dans les organisations : vers de nouvelles trajectoires en matière de gestion de la performance.

Denis Morin, professeur, Département d'organisation et ressources humaines, ESG UQAM.

Daniel Beaupré, professeur, Département d'organisation et ressources humaines, ESG UQAM.

Jamal Ben Mansour, professeur, Département de gestion des ressources humaines, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières.

CHAPITRE 3

Implantation d'un tableau de bord dans un organisme à but non lucratif : impact sur la performance.

Mélissa Fortin, professeure, Département des sciences comptables, ESG UQAM.

Paulina Arroyo, professeure, Département des sciences comptables, ESG UQAM.

Emilio Boulianne, professeur, École de gestion John-Molson, Université Concordia.

CHAPITRE 4

Faire parler les chiffres en gestion du rendement : l'analyse qualitative de trois politiques québécoises en éducation.

Julie Ricard, membre du GREP, professeure adjointe, Gestion et entrepreneuriat, École d'éducation permanente, Université McGill.

CHAPITRE 5

Penser une performance altruiste et écocentrique dans les organisations à l'heure de l'anthropocène.

Gulliver Lux, professeur, Département des sciences comptables, ESG UQAM.

CHAPITRE 6

La place de la comptabilité dans le pilotage de la performance sociale et environnementale.

Houda Affès, professeure, Université TÉLUQ.

Dima Mohanna, professeure, Université TÉLUQ.

CHAPITRE 7

Comment mesurer la performance dans la chaîne d'approvisionnement de la laine de mouton canadienne : une proposition d'étude de cas.

Richard Fontaine, professeur, Département des sciences comptables, ESG UQAM.

Jocelyn Bellemare, professeur, École supérieure de mode, ESG UQAM.

Marie-Ève Faust, professeure, École supérieure de mode, ESG UQAM.

CHAPITRE 8

Religion et performance sociale dans les établissements de microfinance au Cameroun : cas d'Express Union.

Par Mbarga Yabélé Jean-Marie, doctorant en sciences de gestion à l'Université de Yaoundé II Soa, Cameroun.

CHAPITRE 9

Préférence des réseaux sociaux et performances financières des entreprises de l'IQ-30.

Ernest Kuekam, Ph. D., DBA, MBA, professeur agrégé en marketing au Département des sciences de la gestion, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), Rouyn-Noranda.

Zandra Balbinot, Ph. D., professeure en marketing au Département de marketing, ESG UQAM.

David Folkerson, MBA, diplômé MBA en marketing de l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

CHAPITRE 10

Le produit intérieur brut (PIB) : présentation, critiques et effets dans un régime de change flottant.

Ernest Kuekam, Ph. D., DBA, MBA, professeur agrégé en marketing au Département des sciences de la gestion, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), Rouyn-Noranda.

Charles Éric Manyombe, MGP, M. Sc., chargé de cours au Département des sciences administratives de l'UQO.

Les panélistes du colloque qui ont été cités

- › Laurent Liagre, associé, cabinet Ernst & Young
- › Michel Séguin, professeur, Département organisation ressources humaines, ESG UQAM
- › Ahmed Naciri, professeur, Département des sciences comptables, ESG UQAM
- › Michel Magnan, professeur, Université Concordia, Montréal

Les membres du comité scientifique

- › Ahmed Naciri, professeur, ESG UQAM
- › Bertrand Malsch, professeur, Queen's University
- › César Garzon, professeur, ENAP de Montréal
- › Dominic Martin, professeur, ESG UQAM
- › Hanen Khemakhem, professeure, ESG UQAM
- › Michel Sayumwe, professeur, ESG UQAM
- › Michel Séguin, professeur, ESG UQAM
- › Miguel Rojas, professeur, Moncton
- › Paul Lagneau-Ymonet, Maître de conférences, IRISSO Université Paris Dauphine PSL
- › Richard Fontaine, professeur, ESG UQAM
- › Saidatou Dicko, professeure, ESG UQAM
- › Samir Trabelsi, professeur, Brock University
- › Sana Ben Hassine, professeure, ESG UQAM

Préface

Ahmed Naciri

La performance s'impose aujourd'hui en tant que phénomène indissociable du progrès, faisant partie de ces concepts fourre-tout qui balisent nos réflexions vers d'indiscutables évidences. Il s'agit d'optimiser l'utilisation de ressources rares pour l'atteinte d'objectifs déterminés. C'est une pièce de forme cubique à multiples facettes et à effets dévastateurs notables lorsque mal comprise. Elle mérite donc réflexion. Le Groupe de recherche sur la gouvernance et la relation entreprise-politique (GREP) et la Chaire de coopération Desjardins-Guy Bernier avaient toutes les bonnes raisons de lui consacrer un colloque le 9 décembre 2022.

La performance se drape d'optimalité, se coiffe d'efficacité¹, se maquille d'efficience², rêve de succès, prétend la création de richesse et d'amélioration de bien-être collectif, elle ne peut être que vertueuse pour que chacun semble y trouver pointure à son pied. Toujours ambiguë, rarement à découvert ou exposée explicitement, sa compréhension s'avère extrêmement ardue tant les approches d'interprétation et les méthodes d'application sont nombreuses. Afin de nous éviter de nous perdre dans des détails divertissants, nous nous en tiendrons à deux écoles de pensée de la performance, qui se partagent aujourd'hui la vedette, à savoir la performance dite financière, visant la maximisation de la richesse des propriétaires, et la performance dite sociale, visant le bien-être collectif. La première, fière héritière d'un capitalisme pur et dur et la seconde, descendante d'un capitalisme à visage humain hésitant.

De quelle performance s'agit-il, financière ou sociale? C'est une question qui transcende les époques, mais le smog l'entourant n'a jamais été aussi dense. Que l'on se situe, en effet, du point de vue financier ou que l'on se place sur le plan social de la performance, son dilemme demeure entier, puisqu'elle fait les frais d'une tension inévitable entre une créativité productrice ardemment espérée et une quasi impossible standardisation opérationnelle utopiquement recherchée. Tension qui vient du fait que

-
1. Efficacité : obtenir les résultats attendus des extrants (ou faire les bonnes choses).
 2. Efficience : obtenir le plus d'extrants possible à partir des intrants disponibles (ou obtenir beaucoup pour les efforts déployés).

la performance P intègre différentes dimensions et subit l'impact tripartite, d'un objectif fixé O , d'une perspective d'analyse assignée A ainsi que du champ d'intérêt délimité par son utilisateur U . Comme on peut le deviner, la performance ne peut être comprise que dans son cadre général représenté par l'ensemble OAU , qui varie, cependant, au gré des circonstances et des acteurs. Ce qui porte le nombre de ses combinaisons possibles à des hauteurs indésirables. Et pour cause, la performance se présente comme une affaire de perception, alors que ses acteurs sont loin d'avoir une vision commune; comme elle se veut normative, alors qu'elle est dépendante de la vision de chacun de ses utilisateurs, de sa stratégie et de son objectif. C'est cette dynamique combinatoire qui fait que la performance ne peut être mesurée que sous divers angles et ne peut être limitée à une seule de ses dimensions. Ainsi, pour évaluer la performance, il est nécessaire d'effectuer des mesures au sujet de toutes ses dimensions, et pour l'améliorer, il faut intervenir sur tous ses facteurs déterminants.

Le caractère multidimensionnel de la performance et les débats ténébreux qui l'accompagnent font confondre certains, armés de leur grande ignorance, pragmatisme et dogmatisme, dans un élan de « s'en fout l'échec ». Ils se lancent dans des applications dont ils sont incapables de mesurer la portée. Ce qui souvent finit par étouffer la capacité créative de leurs organisations et vider la performance de sa substance. Et s'il existe un domaine où les opportunistes excellent, c'est bien celui de transformer en marchandise les bonnes comme les mauvaises intentions. L'utilisation abusive de la performance s'accompagne souvent avec le risque engendré par « l'effet Pygmalion³ » qui fait que lorsqu'on est jugé à tort sous-performant, on risque de le devenir progressivement, et on se trouve alors poussé dans le cercle vicieux de la perte de confiance en soi et de la dégradation de nos capacités productives. Les valeureux ignorants vont jusqu'à négliger le principe fondateur de la performance, à savoir que cette dernière se veut avant tout un instrument d'éclosion des potentiels créatifs et un moteur de progrès organisationnel et sociétal et dont le plan d'action se résume à se fixer des objectifs et de s'en tenir à les atteindre aux moindres coûts en s'ajustant constamment aux humeurs du cadre de la combinaison OAU .

3. Effet Pygmalion. (2023, 7 mai). Dans *Wikipédia*. https://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_Pygmalion

Le présent collectif *La performance dans tous ses états* présente une diversité de regards sur la notion de performance et apporte certaines réponses à des questions pertinemment posées. Il indique qu'en fin de compte, le principe de performance ne semble rien avoir perdu de son lustre, même lorsqu'on tient compte des limites abordées. La performance semble faire mieux que de maintenir en apesanteur les résultats des organisations ou de les empêcher de se dégrader; si bien comprise, elle présente in fine un plus pour tous, même si sa mise en opération semble toujours en mal de validation, que seule peut y remédier une conception douloureuse de processus sur mesure à partir de l'ensemble *OAU* de chaque utilisateur et à laquelle on y revient aussi souvent que nécessaire, afin de constamment s'assurer de la pérennité de sa pertinence.

Ahmed Naciri
Montréal, le 22 juin 2023

Table des matières

Introduction générale.....	19
Chapitre 1 La performance de la personne salariée et son congédiement administratif pour cause de rendement insatisfaisant : les critères applicables en droit québécois revisités	
<i>Frédéric Paré</i>	23
Introduction	23
1.1. La prestation de travail de la personne salariée.....	25
1.2. Le congédiement administratif pour rendement insatisfaisant....	27
1.3. Les recours	29
1.4. Les critères applicables : l'arrêt <i>Costco</i>	30
1.5. Les critères applicables revisités : l'arrêt <i>Commission scolaire Kativik</i>	32
1.6. La jurisprudence récente.....	34
Conclusion	42
Table de la législation.....	45
Table de la jurisprudence.....	45
Références.....	46
Chapitre 2 Abolition des évaluations de la performance dans les organisations : vers de nouvelles trajectoires en matière de gestion de la performance	
<i>Denis Morin, Daniel Beaupré, Jamal Ben Mansour</i>	49
Introduction	49
2.1. Définition de l'évaluation et de la gestion de la performance au travail.....	50
2.2. La subjectivité des évaluations	53
2.3. Nouvelle perspective en matière de formation des évaluateurs....	56
2.4. Le rôle du contexte social de l'évaluation dans la gestion de la performance des employés	57
2.5. Le postulat erroné de la distribution de la performance au travail et des différences individuelles importantes en matière de performance au travail.....	64
2.6. L'inefficacité de la rétroaction à améliorer la performance au travail	67

2.7. La réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction.....	71
2.8. L'entrevue d'évaluation orientée vers l'avenir comme piste de solution au cynisme à l'égard de la gestion de la performance.....	72
2.9. Implantation d'un environnement bienveillant de rétroaction pour accroître l'efficacité du processus d'évaluation et de gestion de la performance.....	74
Conclusion	76
Références.....	83

Chapitre 3 Implantation d'un tableau de bord dans un organisme sans but lucratif : impact sur la performance

<i>Mélissa Fortin, Paulina Arroyo, Emilio Boulianne</i>	89
Introduction	89
3.1. Revue de la littérature.....	91
3.1.1. Le tableau de bord prospectif	91
3.1.2. Critiques du TBP	93
3.2. Méthodologie.....	94
3.2.1. Première phase du projet.....	95
3.2.2. Deuxième phase du projet.....	96
3.2.3. Analyse de données.....	97
3.2.4. Description du Centre de crise Bon accueil	97
3.3. Résultats et discussion	98
3.3.1. Déroulement de l'implantation du TBP.....	98
3.3.2. Facteurs de la post-implantation	102
3.3.3. Facteurs clés de succès.....	102
3.3.3.1. Mission claire et ancrée.....	102
3.3.3.2. L'appui de la direction	103
3.3.3.3. La connaissance et la relation avec l'organisme ..	103
3.3.4. Défis et obstacles rencontrés.....	105
3.3.4.1. Méconnaissance de l'outil TBP	105
3.3.4.2. La fiabilité des indicateurs.....	106
3.3.4.3. Le temps.....	107
3.3.4.4. Suivi à long terme	107
3.3.4.5. Barrières comportementales	108
3.3.5. Performance de l'organisation	110

Conclusion	111
Références.....	114
Annexe A.....	116
Chapitre 4 Faire parler les chiffres en gestion du rendement : l'analyse qualitative de trois politiques québécoises en éducation	
<i>Julie Ricard</i>	117
Introduction	117
4.1. Repérages théoriques	119
4.1.1. L'ambiguïté des buts et l'ambiguïté organisationnelle	119
4.1.2. Le déplacement des buts	121
4.1.3. La théorie de la régulation sociale	122
4.1.4. Cadre théorique : théorie de la régulation sociale	122
4.2. Méthodologie.....	123
4.2.1. Choix du milieu empirique : trois critères	124
4.2.2. Collecte de données.....	128
4.2.3. Les données empiriques sur le milieu scolaire québécois..	130
4.2.4. Analyse des données	134
4.3. Résultats	144
4.4. Discussion	148
Conclusion	149
Références.....	150
Chapitre 5 Penser une performance altruiste et écocentrique dans les organisations à l'heure de l'anthropocène	
<i>Gulliver Lux</i>	155
Introduction	155
5.1. Un épuisement du capital naturel, mais aussi du capital humain	157
5.1.1. Notre environnement est épuisé	157
5.1.2. Les individus dans les organisations sont épuisés.....	159
5.1.3. Des liens notables entre ces deux épuisements	159
5.1.4. Rôle des entreprises et de la comptabilité dans ce constat	161

5.2. Penser une performance altruiste et écocentrique des individus et des organisations.....	162
5.2.1. Définition et enjeux d'une performance altruiste et écocentrique	163
5.2.2. Modélisation d'une performance altruiste et écocentrique	165
5.2.3. Apports des performances écocentrique et altruiste aux épuisements de l'environnement et des travailleurs	168
5.2.4. Outils et modèles de quantification pour supporter une performance altruiste et écocentrique dans les organisations : quelques pistes	170
Conclusion et perspectives de recherche.....	174
Références.....	175

Chapitre 6 La place de la comptabilité dans le pilotage de la performance sociale et environnementale

<i>Houda Affes, Dima Mohanna</i>	<i>183</i>
Introduction	183
6.1. Définition de la PSE et historique de la normalisation sur la durabilité	185
6.1.1. Définition de la PSE.....	185
6.1.2. Normalisation et indicateurs de la PSE	186
6.2. Relation théorique entre la comptabilité et la PSE.....	188
6.2.1. La théorie des actionnaires (<i>shareholders' theory</i>)	188
6.2.2. La théorie des parties prenantes (<i>stakeholders' theory</i>)	188
6.2.3. La théorie de la signalisation	189
6.2.4. La théorie de la légitimité.....	189
6.2.5. La théorie institutionnelle	189
6.3. La littérature comptable sur la PSE.....	190
6.3.1. La comptabilité de gestion comme outil de pilotage de la PSE	190
6.3.1.1. Intégration des enjeux de la RSE dans les systèmes de contrôle de gestion traditionnels.....	190
6.3.1.2. Les systèmes de contrôle de gestion <i>package</i>	193
6.3.1.3. L'atteinte de la PSE à travers les systèmes de contrôle de gestion responsables.....	193

6.3.2. La normalisation sur la durabilité	194
6.3.2.1. Les pressions politiques.....	194
6.3.2.2. Diversité des publics cibles, des sujets et des instruments de mesure	195
6.3.2.3. Danger de la normalisation sectorielle	196
6.3.2.4. Défis de l'application du principe de l'importance relative	196
6.3.3. La divulgation d'information sur la durabilité et la « réelle » PSE.....	197
6.3.4. Rôle des professionnels comptables dans la certification de la PSE.....	199
6.3.4.1. Les déterminants de la certification volontaire de la PSE	200
6.3.4.2. Choix de l'assureur.....	201
6.3.4.3. Les conséquences de la certification de la PSE ...	202
6.3.4.4. Qualité de la certification.....	203
6.4. Les défis de la littérature de la PSE.....	204
6.4.1. Les fondements théoriques.....	204
6.4.2. Problèmes de mesure de la PSE	206
Conclusion	207
Références	210
Chapitre 7 Comment mesurer la performance dans la chaîne d'approvisionnement de la laine de mouton canadienne : une proposition d'étude de cas	
<i>Richard Fontaine, Jocelyn Bellemare, Marie-Ève Faust</i>	227
Introduction	227
7.1. Objectif et questions de la recherche	229
7.2. Chaîne d'approvisionnement de la mode mondiale.....	230
7.3. La laine au Canada	231
7.4. Méthode	232
7.5. Importance pour la gestion des performances.....	235
Références	236

Chapitre 8 Religion et performance sociale dans les établissements de microfinance au Cameroun : cas de Express Union

<i>Mbarga Yabélé Jean-Marie</i>	239
Introduction	239
8.1. Cadre conceptuel	240
8.2. Problématique	242
8.3. Cadre théorique	243
8.4. Les effets de la religion sur la satisfaction au travail des salariés à Express Union	244
8.4.1. Amour de Dieu égale amour du travail	244
8.4.2. Religion et conditions de travail	245
8.5. Les effets de la religion sur la relation entre Express Union et ses parties prenantes	245
8.5.1. Le rôle de la religion dans la relation entre Express Union et ses clients.....	245
8.5.2. Les effets de la religion sur la relation entre Express Union et les communautés	246
8.6. Cadre méthodologique	246
8.7. Présentation, analyses et discussions des résultats	247
8.7.1. Généralités sur la religion et la performance sociale à Express Union.....	247
8.7.1.1. Perception de la religion à Express Union	247
8.7.1.2. Perception de la performance sociale à Express Union	248
8.7.2. Les effets de la religion sur la performance sociale à Express Union	249
8.7.2.1. Les principes religieux et la performance sociale à Express Union.....	249
8.7.2.2. Les effets de la religion sur la satisfaction au travail à Express Union.....	250
Conclusion	251
Références	252

Chapitre 9 Préférence des réseaux sociaux et performances financières des entreprises de l'IQ-30

<i>Ernest Kuekam, Zandra Balbinot, David Folkerson</i>	255
Introduction	255

9.1. Revue de littérature	256
9.1.1. Le paysage actuel des réseaux sociaux	256
9.1.2. Utilisation des réseaux sociaux par les entreprises	258
9.1.3. Indicateurs de performance dans les réseaux sociaux pour les entreprises étudiées.....	259
9.1.4. Pertinence des réseaux sociaux sur la performance financière de l'entreprise	261
9.1.5. Indicateurs de performance financière.....	262
9.2. Problématique	263
9.3. Méthodologie	264
9.3.1. Sélection des entreprises de l'IQ-30	265
9.3.2. Catégorisation des entreprises de l'IQ-30 selon les industries	265
9.3.3. Stratégie de recherche et collecte de données secondaires...	267
9.3.4. Principales variables à l'étude.....	268
9.4. Présentation des résultats	269
9.4.1. Les réseaux sociaux utilisés par les entreprises de l'IQ-30.....	269
9.4.2. Les préférences actuelles des réseaux sociaux par les entreprises de l'IQ-30 et du monde	270
9.4.3. Les préférences des réseaux sociaux et les secteurs de l'IQ-30	272
9.4.4. Corrélations entre les réseaux sociaux et la performance financière	273
9.4.4.1. Corrélations à travers les secteurs.....	273
9.4.4.2. Corrélations au sein du secteur « Industrie de l'information et industrie culturelle »	274
9.4.4.3. Corrélations au sein du secteur « Commerce de détail »	275
9.4.4.4. Corrélations au sein du secteur « Transport et entreposage »	275
9.4.4.5. Corrélations au sein du secteur « Finance et assurances »	276
9.4.4.6. Autres secteurs	277
9.5. Discussion	278
9.5.1. Niveau d'engagement des marques sur les réseaux sociaux	278
9.5.2. Données sectorielles historiques.....	279

9.5.3. Données aberrantes	279
9.5.4. Propriété partielle ou totale de la marque	280
9.5.5. Fiabilité des données.....	281
9.5.6. Validité de l'étude.....	282
Conclusion	283
Références	283
Annexe A	287
Annexe B	288
Chapitre 10 Le produit intérieur brut (PIB) : présentation, critiques et effets dans un régime de change flottant	
<i>Ernest Kuekam, Charles Éric Manyombe</i>	289
Introduction	289
10.1. Présentation du PIB	291
10.1.1. Composition du PIB.....	292
10.1.1.1. L'approche des dépenses	292
10.1.1.2. L'approche des revenus	292
10.1.1.3. L'approche de la valeur ajoutée.....	293
10.1.2. Déflateur du PIB	293
10.2. Critiques du PIB	293
10.2.1. Les avantages	294
10.2.2. Les inconvénients	294
10.3. Effets du PIB dans un régime de change flottant	295
10.3.1. Variables d'analyse	295
10.3.1.1. Le taux d'intérêt.....	295
10.3.1.2. La production nationale	296
10.3.1.3. Les exportations.....	296
10.3.2. Les facteurs de chocs du PIB.....	297
10.3.3. Les mécanismes de stabilisation	299
Conclusion	300
Références	302
Annexe 1	304
Annexe 2	304
Conclusion générale	307

Introduction générale

La performance, en sciences de la gestion, on la détermine, on l'évalue, on la mesure, mais il est rare qu'on prenne le temps de la définir. Tout d'abord parce que c'est un concept polysémique. Les définitions de la performance sont diverses et variées, et il existe autant de conceptions de la performance qu'il y a de disciplines. Par exemple, le dictionnaire *Larousse* donne quatre définitions à la performance que sont les suivantes :

- › « Résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve.
- › Victoire acquise sur une équipe, un adversaire mieux classé.
- › Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque.
- › Résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule » (« Performance », s. d.).

Selon l'auteur Yvon Pesqueux, « la performance peut être considérée comme un “attracteur étrange” dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale » (Pesqueux, 2004).

Comptable, économique, financière, environnementale, sociale, organisationnelle ou individuelle, la performance habite la vie des différentes organisations allant des entreprises classiques aux coopératives et entreprises sociales, en passant par diverses autres formes organisationnelles. Conjuguée au passé, au présent et au futur, la performance est aussi bizarrement banalisée dans le langage courant de tous les jours, une autre preuve qu'elle est omniprésente dans toutes les sphères de la société.

La performance est donc avant tout un phénomène social et organisationnel, qui anime et même dirige les actions et les interactions sociales au sein des organisations. Consciemment ou inconsciemment, on se donne même des objectifs de performance dans notre vie au quotidien, comme professionnel dans son organisation ou tout simplement comme personne dans son milieu social. Par exemple, il est courant d'entendre les gens dire « je ne suis pas bonne comme mère », « je ne suis pas un bon père », « je dois brûler X calories par jour », etc.

Dans cette perspective, la performance peut être multiforme : économique, financière, comptable, organisationnelle, coopérative, non financière, académique ou scolaire, sociale, environnementale, sportive, artistique, culinaire, politique, sanitaire, psychologique, cognitive, etc. Cette liste rappelle ainsi que la performance est une notion pluri, multi, inter et transdisciplinaire qui devrait s'adapter à la réalité des différents types d'organisations comme les coopératives ou les entreprises classiques.

Par ailleurs, il y a une volonté affirmée, du moins dans la littérature, mais aussi dans les pratiques organisationnelles, à voir la performance comme une notion qui englobe plutôt plusieurs aspects financiers et non financiers, même s'il existe encore une domination de sa vision du point de vue financier. Ainsi, on parle de plus en plus de la performance globale des organisations, qui est censée regrouper les volets financiers et non financiers, tels que le volet social et environnemental (Bidi, 2021). Cette nouvelle tendance est aussi le résultat de l'échec de la mesure de la performance uniquement du point de vue financier, notamment dans les disciplines du management.

À l'ère de nombreuses remises en question, dues en grande partie à la crise climatique et aux crises financières à répétition, il est important de s'interroger sur ce qui rend notre société si effrénée, si compétitive, mais aussi si anxieuse et constamment angoissée et stressée : la recherche de la performance, ou devrions-nous dire, la recherche d'une performance.

C'est dans cet ordre d'idées que cet ouvrage regroupe 10 textes, 10 chapitres qui abordent chacun un des aspects, un des volets, un des pans de la performance :

- › La performance, ou devrions-nous dire la remise en question de la performance des individus, dans le cadre de pratiques en matière de ressources humaines révolutionnaires, qui prônent, peut-être, l'abolition pure et simple de la mesure de performance chez des individus (chapitres 1 et 2).
- › Différentes visions spécifiques de la performance et de sa mesure dans différents types d'organisations : de la performance des organismes sans but lucratif (chapitre 3) à celle des pays ou d'États (chapitre 10), en passant par une analyse qualitative de la performance scolaire du système éducatif québécois (chapitre 4), une performance altruiste et écocentrique dans les organisations à l'heure de l'anthropocène (chapitre 5), la place

de la comptabilité dans le pilotage de la performance sociale et environnementale (chapitre 6), la façon de mesurer le rendement de la chaîne d'approvisionnement canadienne en laine de mouton (chapitre 7), l'impact de la religion dans la performance des institutions de microfinance (chapitre 8) et finalement la performance des réseaux sociaux pour les entreprises (chapitre 9).

Références

- Bidi, Georges. (2021). La performance globale « à la sénégalaise ». *Revue Management & Avenir*. No 121, p. 35-51.
- Performance. (s. d.). Dans *Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>
- Pesqueux, Y. (2004). *La notion de performance globale*. Cinquième Forum international ETHICS, Tunis, Tunisie.
<https://shs.hal.science/halshs-00004006/document>

La performance de la personne salariée et son congédiement administratif pour cause de rendement insatisfaisant : les critères applicables en droit québécois revisités

Frédéric Paré¹

Introduction

En gestion des ressources humaines, la notion de performance est souvent envisagée sous la forme du rendement individuel de la personne salariée dans le cadre de l'exécution de sa prestation de travail². Ce rendement est évalué à différents moments en cours d'emploi à l'aide de différents critères et méthodes (Doucet *et al.*, 2020, chap. 2, p. 31-45). La personne salariée dont le rendement est insuffisant pourra faire l'objet de mesures en vue d'améliorer son rendement et de le ramener à un niveau « acceptable », à l'intérieur d'un certain délai. Si, à terme, la personne salariée n'a pas corrigé la situation à la satisfaction de son employeur, elle s'expose à la résiliation unilatérale de son contrat de travail. On parle alors de « congédiement pour incompetence » ou de « congédiement pour rendement insatisfaisant ». Ce type de congédiement – qui est de nature « administrative » ou « non disciplinaire » – est assujéti à des règles qui diffèrent de celles applicables au congédiement dit « disciplinaire »

-
1. Docteur en droit, membre du Barreau du Québec et professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.
 2. D'ailleurs, de nombreux auteurs du domaine de la gestion des ressources humaines préfèrent désormais parler de *performance* et de *gestion de la performance* plutôt que de *rendement* et de *gestion du rendement*. Voir : Doucet *et al.*, 2020; St-Onge *et al.*, 2021. Cela étant, de nombreuses organisations utilisent toujours les expressions *rendement* et *gestion du rendement*. En somme, ces expressions sont des synonymes. Voir : St-Onge *et al.*, 2021, p. 152.

(Ouimet, 2022, p. 193)³. En effet, plutôt que de résilier le contrat de travail pour des raisons comportementales, l'employeur résilie celui-ci en raison de l'incapacité de la personne salariée à exécuter la prestation de travail convenue. En somme, l'employeur congédie tout simplement la personne salariée qui n'a pas réalisé la performance à laquelle il était légitimement – et légalement – en droit de s'attendre.

Les règles que l'employeur doit respecter lorsqu'il envisage de congédier une personne salariée pour cause de rendement insatisfaisant sont connues depuis longtemps. En effet, les critères applicables, qui sont au nombre de cinq, ont été formellement énoncés en 2005 par la Cour d'appel du Québec dans le cadre de l'arrêt *Costco Wholesale Canada Ltd. c. Laplante*⁴. Ces critères ont été revisités en 2019 par cette même Cour dans le cadre de l'arrêt *Commission scolaire Kativik c. Association des employés du Nord québécois*⁵. Dans cette affaire, la Cour d'appel a confirmé que les critères énoncés dans *Costco* sont toujours valides, mais elle a précisé que le tribunal saisi du litige peut conclure au caractère injustifié du congédiement s'il est d'avis que les circonstances de l'affaire sont telles que l'employeur aurait dû offrir à la personne salariée une solution alternative au congédiement, ajoutant en quelque sorte un « sixième critère » aux critères déjà énoncés dans l'arrêt *Costco*.

Ce texte a pour objectif de rappeler les règles que l'employeur doit respecter lorsqu'il envisage de congédier une personne salariée pour cause de rendement insatisfaisant et plus particulièrement, de vérifier comment le sixième critère énoncé dans l'arrêt *Commission scolaire Kativik* a été reçu et appliqué par les tribunaux dans la jurisprudence récente. Au préalable, toutefois, il importe de rappeler certains principes relatifs à la

3. Notons que ce texte n'aborde pas les cas où le rendement insatisfaisant de la personne salariée est dû à un manquement volontaire de sa part (matière disciplinaire) ou à son état de santé (situation de handicap). En effet, ces situations impliquent la considération de critères différents.

4. 2005 QCCA 788 (ci-après « *Costco* »). Ainsi, avant de congédier une personne salariée pour cause de rendement insatisfaisant ou pour incompétence, l'employeur devra, en plus de prouver le rendement insatisfaisant de la personne salariée, s'assurer : 1) que la personne salariée connaît les politiques de l'entreprise et les attentes fixées par l'employeur à son égard; 2) que ses lacunes lui ont été signalées; 3) qu'elle a obtenu le soutien nécessaire pour se corriger et atteindre ses objectifs; 4) qu'elle a bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster; 5) qu'elle a été prévenue du risque de congédiement à défaut d'amélioration de sa part.

5. 2019 QCCA 961 (ci-après « *Commission scolaire Kativik* »).

prestation de travail de la personne salariée, au congédiement administratif pour rendement insatisfaisant et aux recours possibles pour contester un tel congédiement.

1.1. La prestation de travail de la personne salariée

La prestation de travail est une composante centrale du contrat de travail. En effet, comme le prévoit le *Code civil du Québec*⁶, le contrat de travail est celui par lequel « une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur⁷ ».

Cette prestation de travail est par ailleurs source d'obligations, tant pour l'employeur que pour la personne salariée. En effet, alors que l'employeur doit « permettre l'exécution de la *prestation de travail* convenue⁸ », la personne salariée, quant à elle, a l'obligation « d'exécuter *son travail* avec prudence et diligence⁹ ».

L'expression *prestation de travail convenue* fait référence à la prestation de travail sur laquelle les parties se sont entendues – expressément ou implicitement – au moment de la conclusion du contrat de travail, de son renouvellement ou de sa modification. En somme, l'employeur ne peut exiger de la personne salariée qu'elle exécute *toute* prestation de travail; il n'est en droit d'exiger d'elle que l'exécution de la prestation de travail *qui a été convenue*.

Cela étant, la prestation de travail peut avoir été définie *plus ou moins largement* par les parties – que ce soit dans un contrat de travail écrit, dans une entente verbale, dans les politiques de l'employeur ou autrement – avec pour conséquence que l'employeur disposera d'une marge de manœuvre *plus ou moins grande*, selon le cas, dans les tâches qu'il pourra assigner à la personne salariée en cours d'emploi. En revanche, l'employeur qui, sans l'accord de la personne salariée, lui confie des tâches

6. RLRQ, c. CCQ-1991 (ci-après « C.c.Q. »).

7. C.c.Q., art. 2085.

8. C.c.Q., art. 2087.

9. C.c.Q., art. 2088.

qui sortent du cadre de la prestation de travail convenue s'expose à une poursuite en congédiement déguisé (Morin *et al.*, 2010, n° II-89; Ouimet, 2022, p. 80).

L'exécution « prudente et diligente » du travail par la personne salariée fait référence au fait que cette dernière a l'obligation d'effectuer son travail avec compétence, selon les règles de l'art et « à la hauteur des exigences qualitatives et quantitatives expressément ou communément requises » (Verge *et al.*, 2006, p. 323). Il s'agit en somme d'une « obligation de moyen » par opposition à une « obligation de résultat » (Bich, 1993, p. 766; Morin *et al.*, 2010, n° II-53 et n° II-92), c'est-à-dire une « obligation en vertu de laquelle le débiteur est tenu, non pas d'obtenir un résultat précis, mais uniquement de mettre en œuvre tous les moyens pour y parvenir » (Reid, 2015).

La personne salariée a donc l'obligation d'exécuter son travail avec compétence, autant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif. Si elle ne le fait pas, elle est en défaut de respecter la principale obligation qui lui revient en vertu de son contrat de travail, soit l'exécution de sa prestation de travail. Or, comment détermine-t-on si une personne salariée exécute sa prestation de travail avec compétence? Tout simplement en évaluant son rendement, sa performance.

La performance au travail se définit comme « la valeur attendue par l'organisation de l'ensemble des comportements adoptés par l'employé au cours d'une période donnée » (Doucet *et al.*, 2020, p. 32). On considère généralement qu'elle comporte quatre dimensions, soit la performance dans la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contre-productifs (Doucet *et al.*, 2020, p. 33). L'évaluation de la performance au travail est l'une des étapes du processus de gestion de la performance des employés d'une organisation (Doucet *et al.*, 2020, p. 14). Elle peut prendre différentes formes et recourir à différentes méthodes, mais ultimement, elle vise à déterminer si la personne salariée s'acquitte ou non de son obligation d'exécuter sa prestation de travail avec prudence et diligence¹⁰. Lorsque l'évaluation de la performance d'une personne salariée révèle un rendement insatisfaisant, l'employeur aura une raison d'agir afin de corriger la situation. Il pourra ainsi prendre des mesures en vue d'améliorer le rendement de

10. Pour en savoir plus sur l'évaluation de la performance et, plus largement, sur le processus de gestion de la performance, voir Doucet *et al.*, 2020.

la personne salariée et le ramener à un niveau satisfaisant, à l'intérieur d'une certaine période. Si, à terme, la personne salariée n'a pas corrigé la situation à la satisfaction de son employeur, elle s'expose alors à la résiliation unilatérale de son contrat de travail.

1.2. Le congédiement administratif pour rendement insatisfaisant

La personne salariée qui n'exécute pas sa prestation de travail à la satisfaction de son employeur s'expose à la résiliation unilatérale de son contrat de travail par ce dernier, donc à être congédiée. En effet, dans un tel cas, l'employeur a un motif lui permettant de mettre fin à la relation d'emploi en raison de l'incapacité de la personne salariée à exécuter la prestation de travail convenue. En somme, l'employeur congédie la personne salariée qui n'a pas réalisé la performance à laquelle il était légitimement – et légalement – en droit de s'attendre. On parle alors de « congédiement pour rendement insatisfaisant », de « congédiement pour incompetence » ou de « congédiement pour insuffisance professionnelle » (Bernier *et al.*, 2022, partie III, chap. 4, en introduction).

Ce type de congédiement est habituellement qualifié d'« administratif » ou de « non disciplinaire », par opposition à un congédiement « disciplinaire »¹¹. En effet, alors qu'un congédiement disciplinaire est pris à l'égard d'un comportement volontaire (un manquement volontaire ou, à tout le moins, blâmable) et vise à sanctionner, punir ou corriger le comportement de la personne salariée en la dissuadant d'adopter ce comportement dans le futur, un congédiement administratif sanctionne plutôt un manquement indépendant de la volonté de la personne salariée (un manquement involontaire ou, à tout le moins, non blâmable) et vise à régulariser une situation d'inefficacité plutôt qu'à punir ou dissuader (Bernier *et al.*, 2022, partie I, chap. 1, no 1.005; Daudelin et Trudeau, 2020, n° 7). Or, dans le cas d'un congédiement pour rendement insatisfaisant, le manquement de la personne salariée est habituellement de

11. Le processus par lequel une mesure imposée par un employeur est qualifiée de mesure disciplinaire ou administrative s'appelle la « qualification de la mesure ». C'est une étape préalable nécessaire à la révision de toute mesure par un tribunal puisque, comme nous le verrons, cette qualification entraîne des conséquences à plusieurs niveaux. Pour en savoir plus sur la qualification de la mesure, voir : Bernier *et al.*, 2022, partie I, chapitre 1, no 1.001-1.010.

nature involontaire, et le congédiement lui-même vise alors à remédier à la situation d'inefficacité engendrée par la prestation de travail déficiente de la personne salariée et non à sanctionner cette dernière¹².

La distinction entre les deux types de congédiement (c.-à-d. la qualification de celui-ci) a des effets très concrets. En effet, alors que l'employeur qui procède à un congédiement disciplinaire doit respecter les principes généralement applicables en matière disciplinaire – et plus particulièrement les principes de la progression des sanctions et de la proportionnalité de la sanction¹³ – celui qui procède à un congédiement administratif – incluant un congédiement administratif pour rendement insatisfaisant – est assujéti à des règles différentes. Autrement dit, les règles applicables au congédiement disciplinaire ne s'appliquent pas au congédiement administratif et inversement.

Par ailleurs, le décideur qui tranche un litige en matière disciplinaire dispose de pouvoirs de révision plus étendus que celui qui tranche un litige en matière administrative. En matière disciplinaire, il a le pouvoir de substituer une autre mesure à la mesure imposée par l'employeur (par exemple, un arbitre de grief chargé de se prononcer sur la validité d'un congédiement disciplinaire pourra y substituer une suspension d'une certaine durée, s'il estime celle-ci plus appropriée dans les circonstances), tandis qu'en matière administrative, il ne pourra que maintenir ou annuler la mesure (par exemple, un arbitre de grief chargé de se prononcer sur la validité d'un congédiement administratif ne pourra que confirmer ou annuler celui-ci; il ne pourra y substituer une autre mesure moins sévère, comme une suspension) (Bernier *et al.*, 2022, partie I, chapitre 1, no 1.003; Daudelin et Trudeau, 2020, n° 47-48). En somme, en matière administrative, le non-respect des règles applicables se traduira normalement par l'annulation de la mesure imposée, ce qui n'est pas nécessairement le cas en matière disciplinaire, où des solutions de

12. S'il est vrai que le congédiement pour rendement insatisfaisant est généralement de nature administrative ou non disciplinaire en raison du fait que le manquement sanctionné est habituellement involontaire (tel l'incompétence, l'incapacité ou l'insuffisance professionnelle de la personne salariée), il peut arriver qu'un tel congédiement soit plutôt de nature disciplinaire. C'est le cas, par exemple, lorsque le rendement insatisfaisant découle d'un manquement volontaire de la personne salariée, comme la négligence, l'attitude récalcitrante, l'insubordination ou la mauvaise foi de celle-ci dans l'exécution de sa prestation de travail. Dans le présent texte, toutefois, nous ne traitons que du premier cas de figure.

13. Pour en savoir plus sur les principes entourant l'imposition des mesures disciplinaires, voir : Bernier *et al.*, 2022, partie I, chapitre 3, no 3.001-3.098.

rechange existent. Dans les deux cas de figure, toutefois, la réintégration de la personne salariée pourra être ordonnée par le décideur en cas d'annulation du congédiement.

1.3. Les recours

Deux recours permettent de contester un congédiement pour rendement insatisfaisant¹⁴. Le premier, utilisé principalement en milieu non syndiqué, est le recours à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante, prévu à l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail*¹⁵. Ce recours, qui relève de la compétence du Tribunal administratif du travail (ci-après « TAT »), s'adresse essentiellement à la personne salariée non syndiquée qui compte un minimum de deux ans de service continu dans l'entreprise au sens de la L.n.t.¹⁶ Le second recours, utilisé en milieu syndiqué, est l'arbitrage de griefs¹⁷. Il relève de la compétence de l'arbitre de griefs et s'adresse à la personne salariée syndiquée qui bénéficie de la procédure d'arbitrage prévue à la convention collective qui est applicable en cas de congédiement.

Ces deux recours ont en commun de permettre à la personne salariée congédiée – ou, le cas échéant, au syndicat qui la représente – de faire évaluer par le tribunal la justesse et la suffisance de la cause de son congédiement et, éventuellement, d'être réintégrée dans son emploi. En somme, dans les deux cas, l'employeur est tenu de justifier sa décision de mettre fin à l'emploi de la personne salariée, à défaut de quoi le congédiement sera annulé et la personne salariée, réintégrée.

Dans le contexte particulier d'un congédiement administratif pour rendement insatisfaisant, la jurisprudence impose à l'employeur un fardeau de preuve précis pour ce faire. Ainsi, non seulement l'employeur doit démontrer que le rendement de la personne salariée était insatisfaisant

14. À noter que nous ne traitons ici que des recours disponibles en droit du travail québécois.

15. RLRQ, c. N-1.1 (ci-après « L.n.t. »). Ce recours est une mesure de protection de l'emploi analogue à celle dont bénéficient généralement les personnes salariées syndiquées. Voir : BCF s.e.n.c.r.l., 2022, p. 104. En droit du travail fédéral, le recours équivalent est prévu aux articles 240 à 246 du *Code canadien du travail*, L.R.C. 1985, c. L-2 (ci-après « C.c.t. »). Il s'agit de la plainte de congédiement injuste.

16. L.n.t., art. 124. La définition de « service continu » est prévue à l'article 1(12) L.n.t.

17. *Code du travail*, RLRQ, c. C-27 (ci-après « C.c.t. »), art. 100. Ce recours est aussi disponible en droit du travail fédéral : C.c.t., art. 57.

au point de justifier son congédiement, mais il doit en outre prouver qu'il a répondu aux critères jurisprudentiels applicables en semblable matière¹⁸.

1.4. Les critères applicables : l'arrêt *Costco*

Les critères applicables au congédiement administratif pour rendement insatisfaisant ont été établis en 2005 par la Cour d'appel du Québec dans l'arrêt *Costco Wholesale Canada Ltd. c. Laplante*¹⁹. Ces critères sont en quelque sorte des exigences auxquelles l'employeur doit satisfaire avant de procéder au congédiement administratif pour rendement insatisfaisant d'une personne salariée. Le non-respect de ces règles sera normalement sanctionné par l'annulation du congédiement par le tribunal et, éventuellement, par la réintégration de la personne salariée dans ses fonctions.

Dans l'arrêt *Costco*, la Cour d'appel siégeait en appel d'une décision de la Cour supérieure qui a rejeté la requête en révision judiciaire d'une décision de la Commission des relations du travail (ci-après « C.R.T. », aujourd'hui partie intégrante du Tribunal administratif du travail), qui avait elle-même accueilli une plainte en vertu de l'article 124 L.n.t. à l'encontre d'un congédiement pour rendement insatisfaisant.

Dans cette affaire, le salarié occupait un poste de directeur adjoint d'entrepôt depuis près de six ans. L'arrivée d'une nouvelle directrice d'entrepôt a permis de mettre en évidence plusieurs lacunes chez le salarié, des lacunes qui ont été confirmées par ses évaluations de rendement annuelles. Après de nombreuses rencontres de suivi avec la directrice et une période de probation de six mois, le salarié a été congédié pour cause de rendement insatisfaisant, aucune amélioration de sa performance n'ayant été constatée.

18. Pour être plus précis, lorsque la décision d'un employeur de congédier une personne salariée pour cause de rendement insatisfaisant est contestée devant un tribunal, l'employeur a le fardeau de démontrer les motifs à l'appui de sa décision. Une fois cela fait, il appartient alors à la personne salariée ou au syndicat, selon le cas, de prouver que la décision de l'employeur était abusive, déraisonnable ou discriminatoire. Or, pour décider de ce dernier point, les tribunaux utilisent des critères développés par les tribunaux en semblable matière, et plus particulièrement ceux énoncés par la Cour d'appel du Québec dans le cadre de l'arrêt *Costco*. À ce sujet, voir : Bernier *et al.*, 2022, partie III, chapitre 4, no 4.027-4.030.

19. Préc., note 7.

À la suite de son congédiement, le salarié a déposé une plainte en vertu de l'article 124 L.n.t. Cette plainte a été accueillie par la C.R.T., le commissaire ayant conclu qu'il s'agissait d'un congédiement administratif imposé sans cause juste et suffisante, l'employeur n'ayant pas rempli toutes les exigences d'origine jurisprudentielle imposées en semblable matière²⁰. Plus particulièrement, le salarié n'a pas obtenu de l'employeur le soutien nécessaire pour se corriger et atteindre ses objectifs et n'a pas bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster²¹. Saisie d'une requête en révision judiciaire, la Cour supérieure a confirmé la décision de la C.R.T., estimant que la décision attaquée n'était pas déraisonnable²². Puis, siégeant en appel de cette décision, la Cour d'appel a confirmé la décision de la Cour supérieure et, par le fait même, celle de la C.R.T. Ce faisant, la Cour d'appel a confirmé les critères d'origine jurisprudentielle applicables en matière de congédiement pour rendement insatisfaisant²³.

Ainsi, avant de se départir d'une personne salariée incompétente, un employeur doit non seulement démontrer que le rendement de cette personne était insatisfaisant au point de justifier son congédiement, il doit en outre démontrer qu'il a satisfait aux critères suivants :

1. La personne salariée connaissait les politiques de l'entreprise et les attentes fixées par l'employeur à son égard;
2. Les lacunes de la personne salariée lui ont été signalées;
3. La personne salariée a obtenu le support nécessaire pour se corriger et atteindre ses objectifs;
4. La personne salariée a bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster;
5. La personne salariée a été prévenue du risque de congédiement à défaut d'amélioration de sa part²⁴.

20. *Laplante et Costco Wholesale Canada Ltd.*, 2003 QCCRT 0543, par. 76.

21. *Id.*, par. 81.

22. *Costco Wholesale Canada Ltd. c. Chaumont*, D.T.E. 2004T-843 (C.S.).

23. *Costco Wholesale Canada Ltd. c. Laplante*, préc., note 7, par. 13 et 15. À noter que dans cet arrêt, la Cour d'appel confirme les critères appliqués en première instance par le commissaire Mario Chaumont, qui s'inspirait lui-même d'une décision du commissaire Jacquelin Couture (alors Commissaire au Bureau du commissaire général du travail) dans *Savoie c. Garage Montplaisir inc.*, C.T., CM-1005-5665, 1^{er} mai 2000.

24. *Costco Wholesale Canada Ltd. c. Laplante*, préc., note 7, par. 13.

Cela étant, la jurisprudence récente rappelle que l'analyse de ces critères ne doit pas être faite de façon rigoriste ou formaliste²⁵. Ainsi, il n'est « pas nécessaire que chaque critère soit littéralement respecté, pourvu que l'ensemble des critères le soit globalement et qu'on puisse conclure que le processus suivi était juste, équitable, sans abus, mauvaise foi, ou discrimination²⁶ ». En effet, ces critères visent « à assurer que le processus qui mène au congédiement administratif d'un employé est dénué de discrimination, de mauvaise foi ou d'abus²⁷ ». Ce qui importe est d'analyser la rigueur du processus suivi par l'employeur. En somme, ces critères doivent demeurer des guides et ne pas être une fin en soi²⁸, le mandat du tribunal administratif impliqué ne se limitant pas à vérifier que les critères énoncés dans l'arrêt *Costco* ont été systématiquement respectés, mais consistant plus largement à s'assurer que la décision de l'employeur n'est pas abusive, déraisonnable ou discriminatoire (Bernier *et al.*, 2022, partie I, chap. 1, n° 1.190; Daudelin et Trudeau, 2020, n° 48).

1.5. Les critères applicables revisités : l'arrêt *Commission scolaire Kativik*

En 2019, la Cour d'appel du Québec a été appelée à revoir les critères énoncés dans l'arrêt *Costco* dans le cadre de l'arrêt *Commission scolaire Kativik c. Association des employés du Nord québécois*²⁹. Plus particulièrement, la Cour a été appelée à réviser la décision d'un arbitre de grief qui

25. *Syndicat des professionnelles et professionnels de la clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles et La Clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles*, 2016 CanLII 59338, p. 45; *CIUSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal et Professionnel(le)s en soins de santé unis (FIQ)*, 2019 QCTA 518, par. 9; *Syndicat des professionnelles en soins de Chaudière-Appalaches (FIQ) et CISSS de Chaudière-Appalaches (Lucie Bernier)*, 2020 QCTA 2, par. 28; *Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (Cynthia Gariépy)*, 2023 QCTA 26, par. 98.

26. *CIUSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal et Professionnel(le)s en soins de santé unis (FIQ)*, préc., note 28, par. 8.

27. *Id.*, par. 7.

28. *Syndicat des professionnelles et professionnels de la clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles et La Clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles*, préc., note 28, p. 45.

29. Préc., note 8.

a imposé un sixième critère à l'employeur, soit celui d'être en mesure de démontrer qu'il a fourni des efforts raisonnables pour tenter de réaffecter la personne salariée dans un poste alternatif avant de la congédier³⁰.

Dans cette affaire, le salarié, qui occupait un poste de technicien en administration depuis près de 10 ans, a été congédié par son employeur pour cause de rendement insatisfaisant. L'une des particularités de cette affaire est que depuis son entrée en poste, le salarié n'avait dans les faits jamais accompli l'ensemble des tâches relevant d'un technicien en administration, l'employeur lui ayant toujours confié des tâches allégées. À la suite de l'arrivée d'une nouvelle directrice, ses tâches ont été rehaussées à un niveau « plus compatible » au titre de technicien en administration. Du soutien et du *coaching* lui ont été offerts, mais son rendement ne s'est pas amélioré. Devant cette situation, la directrice lui a imposé un plan d'amélioration de la performance (ci-après « PAP ») d'une durée de 90 jours. Dans le cadre de ce plan, la directrice a rencontré le plaignant et lui a offert son aide à plusieurs reprises, mais aucun progrès n'a été constaté. À mi-chemin, le salarié a été avisé qu'il s'exposait à la perte de son emploi s'il échouait au PAP. On lui a alors offert de le muter à un poste de réceptionniste – un poste qu'il a déjà occupé dans le passé – mais cette offre – qui n'était valide que pour une durée de trois jours – a été refusée par le salarié. Une fois le PAP complété, le plaignant a été avisé qu'il l'avait échoué. Il a été congédié quelques jours plus tard.

Le salarié a contesté son congédiement par le biais d'un grief, qui a été porté en arbitrage. Après analyse de la preuve, l'arbitre a annulé le congédiement, le jugeant abusif dans les circonstances³¹. En effet, bien que les cinq critères de l'arrêt *Costco* aient été respectés, l'arbitre est d'avis que l'employeur avait tout de même l'obligation de réaffecter le salarié dans des tâches moins exigeantes, puisque la situation n'était pas attribuable à ce dernier, mais plutôt à l'employeur. Par ailleurs, l'arbitre est d'avis

30. La Cour siégeait alors en appel d'une décision de la Cour supérieure ayant rejeté la requête en révision judiciaire d'une sentence arbitrale ayant accueilli un grief à l'encontre d'un congédiement pour rendement insatisfaisant.

31. *Association des employés du Nord québécois c. Commission scolaire Kativik (Harry Adams)*, 2015 QCTA 247. Rappelons qu'en matière administrative, la compétence de l'arbitre se limite à contrôler la rigueur du processus décisionnel de l'employeur. Ainsi, malgré l'absence de dispositions spécifiques prévues à la convention collective applicable, l'arbitre a toujours compétence pour vérifier si la mesure imposée par l'employeur est abusive, arbitraire ou discriminatoire. Voir : Bernier *et al.*, 2022, partie III, chapitre 4, no 4.026; Daudelin et Trudeau, 2020, no 48.

que l'offre de réaffectation faite par l'employeur était déraisonnable dans les circonstances, le plaignant n'ayant disposé que de quelques jours pour s'en prévaloir.

À la suite d'un pourvoi en contrôle judiciaire intenté par l'employeur, la sentence arbitrale est maintenue par la Cour supérieure³², puis par la Cour d'appel³³. Bien que cette dernière juge que l'arbitre de grief s'est écarté du courant jurisprudentiel majoritaire applicable au Québec, elle juge néanmoins qu'il n'a pas pour autant rendu une décision déraisonnable³⁴. En effet, bien qu'il soit généralement raisonnable pour un employeur de se départir d'un employé dont le rendement est insatisfaisant lorsque les cinq critères de l'arrêt *Costco* sont remplis, il n'est pas nécessairement déraisonnable pour le tribunal d'imposer à un employeur une obligation de tenter de réaffecter une personne salariée dans un autre poste compatible avec ses compétences lorsque cela est justifié par des circonstances particulières³⁵.

En somme, lorsqu'un employeur procède au congédiement administratif d'une personne salariée pour cause de rendement insatisfaisant, il sera généralement justifié de s'en tenir aux cinq critères énoncés dans l'arrêt *Costco*. Cependant, la présence de circonstances particulières pourrait faire en sorte qu'il doive aussi démontrer au tribunal qu'il a tenté de réaffecter la personne salariée dans un autre poste compatible avec ses compétences avant de la congédier. Autrement dit, ce « sixième critère » est un critère d'application particulière – donc qui ne s'applique que dans certaines situations et non dans d'autres – tandis que les cinq critères énoncés dans l'arrêt *Costco* sont plutôt des critères d'application générale – donc qui trouvent application dans toutes les situations (Giguère, 2019).

1.6. La jurisprudence récente

On peut facilement comprendre que la reconnaissance d'un sixième critère « à géométrie variable » en sus des cinq critères déjà reconnus dans le cadre de l'arrêt *Costco* rend moins prévisible et plus incertain le droit applicable en matière de congédiement administratif pour rendement

32. *Commission scolaire Kativik c. Ménard*, 2017 QCCS 4686.

33. *Commission scolaire Kativik c. Association des employés du Nord québécois*, préc., note 8.

34. *Id.*, par. 19.

35. *Id.*, par. 17 et 18; Bernier *et al.*, 2022, partie III, chapitre 4, no 4.030.

insatisfaisant. En effet, la grille d'analyse que les employeurs doivent désormais utiliser ne se limite plus à cinq critères applicables en toutes circonstances, mais est maintenant composée de six critères, dont l'un n'est susceptible de s'appliquer que dans des circonstances particulières (Bernier, 2022, partie III, chapitre 4, n° 4.030).

Or, le respect de ce dernier critère – qui, rappelons-le, implique pour l'employeur de démontrer qu'il a fourni des efforts raisonnables pour réaffecter la personne salariée incompétente dans un poste alternatif compatible avec ses compétences avant de la congédier – est susceptible d'avoir des conséquences importantes sur l'organisation, notamment sur les plans de la performance, de l'organisation du travail et sur le plan financier. D'où l'intérêt de vérifier comment les principes énoncés dans le cadre de l'arrêt *Commission scolaire Kativik* ont été reçus et appliqués par les tribunaux dans la jurisprudence récente.

Nous avons donc effectué une recherche jurisprudentielle afin d'identifier les décisions des tribunaux où un congédiement administratif pour cause de rendement insatisfaisant ou d'incompétence a été contesté – que ce soit par le biais d'un grief ou d'une plainte en vertu de l'article 124 L.n.t. – et où l'arrêt *Commission scolaire Kativik* a été cité et l'application du sixième critère considérée par le tribunal. Cette recherche nous a permis d'identifier un total de treize décisions pertinentes³⁶.

Notre analyse de la jurisprudence récente confirme que le « sixième critère » découlant de l'arrêt *Commission scolaire Kativik* – soit l'obligation de l'employeur de tenter de réaffecter la personne salariée dans un poste alternatif avant de la congédier – est effectivement un critère d'application *particulière* (applicable dans certains cas seulement) par opposition à un critère d'application *générale* (applicable dans tous les cas). C'est donc un critère de nature différente de ceux énoncés dans l'arrêt *Costco*.

36. Plus précisément, nous avons effectué une recherche jurisprudentielle dans la base de données SOQUIJ en utilisant les critères de recherche suivants : (Jurisprudence citée : *Commission scolaire Kativik c. Association des employés du Nord québécois*, 2019 QCCA 961) ET (Indexation : travail) ET (Indexation : incompétence OU rendement insatisfaisant). Cette recherche a généré 18 résultats. Après avoir retranché les décisions jugées non pertinentes à l'objet sous étude (décisions impliquant des mesures disciplinaires, des mesures mixtes ou des mesures administratives autres qu'un congédiement ou un non-renouvellement de contrat, de même que des décisions disposant d'un recours autre qu'un grief ou une plainte en vertu de l'article 124 L.N.T.), ce nombre a été ramené à 13 décisions. Cette recherche est à jour au 16 mai 2023.

C'est, du moins, l'approche retenue par la grande majorité des décisions analysées dans le cadre de notre revue jurisprudentielle. En effet, cette approche a été adoptée dans douze des treize décisions que nous avons recensées. De ces douze décisions, neuf s'en sont tenues aux critères énoncés dans l'arrêt *Costco*, arrivant à la conclusion que le sixième critère n'était pas applicable dans les circonstances³⁷. Seules trois décisions sur les douze ont jugé le sixième critère applicable, estimant que des circonstances particulières le justifiaient. De ces trois décisions, une seule a annulé le congédiement pour défaut d'avoir respecté le sixième critère³⁸, les deux autres ayant plutôt confirmé le congédiement pour le motif que l'employeur avait fait une offre de réaffectation raisonnable aux personnes salariées avant de les congédier, une offre qui n'a cependant pas été acceptée par ces dernières³⁹. À noter qu'une seule décision sur les treize décisions recensées a appliqué le sixième critère sans s'interroger sur son applicabilité dans les circonstances, mettant en quelque sorte ce dernier sur un pied d'égalité avec les autres critères applicables⁴⁰.

-
37. *Syndicat des employés(es) du centre hospitalier de l'Université de Montréal (SECHUM-CSN) et Centre hospitalier de l'Université de Montréal (Dalija Savignac)*, 2020 QCTA 149; *Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) section locale 4296 et Commission scolaire la Seigneurie-des-Milles-Îles (Dominic Bernier)*, 2020 QCTA 151; *Metellus et Hôpital Sacré-Cœur de Montréal*, 2020 QCTA 198; *Syndicat des employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-2000) et Hydro-Québec (K.L.)*, 2020 QCTA 361; *Hydro-Québec et Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000, SCFP-FTQ (Émilienne Vanlier)*, 2020 QCTA 642; *Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ) et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (Nathalie Trudel)*, 2021 QCTA 385; *Syndicat québécois des employées et employés de service, SQEES, section locale 298 (FTQ) et 9111-2425 Québec inc. (Manoir Duberger)*, (Ghislain Dupuis), 2021 QCTA 544; *Syndicat des travailleurs et travailleuses du CISSSO-CSN et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (Fouad Bekkar)*, 2022 QCTA 389; *Paquin c. Caisse Desjardins du Cœur-de-l'Île*, 2022 QCTAT 62.
38. *Caisse Desjardins de Chomedey c. Tribunal administratif du travail*, 2020 QCCS 2728.
39. *Syndicat des professionnelles en soins infirmiers et cardiorespiratoires du CHU Sainte-Justine (CSN) et CHU Sainte-Justine (Jeannette Rodriguez)*, 2021 QCTA 214; *Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (Cynthia Gariépy)*, 2023 QCTA 26.
40. *Syndicat de l'enseignement du Grand-Portage et Commission scolaire du-Fleuve-et-des-Lacs (Guylaine Pinet)*, 2020 QCTA 104.

Dans l'affaire *Syndicat des employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-2000) et Hydro-Québec (K.L.)*⁴¹, l'arbitre Laplante résume de façon juste l'état du droit applicable en matière de congédiement administratif pour rendement insatisfaisant depuis l'arrêt *Commission scolaire Kativik* :

[1004] D'entrée de jeu, il faut bien lire que les honorables juges Bich, Savard et Rancourt dans l'affaire « Kativik » énoncent clairement le principe voulant qu'un employeur puisse mettre fin à l'emploi d'un salarié en raison de son incompétence sans devoir relocaliser ou tenter de relocaliser ce salarié dans un autre emploi disponible :

(17) La question de savoir si un congédiement pour rendement insatisfaisant est justifié au regard des règles pertinentes est contextuelle. Bien qu'on puisse penser qu'un employeur est en droit de mettre fin à l'emploi d'un employé en raison de son incompétence sans devoir identifier au sein de son entreprise un autre emploi disponible compatible avec ses attitudes, on ne peut exclure qu'en certaines circonstances, un arbitre de griefs pourrait néanmoins conclure au caractère injustifié d'un congédiement administratif vu les particularités de l'affaire et malgré la preuve d'incapacité.

[1005] La Cour d'appel réconcilie le principe « Costco » avec le test « Edith Cavell » en créant un pont où, en certaines circonstances particulières, un arbitre de griefs pourrait exiger qu'un employeur doive tenter de réaffecter un employé incompetent avant de procéder à son licenciement.

[1006] En pratique donc, la Cour d'appel a relégué la « réaffectation » à des cas d'exceptions.

[1007] Des cas d'exception laissés à la discrétion analytique des arbitres de griefs.

[1008] Incidemment, il est même inexact de soutenir que l'affaire « Kativik » représente un courant jurisprudentiel même minoritaire, puisqu'il est dorénavant reconnu que la réaffectation est une possibilité dans des cas d'exception. On ne saurait donc plus parler de courant jurisprudentiel même minoritaire.

41. Préc., note 40.

[1009] C'est ainsi que l'arrêt-phare, en matière de congédiement pour incompetence ou pour incapacité chronique de rendre une prestation de travail normale, demeure « Costco »⁴².

Ce passage fait ressortir deux éléments. Tout d'abord, le sixième critère discuté dans l'arrêt *Commission scolaire Kativik* est bel et bien un critère d'exception. En effet, les critères énoncés dans l'arrêt *Costco* demeurent les critères généralement applicables en semblable matière. Cela revient à dire, comme nous l'avons fait précédemment, que ce sixième critère est un critère d'application particulière, tandis que les critères de l'arrêt *Costco* sont des critères d'application générale. Ensuite, même s'il n'est qu'un critère d'exception, ce sixième critère fait désormais partie du panorama juridique québécois. Autrement dit, qu'on le veuille ou non, un décideur (qu'il s'agisse d'un arbitre de grief ou d'un juge administratif du Tribunal administratif du travail) aura toujours la discrétion d'appliquer ce critère à une situation donnée, s'il est d'avis que les circonstances particulières de l'affaire le justifient. En somme, on ne peut désormais plus tenir pour acquis que le respect des cinq critères énoncés dans l'arrêt *Costco* suffira à lui seul à maintenir un congédiement administratif pour rendement insuffisant devant les tribunaux⁴³.

Notre revue de jurisprudence nous a par ailleurs permis d'identifier trois causes où le sixième critère discuté dans l'arrêt *Commission scolaire Kativik* a été appliqué par les tribunaux au Québec.

Dans l'affaire *Caisse Desjardins de Chomedey c. Tribunal administratif du travail*⁴⁴, la plaignante, une salariée qui occupait un poste de conseillère service aux membres dans une caisse populaire depuis plusieurs années, a

42. *Id.*, par. 1004-1009.

43. Ce passage fait en outre ressortir que l'arrêt *Commission scolaire Kativik* permet de réconcilier les règles québécoises applicables en matière de congédiement administratif pour rendement insatisfaisant avec celles applicables dans la plupart des autres provinces canadiennes (le test « Edith Cavell »). En effet, cet arrêt consacre la réception partielle du test *Edith Cavell* au Québec, un test qui, contrairement au test énoncé dans *Costco*, oblige l'employeur à démontrer qu'il a fourni des efforts raisonnables pour trouver un poste alternatif compatible avec les compétences de l'employé avant de le congédier. Il ne s'agirait toutefois que d'une réception partielle puisque ce sixième critère n'est pas un critère d'application générale au Québec. Pour en savoir plus sur le test *Edith Cavell*, voir : *Edith Cavell Private Hospital c. Hospital Employees' Union, local 180*, (1982) 6 L.A.C. (3rd) 229; *A.U.P.E. c. Lethbridge Community College*, 2004 CSC 28; *Commission scolaire Kativik c. Ménard*, préc., note 35, par. 53 à 70.

44. Préc., note 41 (ci-après « *Caisse Desjardins de Chomedey* »).

été congédiée pour cause de rendement insatisfaisant. L'employeur lui reprochait des « erreurs continues [...] qui révèlent une totale incompréhension des procédures et un entêtement à ne pas les comprendre », des objectifs quantitatifs « qui n'ont pas été atteints depuis les deux dernières années et ne le seront visiblement pas pour l'année en cours », l'« insatisfaction des membres à son endroit » et des « erreurs graves qui ternissent l'image et la réputation de la caisse »⁴⁵. Avant de la congédier, l'employeur a étudié la possibilité de la replacer dans différents postes, mais il a jugé qu'elle ne satisfaisait pas aux exigences⁴⁶. De plus, il n'a pas jugé opportun d'offrir à la salariée d'être replacée dans un poste d'agente à l'accueil, estimant « qu'une rétrogradation de deux niveaux n'est pas gratifiante et c'est pourquoi le poste ne lui a pas été offert⁴⁷ ». Au moment de son congédiement, la salariée cumulait quinze ans de service auprès de l'employeur.

Saisi d'une plainte fondée sur l'article 124 L.n.t., le Tribunal administratif du travail a annulé le congédiement notamment pour le motif que l'employeur n'avait pas fait d'efforts pour réaffecter la plaignante à un autre poste pour lequel elle aurait été qualifiée. Saisie d'une requête en révision judiciaire, la Cour supérieure a confirmé la décision du TAT, estimant que la décision attaquée n'était pas déraisonnable. Sur l'opportunité d'appliquer le sixième critère à cette affaire, la juge Guylène Beaugé s'exprime de la façon suivante :

[28] De l'avis du Tribunal, le TAT pouvait conclure qu'en raison des circonstances révélées par la preuve – notamment les 15 années de service de l'Employée, sa capacité à accomplir des tâches d'un niveau subalterne, le fait que la Caisse a présumé que l'Employée ne trouverait pas le travail d'adjointe aux conseillers financiers gratifiant, alors qu'elle se serait accommodée d'une rétrogradation plutôt que d'un congédiement – le renvoi s'avérait sans cause juste et suffisante. Le TAT n'a pas aveuglément imposé l'exigence de replacer l'Employée, mais a soigneusement évalué la preuve pour décider que le contexte justifiait que la Caisse tente de la relocaliser. En cela, l'analyse du TAT est conforme aux enseignements de la Cour d'appel dans *Kativik*⁴⁸.

45. *Abboud et Caisse Desjardins de Chomedey*, 2019 QCTAT 2573, par. 2.

46. *Id.*, par. 87.

47. *Id.*, par. 88.

48. *Caisse Desjardins de Chomedey c. Tribunal administratif du travail*, préc., note 41, par. 28.

En somme, cette cause offre un exemple de situation où le sixième critère a été jugé applicable par le tribunal en raison des circonstances particulières de l'affaire (ancienneté importante, capacité d'accomplir des tâches de niveau subalterne) et où on a jugé que l'employeur a manqué aux obligations que lui imposait ce sixième critère (il n'a pas offert à la salariée un poste auquel elle se conformait aux exigences, présumant à tort qu'elle n'aurait pas trouvé une telle rétrogradation « gratifiante »).

Dans l'affaire *Syndicat des professionnelles en soins infirmiers et cardiorespiratoires du CHU Sainte-Justine (CSN) et CHU Sainte-Justine (Jeannette Rodriguez)*⁴⁹, la plaignante, une infirmière clinicienne, venait tout juste de reprendre son poste à la clinique de neurochirurgie après une absence de plusieurs années pour des motifs de santé et de parentalité. Dans le cadre de ce retour au travail, l'employeur a soumis la plaignante à un plan de mise à niveau de plusieurs mois, considérant par ailleurs que la qualité de sa prestation de travail passée était plutôt mitigée. Quelques semaines plus tard, la plaignante a été suspendue avec solde, puis congédiée « au motif qu'elle est incapable de fournir une prestation de travail acceptable et sécuritaire pour occuper son poste à la clinique de neurochirurgie malgré l'encadrement ayant été offert⁵⁰ ».

Saisi d'un grief, l'arbitre confirme le congédiement administratif de la plaignante. En effet, non seulement l'employeur a démontré de façon prépondérante que « la plaignante ne possède pas les connaissances, les habiletés, le savoir et le jugement clinique nécessaires⁵¹ » pour occuper le poste d'infirmière clinicienne, mais « le processus suivi par l'employeur satisfait les cinq critères énoncés dans l'affaire *Costco* incluant le sixième critère discuté dans l'affaire *Commission scolaire Kativik*⁵² ». En effet, avant de procéder au congédiement administratif de la plaignante, tant l'employeur que le syndicat impliqué « étaient disposés à examiner les autres affectations disponibles, mais ces offres ont été déclinées par la plaignante⁵³ ». En somme, « puisque la plaignante a refusé l'offre d'être affectée ailleurs dans l'hôpital [...] la seule alternative pour l'Employeur consistait à mettre fin administrativement à l'emploi de Madame Rodriguez⁵⁴ ».

49. Préc., note 42 (ci-après « *CHU Sainte-Justine* »).

50. *Id.*, par. 5.

51. *Id.*, par. 288.

52. *Id.*, par. 296.

53. *Id.*, par. 286.

54. *Id.*, par. 289.

En somme, cette affaire constitue un autre exemple de situation où le sixième critère discuté dans l'arrêt *Commission scolaire Kativik* a été jugé applicable, mais contrairement à ce qui s'est produit dans l'affaire *Caisse Desjardins de Chomedey*, le tribunal a plutôt conclu que l'employeur a respecté ce sixième critère, des offres de réaffectation ayant été faites par l'employeur, mais déclinées par la plaignante.

Enfin, dans l'affaire *Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (Cynthia Gariépy)*⁵⁵, la plaignante, une technicienne en diététique, a été appelée à travailler dans un centre hospitalier après avoir travaillé près de 10 ans dans un CHSLD. Le travail en milieu hospitalier étant très différent de celui en CHSLD, l'employeur a soumis la plaignante à plusieurs journées d'orientation. Par la suite, constatant d'importantes lacunes chez la salariée, il lui a imposé un plan d'amélioration échelonné sur plusieurs semaines. Ce plan identifiait les compétences à améliorer, les attentes de l'employeur, des moyens et des mesures de soutien et des indicateurs de réussite. Il prévoyait également qu'à défaut de satisfaire les attentes dans un délai raisonnable, la salariée s'exposait à un congédiement⁵⁶. Quatre semaines après le début du plan d'amélioration, la plaignante est informée de la persistance de nombreuses lacunes. Le plan est alors prolongé de plusieurs semaines. Au terme de cette période, l'employeur a procédé au congédiement administratif de la salariée, celle-ci n'ayant pas réussi à fournir les améliorations demandées et n'ayant pas répondu à la grande majorité des attentes et objectifs inclus au plan d'amélioration⁵⁷.

Saisi d'un grief, l'arbitre confirme le congédiement administratif de la salariée pour cause de rendement insatisfaisant. Tout d'abord, il se déclare satisfait de la preuve selon laquelle la plaignante « ne répond pas aux exigences pour occuper un emploi de technicienne en diététique⁵⁸ ». Ensuite, il est d'avis que les critères énoncés dans l'arrêt *Costco* ont été respectés⁵⁹. Enfin, concernant le sixième critère, l'arbitre souligne que contrairement à ce qui s'est produit dans l'arrêt *Commission scolaire Kativik*, l'employeur a impliqué le syndicat dès le début du processus et

55. Préc., note 42.

56. *Id.*, par. 103 à 110.

57. *Id.*, par. 129 à 136.

58. *Id.*, par. 137.

59. *Id.*, par. 229.

a proposé à la plaignante et à son syndicat plusieurs solutions de rechange au congédiement, des offres auxquelles ces derniers n'ont pas donné suite⁶⁰. Par conséquent, l'arbitre considère « que l'employeur a assumé son obligation de trouver une solution alternative à la rupture du lien d'emploi⁶¹ » et confirme le congédiement administratif de la plaignante.

Cette affaire présente des similarités avec l'affaire *CHU Sainte-Justine*⁶². En effet, l'arbitre juge le sixième critère applicable en raison des circonstances particulières de l'affaire, mais est d'avis que ce critère a été satisfait par l'employeur, puisque si la salariée a perdu son emploi, ce n'est pas parce que l'employeur ne lui a pas proposé de solutions de rechange raisonnables au congédiement, mais plutôt parce qu'elle a refusé les offres qui ont été faites par ce dernier.

En somme, l'analyse de la jurisprudence récente révèle que les tribunaux administratifs s'en tiennent généralement aux cinq critères énoncés dans l'arrêt *Costco*. Cela étant, dans un certain nombre de cas, les décideurs ont jugé approprié de vérifier si l'employeur avait fourni des efforts raisonnables pour trouver un poste alternatif à la personne salariée avant de la congédier. En somme, même si le phénomène demeure limité, la jurisprudence récente semble confirmer que le sixième critère discuté dans l'arrêt *Commission scolaire Kativik* fait désormais partie du paysage juridique québécois.

Conclusion

En gestion des ressources humaines, le concept de performance est régulièrement envisagé sous la forme du rendement individuel de la personne salariée dans le cadre de l'exécution de sa prestation de travail. En effet, celle-ci est liée à l'employeur par un contrat de travail en vertu duquel elle s'engage à réaliser sa prestation de travail avec compétence et à la hauteur de certaines exigences qualitatives et quantitatives. La personne salariée qui manque à cette obligation s'expose à la résiliation unilatérale de son contrat de travail par l'employeur. On parle alors d'un congédiement administratif pour rendement insatisfaisant ou pour incompétence. Or, pour être jugé légal, un tel congédiement doit répondre à certains

60. *Id.*, par. 240 à 251.

61. *Id.*, par. 252.

62. *Syndicat des professionnelles en soins infirmiers et cardiorespiratoires du CHU Sainte-Justine (CSN) et CHU Sainte-Justine (Jeannette Rodriguez)*, préc., note 42.

critères d'origine jurisprudentielle qui visent à s'assurer que le processus suivi par l'employeur est juste, équitable, sans abus, mauvaise foi, ou discrimination. Ces critères, qui sont au nombre de cinq, ont été formellement reconnus par la Cour d'appel du Québec en 2005 dans le cadre de l'arrêt *Costco*.

En 2019, la Cour d'appel du Québec a été appelée à réviser les critères applicables en la matière dans le cadre de l'arrêt *Commission scolaire Kativik*. Dans cette affaire, la Cour a confirmé que les critères énoncés dans l'arrêt *Costco* demeurent valides, mais a précisé que le tribunal administratif saisi du litige peut conclure au caractère injustifié du congédiement s'il est d'avis que les circonstances de l'affaire sont telles que l'employeur aurait dû tenter de réaffecter la personne salariée dans de nouvelles fonctions avant de la congédier.

L'analyse de la jurisprudence récente révèle que les tribunaux administratifs s'en tiennent habituellement aux cinq critères énoncés dans l'arrêt *Costco*. Cependant, dans un certain nombre de cas, les décideurs ont jugé approprié de vérifier que le sixième critère discuté dans l'arrêt *Commission scolaire Kativik* avait été respecté. En somme, même s'il n'est qu'un critère d'exception, ce sixième critère fait désormais partie du panorama juridique québécois. Un décideur a toujours la discrétion d'appliquer ce critère à une situation donnée, s'il est d'avis que les circonstances particulières de l'affaire le justifient. En somme, un employeur ne peut plus tenir pour acquis que le respect des seuls critères énoncés dans l'arrêt *Costco* suffira à faire maintenir un congédiement administratif pour rendement insuffisant devant les tribunaux.

Cette évolution de l'état du droit bénéficie principalement aux personnes salariées. En effet, lorsque les circonstances d'une affaire sont telles que le congédiement constituerait une injustice, les tribunaux n'hésiteront plus à annuler le congédiement si l'employeur n'a pas su démontrer qu'il a fourni des efforts raisonnables pour trouver un poste alternatif à la personne salariée avant de la congédier. Ce gain pour les personnes salariées n'est cependant pas absolu, puisque ce sixième critère n'est susceptible de s'appliquer qu'en certaines circonstances.

Pour les employeurs, cette évolution jurisprudentielle constitue plutôt un recul, puisque la faculté dont ils ont traditionnellement disposé pour se départir des services d'une personne salariée incompétente s'en trouve désormais réduite. Mais surtout, un tel critère « à géométrie variable » est source d'incertitude – voire d'inquiétude – pour ces derniers, d'autant

plus que les circonstances donnant ouverture à son application demeurent nébuleuses⁶³. En conséquence, les employeurs doivent désormais faire preuve d'une prudence accrue au moment de congédier une personne salariée pour cause de rendement insatisfaisant. En présence de circonstances pouvant éventuellement être qualifiées de « particulières », ils devraient sérieusement envisager d'offrir une solution alternative au congédiement à la personne salariée concernée, dans la mesure où une telle option est disponible⁶⁴.

Mais cette évolution jurisprudentielle en est-elle vraiment une? L'arrêt *Commission scolaire Kativik* a-t-il vraiment changé l'état du droit en la matière? Nous jugeons cela discutable, puisque non seulement ce « sixième critère » n'est pas complètement nouveau en droit du travail québécois et canadien – il a occasionnellement été appliqué au Québec et est déjà reconnu dans les autres provinces canadiennes – mais les arbitres de griefs et les juges administratifs québécois ont toujours eu la faculté de l'appliquer dans le cadre de leurs décisions. En effet, le mandat du tribunal administratif chargé de vérifier la suffisance du motif de congédiement ne se limite pas à vérifier que les critères jurisprudentiels applicables ont été satisfaits; il consiste plus largement à s'assurer que la décision de l'employeur n'est pas abusive, déraisonnable ou discriminatoire, ce qui, en principe, implique que d'autres critères que ceux énoncés dans l'arrêt *Costco* peuvent être considérés. En somme, non seulement un tribunal administratif peut, en certaines circonstances, imposer à un employeur de démontrer qu'il a tenté de réaffecter la personne salariée à un autre poste avant de la congédier, mais il peut considérer d'autres exigences – ou critères – s'il est d'avis que cela est nécessaire pour se prononcer sur le caractère abusif, déraisonnable ou discriminatoire du congédiement.

63. En effet, les tribunaux sont généralement peu explicites au moment de justifier l'application de ce critère à une situation donnée, se contentant généralement d'affirmer que les « circonstances particulières » de l'affaire en justifient l'application.

64. D'ailleurs, en guise de travaux futurs, une recherche jurisprudentielle de plus grande ampleur devra être entreprise afin de préciser ce qu'il faut entendre par « circonstances particulières ». À ce jour, la grande ancienneté de la personne salariée, la tolérance par l'employeur d'une situation d'inefficacité pendant une période prolongée et la capacité de la personne salariée à accomplir des tâches d'un niveau subalterne sont des circonstances ayant justifié l'application de ce sixième critère.

Table de la législation

Code canadien du travail, L.R.C. 1985, c. L -2

Code civil du Québec, RLRQ, c. CCQ-1991

Code du travail, RLRQ, c. C -27

Loi sur les normes du travail, RLRQ, c. N-1.1

Table de la jurisprudence

A.U.P.E. c. Lethbridge Community College, 2004 CSC 28

Aboud et Caisse Desjardins de Chomedey, 2019 QCTAT 2573

Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (Cynthia Gariépy), 2023 QCTA 26

Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (Cynthia Gariépy), 2023 QCTA 26

Association des employés du Nord québécois c. Commission scolaire Kativik (Harry Adams), 2015 QCTA 247

Caisse Desjardins de Chomedey c. Tribunal administratif du travail, 2020 QCCS 2728

CIUSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal et Professionnel(le)s en soins de santé unis (FIQ), 2019 QCTA 518

Commission scolaire Kativik c. Association des employés du Nord québécois, 2019 QCCA 961

Commission scolaire Kativik c. Ménard, 2017 QCCS 4686

Costco Wholesale Canada Ltd. c. Chaumont, D.T.E. 2004T-843 (C.S.)

Costco Wholesale Canada Ltd. c. Laplante, 2005 QCCA 788

Edith Cavell Private Hospital c. Hospital Employees Union, local 180, (1982) 6 L.A.C. (3rd) 229

Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ) et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (Nathalie Trudel), 2021 QCTA 385

Hydro-Québec et Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000, SCFP-FTQ (Émilienne Vanlier), 2020 QCTA 642

Laplante et Costco Wholesale Canada Ltd., 2003 QCCRT 0543

Metellus et Hôpital Sacré-Cœur de Montréal, 2020 QCTA 198

Paquin c. Caisse Desjardins du Cœur-de-l'Île, 2022 QCTAT 62

- Savoie c. Garage Montplaisir inc.*, C.T., CM-1005-5665, 1^{er} mai 2000
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) section locale 4296 et Commission scolaire la Seigneurie-des-Milles-Îles (Dominic Bernier)*, 2020 QCTA 151
- Syndicat de l'enseignement du Grand-Portage et Commission scolaire du-Fleuve-et-des-Lacs (Guylaine Pinet)*, 2020 QCTA 104
- Syndicat des employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-2000) et Hydro-Québec (K.L.)*, 2020 QCTA 361
- Syndicat des employés(es) du centre hospitalier de l'Université de Montréal (SECHUM-CSN) et Centre hospitalier de l'Université de Montréal (Dalija Savignac)*, 2020 QCTA 149
- Syndicat des professionnelles en soins de Chaudière-Appalaches (FIQ) et CISSS de Chaudière-Appalaches (Lucie Bernier)*, 2020 QCTA 2
- Syndicat des professionnelles en soins infirmiers et cardiorespiratoires du CHU Sainte-Justine (CSN) et CHU Sainte-Justine (Jeannette Rodriguez)*, 2021 QCTA 214
- Syndicat des professionnelles et professionnels de la clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles et La Clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles*, 2016 CanLII 59338
- Syndicat des travailleurs et travailleuses du CISSSO-CSN et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (Fouad Bekkar)*, 2022 QCTA 389
- Syndicat québécois des employées et employés de service, SQEES, section locale 298 (FTQ) et 9111-2425 Québec inc. (Manoir Duberger)*, (Ghislain Dupuis), 2021 QCTA 544

Références

- BCF s.e.n.c.r.l. (2022). Les normes du travail, dans Collection de droit 2022-2023, École du Barreau du Québec, vol. 9, *Droit du travail*. Éditions Yvon Blais.
- Bernier, L., Blanchet, G., Granosik, L. et Séguin, É. (2022). *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs de travail* (2^e éd.). Éditions Yvon Blais, feuilles mobiles, mise à jour incluant l'envoi 2022-3.
- Bich, M.-F. (1993). Le contrat de travail. Dans Barreau du Québec et Chambre des notaires du Québec, *La réforme du Code civil*, tome 2, Obligations, contrats nommés. Les Presses de l'Université Laval.

- Daudelin, S. et Trudeau, G. (2020, 15 décembre). Rupture à l'initiative de l'employeur pour des motifs tenant au salarié. Dans JurisClasseur Québec, collection Droit du travail, *Rapports individuels et collectifs du travail*, fasc. 26, LexisNexis Canada, (LAd/QL).
- Doucet, O., Lapalme, M.-È., Morin, D. et Fortin-Bergeron, C. (2020). *Gérer la performance des employés au travail*. Éditions JFD.
- Giguère, A. (2019, juin). *L'obligation de tenter de réaffecter un employé incompetent dans un autre poste : une question de faits*. Norton Rose Fulbright Canada. www.nortonrosefulbright.com.
- Morin, F., Brière, J.-Y., Roux, D. et Villaggi, J.-P. (2010). *Le droit de l'emploi au Québec* (4^e éd.). Wilson & Lafleur.
- Ouimet, H. (2022). *Travail plus : le travail et vos droits* (11^e éd.). Wilson & Lafleur.
- Reid, H. (2015). *Dictionnaire de droit québécois et canadien* (5^e éd.). Wilson & Lafleur.
- St-Onge, S., Haines, V., Guerrero, S. et Dextras-Gauthier, J. (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (6^e éd.). Chenelière éducation.
- Verge, P., Trudeau, G. et Vallée, G. (2006). *Le droit du travail par ses sources*. Les Éditions Thémis.

Abolition des évaluations de la performance dans les organisations : vers de nouvelles trajectoires en matière de gestion de la performance

Denis Morin, École des sciences de la gestion, UQAM

Daniel Beauré, École des sciences de la gestion, UQAM

Jamal Ben Mansour, École de gestion, UQTR

Introduction

Les organisations implantent des processus d'évaluation et de gestion de la performance individuelle afin de générer des superviseurs et superviseuses ainsi que des employées et employés mécontents! Les gestionnaires détestent réaliser des évaluations de la performance. Par ailleurs, les employées et employés craignent la période d'évaluation. Les organisations retirent très peu de bénéfices de cette démarche d'appréciation du personnel. L'insatisfaction des gestionnaires et des employées et employés à l'égard des pratiques d'évaluation et de gestion de la performance constitue généralement la norme dans les organisations. Plusieurs organisations réfléchissent actuellement à la possibilité d'abandonner les pratiques d'évaluation et de gestion de la performance. Le présent chapitre vise à explorer les causes individuelles et organisationnelles du cynisme à l'égard du processus d'évaluation et de gestion de la performance. Notre réflexion scientifique et professionnelle vise à éliminer l'approche punitive de l'évaluation et de la gestion de la performance ainsi que de proposer des approches alternatives. La détermination de normes de performance et l'implantation d'une méthode rigoureuse d'évaluation sont nécessaires mais très insuffisantes au succès du processus d'évaluation et de gestion de la performance. Il est avantageux de développer les habiletés politiques de nature positive parmi les gestionnaires

afin de gérer correctement les conséquences de l'évaluation sur l'engagement au travail, l'amélioration de la performance et le mieux-être des employés et employées au travail.

Il est pertinent de proposer de meilleures pratiques d'évaluation et de gestion de la performance en s'appuyant notamment sur : 1) La gestion de l'inconfort des superviseurs à transmettre de la rétroaction. Nous devons modifier radicalement nos approches en matière de développement des leaders. Plutôt que de se concentrer sur la nécessité des évaluations précises (qui auront probablement des retombées négatives sur les superviseurs et les employés et employées), nous devons développer davantage le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires à composer efficacement avec les situations interpersonnelles difficiles lors du processus d'évaluation et de gestion de la performance; 2) L'implantation d'un environnement bienveillant de rétroaction. Les gestionnaires ainsi que les employés et employées sont à l'aise de transmettre et de recevoir de la rétroaction dans un environnement sécuritaire sur le plan psychologique; 3) L'augmentation de la réceptivité des membres du personnel à l'égard de la rétroaction : les retombées de l'évaluation et de gestion de la performance seront très limitées si la réceptivité de ces derniers à l'égard de la rétroaction est faible; 4) Meilleur accompagnement des employés et employées de manière à éviter la production d'évaluations insatisfaisantes. Une telle approche permet de corriger préalablement les difficultés associées à une performance inadéquate, de valoriser une performance convenable au travail ainsi que la transmission d'évaluations positives de la performance au travail.

2.1. Définition de l'évaluation et de la gestion de la performance au travail

Il est approprié de définir le processus d'évaluation et de gestion de la performance. Cette pratique de gestion des ressources humaines s'appuie sur une variété d'activités, de procédures, de politiques et d'interventions qui favorisent l'amélioration de la performance individuelle en milieu de travail. Plus particulièrement, l'évaluation et la gestion de la performance représentent un processus formel par lequel le superviseur ou le gestionnaire évalue ses employés selon plusieurs dimensions pertinentes de la performance. Le superviseur attribue une notation à cette évaluation. Enfin, il informe l'employé de l'alignement de sa performance au travail avec les attentes organisationnelles (DeNisi et Murphy, 2017).

L'évaluation de la performance est également déterminée en fonction de normes, cadres de références et d'attentes réalistes et spécifiques du superviseur et de l'organisation à l'égard de ses employés. Les évaluations de la performance sont généralement utilisées pour orienter diverses décisions en gestion des ressources humaines, telles que la détermination de la rémunération variable ou incitative (bonis associés à la performance), la reconnaissance, l'identification des contributions et des zones de développement parmi les employés, la gestion de l'incompétence au travail ou la validation du processus de dotation du personnel.

Il est possible de dégager quelques caractéristiques essentielles d'un processus d'évaluation et de gestion de la performance :

- › Les cadres supérieurs établissent les objectifs organisationnels auprès des secteurs d'activité, des divisions et des services.
- › Les gestionnaires ainsi que les employées et employés fixent des objectifs spécifiques, réalistes et stimulants et discutent des attentes en matière de performance au travail.
- › Idéalement, les gestionnaires ainsi que les employées et employés discutent régulièrement de la progression ou des difficultés associées à la gestion optimale de la performance. Un plan d'action est proposé afin d'appuyer le maintien ou la relance de la performance.
- › Les employées et employés fournissent leurs autoévaluations à l'aide de faits et d'informations valides afin d'enrichir le dialogue sur la trajectoire de performance auprès de leurs superviseurs.
- › Les gestionnaires évaluent la performance et les contributions distinctives des employées et employés.
- › Les gestionnaires et chacun de leurs employés de l'équipe de travail interagissent dans le cadre d'une entrevue formelle d'évaluation de la performance individuelle.
- › À la lumière de l'évaluation de la performance, plusieurs décisions en gestion des ressources humaines sont prises en matière de rétribution (reconnaissance, boni individuel), de progression professionnelle ainsi que de gestion de l'incompétence ou de l'insuffisance professionnelle.

Aguinis (2023) souligne que le processus d'évaluation et de gestion de la performance vise : 1) l'identification des dimensions et des normes pertinentes associées à la performance selon la nature du contexte organisationnel; 2) la mesure ou le jugement du superviseur et superviseur à l'égard de la performance; 3) le développement de la performance au travail. Les objectifs spécifiques, réalistes et stimulants de performance au travail, les nombreux mandats au travail ou les diverses caractéristiques de la performance sont liés à la mission et aux objectifs organisationnels. Une particularité fondamentale du processus d'évaluation et de gestion de la performance repose sur la transmission d'une rétroaction idéalement fréquente, formelle et informelle auprès des employés. Une telle démarche encourage l'engagement du gestionnaire et des membres du personnel dans une approche d'efforts continus de suivi et d'amélioration de la performance au travail.

Malgré la diversité de configurations structurelles en matière de processus d'évaluation et de gestion de la performance (selon les besoins organisationnels), force est de constater que cette pratique de gestion des ressources humaines génère très peu de retombées positives pour les organisations, les superviseurs et les employés. Les gestionnaires ainsi que les employés et employées sont généralement anxieux et craintifs à l'égard du processus d'évaluation et de gestion de la performance. Quelques études révèlent que l'évaluation et la gestion de la performance peuvent potentiellement augmenter la détresse psychologique ou le stress au travail, le ressentiment ou la peur du superviseur et de l'employé. Par ailleurs, cette activité peut nuire au climat de travail, à la relation superviseur/subordonné ainsi qu'à la satisfaction et la motivation au travail (Levy *et al.*, 2018). Il est surprenant de constater que l'insatisfaction des gestionnaires et des membres du personnel à l'égard de l'évaluation et la gestion de la performance n'a pas mené à abandonner totalement cette activité. Il semble approprié de déterminer dans quelle mesure les avantages de l'évaluation et de la gestion de la performance sont compensés par ses effets négatifs sur les acteurs. Les organisations retirent bien peu de bénéfices de cette démarche d'appréciation du personnel (Murphy, 2020). Devant le cynisme à l'égard de l'évaluation de la performance, de nombreux employeurs prévoient d'abandonner cette pratique.

2.2. La subjectivité des évaluations

La réflexion concernant l'incidence réelle de l'évaluation de la performance sur l'efficacité de l'employé représente un enjeu majeur. Il subsiste une difficulté à établir un lien étroit entre l'évaluation de la performance, l'efficacité de l'employé au travail et la progression de la trajectoire professionnelle de celui-ci. Cette difficulté est partiellement attribuable à l'usage de méthodes d'évaluation peu valides et peu fiables des comportements et des résultats au travail (Murphy, 2008a, 2008b).

Les chercheurs ainsi que les praticiens ont longtemps présumé que les méthodes d'évaluation favorisent une appréciation objective, précise ou valide des comportements et des résultats au travail. Sans une appréciation précise de la performance, la rétroaction transmise aux subordonnés est inexacte. Une rétroaction fondée sur une évaluation déficiente de la performance ne favorise pas une amélioration de la motivation des employés. Dans plusieurs emplois, l'accessibilité des mesures objectives permet d'apprécier des dimensions importantes de la performance (par exemple, nombre de dossiers traités, délai de livraison, proportion de ventes réalisées par le représentant commercial). Néanmoins, les mesures objectives de performance ne prennent pas nécessairement en compte les attitudes, les compétences ou les comportements pertinents au travail. L'évaluation repose généralement sur un jugement subjectif du superviseur, des collègues de travail ou de diverses sources d'évaluation.

La subjectivité du jugement humain implique que l'évaluation peut potentiellement s'avérer arbitraire ou inexacte en fonction des valeurs personnelles, des normes personnelles ou de la personnalité du gestionnaire (Harari *et al.*, 2015). L'évaluation du gestionnaire ne s'appuie pas toujours sur une vérification objective des faits, des facteurs explicatifs de la nature de la performance ainsi que des conséquences de la performance actuelle sur la trajectoire professionnelle de l'employé ainsi que sur l'équipe de travail. L'évaluation inexacte ou subjective peut ouvrir la voie au doute ou à la contestation. L'approche évaluative contribue à qualifier la performance comme étant positive ou négative, mauvaise ou bonne, ou encore inacceptable ou acceptable. Les évaluations s'apparentent donc à une déclaration formelle du superviseur à l'égard de la valeur de la performance de l'employé.

Aucun évaluateur n'est tout à fait immunisé contre les erreurs d'évaluation telles que l'indulgence (la sévérité), les biais affectifs ou l'impression globale à l'égard de la performance de chaque subordonné. Ces différents biais de l'évaluateur ne permettent pas de générer des informations pertinentes sur les contributions, les forces et les zones de développement de chaque employé. Par ailleurs, comment peut-on avoir la certitude que nous sommes en présence d'évaluations indulgentes en milieu organisationnel? En effet, l'usage d'une seule source d'évaluation (telle que le gestionnaire) ne permet pas de se prononcer définitivement sur l'ampleur de l'indulgence (Ellington *et al.*, 2021). L'ensemble des méthodes d'évaluation n'a pas permis d'accroître significativement la précision ou la validité des évaluations. Les instruments d'évaluation expliquent entre 4 et 8% de la variation des résultats de l'évaluation. Par conséquent, nous devons tirer le meilleur parti des méthodes d'évaluation qui sont vraisemblablement imparfaites.

La fidélité ou la fiabilité des évaluations s'apparente à l'accord interévaluateurs. Elle détermine dans quelle mesure plusieurs évaluateurs (d'un même niveau hiérarchique) ou différentes sources différentes d'évaluation accordent la même appréciation à l'égard d'un employé. La fiabilité des évaluations est généralement limitée. En effet, les études démontrent que l'accord interévaluateurs est fort modeste ($r = 0,50$) compte tenu des différents rôles (position hiérarchique, vision des superviseurs par rapport à celle des subordonnés) et des perspectives en matière de performance au travail (Murphy *et al.*, 2018). Il est donc approprié de remplacer les normes personnelles des évaluateurs par un modèle normalisé de la performance ou un cadre de référence commun qui définit des normes standardisées illustrant les différents niveaux de performance (supérieur, satisfaisant, insatisfaisant).

Plusieurs études additionnelles se sont penchées sur le traitement de l'information lors de l'évaluation du rendement, les mécanismes d'observation du rendement ainsi que sur les biais cognitifs de l'évaluateur (DeNisi, 1996). L'évaluation est ainsi le produit d'un ensemble d'opérations cognitives qui comprend l'accumulation de l'information au moyen de l'observation des comportements de l'employé, l'organisation et le stockage de cette information en mémoire dans des schémas, le rappel de l'information en mémoire et l'intégration de l'information pour former le jugement.

Les applications pratiques de l'approche cognitive se concentrent notamment sur l'usage d'un agenda d'observation, la sensibilisation aux biais affectifs ainsi que la substitution des schémas cognitifs vagues de la performance (fondés sur des impressions globales et des normes personnelles) par des schémas pertinents, précis, valides et standardisés des normes de performance (destinés au programme de formation). L'utilisation régulière des agendas d'observation augmente la validité des évaluations, la capacité de discriminer la performance entre les subordonnés ainsi que de détecter les zones de développement pour chaque subordonné. La disponibilité d'un tel outil favorise une réaction positive des gestionnaires à l'égard du processus d'évaluation de la performance (DeNisi et Peters, 1996). Sutton *et al.* (2013) concluent que les sentiments affectifs positifs (négatifs) du gestionnaire à l'égard des subordonnés sont associés à l'indulgence (sévérité), une faible prédisposition à sanctionner la faible performance ainsi qu'une réduction de la validité de l'évaluation. Les superviseurs ne peuvent mettre de côté leurs sentiments affectifs à l'égard de leurs employés au moment de l'évaluation. Les sentiments affectifs représentent une dimension intégrale du schéma cognitif de la performance au travail. Les caractéristiques affectives influencent les premières étapes du traitement de l'information (c.-à-d. l'observation) et agissent par la suite sur tout le processus cognitif. La nature de la performance des employés constitue également un déterminant des sentiments affectifs du gestionnaire à l'égard des employés et employées (Varma *et al.*, 1996). Les recommandations en matière de traitement optimal d'information sur la performance au travail n'ont pas amélioré la validité des évaluations en milieu organisationnel.

Les praticiens valorisent la conception de programmes de formation des évaluateurs afin que les superviseuses et superviseurs puissent maîtriser les différentes tâches associées à l'évaluation et à la gestion de la performance. Malgré les retombées positives des programmes de formation des évaluateurs (avec l'usage systématique d'un cadre de référence commun concernant les caractéristiques d'une performance insatisfaisante, performance satisfaisante ainsi que d'une performance supérieure), ces derniers n'ont pas permis de modifier d'une manière permanente les limites inhérentes à la subjectivité des évaluations en milieu organisationnel. Les programmes de formation des évaluateurs n'ont pas réduit substantiellement l'insatisfaction des membres du personnel à l'égard de l'évaluation et de la gestion de la performance. Il y a peu d'appuis empiriques convaincants voulant que la formation des évaluateurs génère de meilleures évaluations (DeNisi et Murphy, 2017).

2.3. Nouvelle perspective en matière de formation des évaluateurs

Plutôt que de former les superviseurs à devenir de meilleurs juges, il est plus utile de développer les compétences de *coaching* ou d'accompagnement professionnel parmi les superviseuses et superviseurs (Hauenstein et McCusker, 2017; Speer *et al.*, 2020).

L'efficacité du *coaching* repose fondamentalement sur la qualité de la relation de partenariat et de confiance entre le gestionnaire et le subordonné. L'acquisition des compétences de *coaching* permet également de formuler de la rétroaction critique ou négative ainsi que de composer avec un ensemble de situations interpersonnelles délicates lors du processus d'évaluation de la performance. Le *coaching* s'apparente à une forme de soutien du gestionnaire auprès des employées et employés. Un contexte sécuritaire de rétroaction ne se concentre pas exclusivement sur les « faiblesses » ou « les points faibles » de l'employé. Le superviseur est plus préoccupé par les zones de développement, le succès et la progression professionnelle du subordonné. Il y a une valorisation des forces, des talents et des contributions distinctives des membres du personnel. La rétroaction critique ou négative ne produit pas d'emblée des conséquences négatives pour les employées et employés.

La qualité de la relation de *coaching* dans le cadre de l'évaluation et de la gestion de la performance repose notamment sur la conceptualisation de quatre dimensions (Gregory et Levy, 2010). La première dimension correspond à *la qualité de la relation*, fondée sur les attitudes de l'employé(e) à l'égard de l'authenticité de la relation avec son gestionnaire. La deuxième dimension correspond à *la communication*, à la façon dont le gestionnaire communique avec le subordonné et comment ce dernier perçoit la sollicitude ainsi que la sensibilité de son superviseur à l'égard de ses contributions ou réalisations au travail. La troisième dimension correspond au *dialogue*, fondé sur la qualité des échanges entre le gestionnaire et le subordonné ainsi que l'ouverture du superviseur à l'égard des objectifs et des préoccupations professionnelles de l'employé. Finalement, la quatrième dimension correspond au *développement*, soit la manière dont la relation de *coaching* facilite l'apprentissage et le développement du subordonné.

La formation des évaluateurs doit donc développer davantage le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires à composer efficacement avec les situations interpersonnelles difficiles lors du processus d'évaluation de la performance (par exemple : il est difficile d'informer une employée et employé que sa performance est inférieure aux attentes. Ce même employée et employé est très satisfait de sa contribution; il est difficile de proposer des voies d'amélioration de la performance à une employée et employé qui a davantage d'expérience de travail ou d'ancienneté par rapport à son gestionnaire) (Bernardin et Villanova, 2005). Elle doit également promouvoir un environnement bienveillant de rétroaction qui génère le meilleur de chacun des employées et employés. Finalement, la formation des évaluateurs propose des stratégies pour aider les employés à surmonter les difficultés en matière de performance au travail.

2.4. Le rôle du contexte social de l'évaluation dans la gestion de la performance des employés

L'évaluation de la performance ne représente pas toujours le rendement réel des employés. Il subsiste une diversité de facteurs organisationnels, sociaux, politiques et affectifs qui peuvent influencer la configuration du processus d'évaluation et de la gestion de la performance ainsi que les attitudes et comportements des gestionnaires et des membres du personnel (Ferris *et al.*, 2008). Par exemple, les facteurs sociaux insistent sur les normes (ou les valeurs) en matière de productivité humaine. Assurément, ces normes ont des retombées appréciables sur la conception et l'implantation des systèmes d'évaluation et de gestion de la performance. Les facteurs juridiques représentent une préoccupation persistante parmi les services des ressources humaines. L'encadrement juridique exerce une influence prononcée sur la portée des décisions en évaluation et gestion de la performance. La situation économique de l'organisation joue un rôle prépondérant sur la manifestation du lien entre des évaluations positives du rendement et la distribution des récompenses auprès des membres du personnel. En effet, une situation financière confortable contribue à fournir davantage de récompenses aux employées et employés. Par ailleurs, la transformation de l'organisation du travail modifie en profondeur le traitement des informations sur la performance au travail. La nature de l'organisation du travail peut vraisemblablement influencer

la fréquence des rapports entre les gestionnaires et les subordonnés. Toujours dans la même veine, l'organisation du travail détermine en partie la qualité des observations à l'égard des comportements et de la performance des membres du personnel (Smither et London, 2009).

Le contexte immédiat associé au processus d'évaluation se concentre notamment sur l'exploration des variables suivantes : 1) les caractéristiques de la tâche à évaluer ainsi que de l'équipe de travail; 2) les récompenses; 3) la performance passée et le niveau de performance des subordonnés; 4) l'imputabilité des évaluateurs; 5) la relation superviseur/subordonné; 6) l'environnement de rétroaction; 7) le sentiment d'auto-efficacité du gestionnaire à gérer la performance des employés et sa motivation à évaluer correctement la performance; 8) la réceptivité des employées et employés à l'égard de la rétroaction; 9) les objectifs de l'évaluateur. Le contexte immédiat lié à la structure du système d'évaluation de la performance s'appuie notamment sur les variables suivantes : 1) les caractéristiques du système d'évaluation et de gestion de la performance; 2) la finalité de l'évaluation; 3) les conséquences d'une évaluation favorable ou défavorable; 4) la fréquence des évaluations formelles et informelles; 5) la formation des évaluateurs; 6) les normes et les dimensions de la performance; 7) l'utilité de l'évaluation (Levy *et al.*, 2018; Pichler, 2012).

Les gestionnaires visent à réaliser un certain nombre d'objectifs personnels au moment de l'évaluation de la performance (Speer *et al.*, 2020). Ces objectifs influencent potentiellement leur volonté de manipuler les évaluations de la performance. Ils se préoccupent de l'amélioration de la performance des membres du personnel. Tandis que les gestionnaires valorisent des évaluations précises, celles-ci ne doivent pas constituer un obstacle à la manifestation des objectifs de maintien ou d'amélioration de la performance au travail. Des évaluations précises (ou brutales) peuvent compromettre l'amélioration de la performance au travail. Les superviseuses et superviseurs possèdent également des objectifs interpersonnels. Ils sont sensibles aux retombées des évaluations de la performance auprès de leurs subordonnés et de l'équipe de travail. Les évaluations précises ne doivent pas nuire au climat de travail. Les gestionnaires tentent également de concrétiser plusieurs objectifs stratégiques. La formulation d'évaluations positives du rendement atteste de la qualité de la performance de l'équipe de travail. À l'aide de ces évaluations favorables, les superviseurs transmettent un message auprès de la direction de l'organisation : « Nous sommes efficaces dans la gestion des personnes

en milieu de travail». Finalement, les évaluateurs poursuivent des objectifs intériorisés lors du processus d'évaluation du rendement. Plus spécifiquement, les gestionnaires possèdent une multitude de conceptions ou de valeurs personnelles qui orientent la façon d'effectuer des évaluations de la performance. Par exemple, plusieurs superviseurs croient qu'ils doivent s'en tenir à des normes exigeantes en matière d'évaluation et de gestion de la performance. Par conséquent, ils produisent des évaluations sévères à l'ensemble de leurs employées et employés. À l'opposé, d'autres gestionnaires sont d'avis que les employées et employés produisent généralement un bel effort au travail. Ils seront plus indulgents à l'égard de l'ensemble de leurs employées et employés (Wang *et al.*, 2010).

L'évaluation des subordonnés ne doit plus être analysée exclusivement selon une approche de mesure de la performance. Elle constitue un processus social de communication où chaque participant poursuit des objectifs à l'intérieur d'un contexte particulier. Ce contexte social joue un rôle important dans la manifestation des réactions émotives des membres du personnel à l'égard de ce processus d'évaluation. Il est pertinent d'ajouter que le contexte social permet également aux membres du personnel de définir la notion d'efficacité du processus d'évaluation de la performance à un moment précis dans l'organisation. Tandis que les chercheurs définissent l'efficacité de l'évaluation de la performance à l'aide de différents indices psychométriques (validité ou précision des évaluations, effet de halo, indulgence, tendance centrale, etc.) ainsi que la capacité des superviseurs à distinguer les différents niveaux de performance parmi les employés (discerner les points forts et les zones de développement des employés), les gestionnaires se préoccupent davantage des conséquences de l'évaluation sur la performance, l'engagement au travail et la motivation des subordonnés. Les diverses attitudes des membres du personnel constituent de meilleurs indicateurs de l'efficacité du processus d'évaluation de la performance. Un processus d'évaluation et de gestion de la performance qui génère des évaluations rigoureusement valides peut s'avérer inefficace si les gestionnaires ou les membres du personnel ne perçoivent pas les évaluations comme étant équitables ou utiles.

Les évaluations précises ne remplacent pas les perceptions négatives des membres du personnel à l'égard du processus d'évaluation (Iqbal *et al.*, 2019). De nombreux travaux empiriques proposent un ensemble de mesures liées à la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation de la performance, la satisfaction à l'égard de l'entrevue d'évaluation, l'utilité

perçue de la rétroaction, la satisfaction des employés à l'égard des comportements de *coaching* des gestionnaires, la perception de précision des évaluations ainsi que la perception de justice procédurale, distributive et interactionnelle dans le cadre du processus d'évaluation de la performance. Les gestionnaires utiliseront les évaluations pour favoriser le maintien d'un bon climat de travail, l'amélioration de la performance au travail, la reconnaissance auprès des membres du personnel, pour fidéliser les employés et employées, encourager le sens des obligations mutuelles en matière de gestion de la performance et accroître le mieux-être au travail. Une telle approche de gestion contribue potentiellement à accroître les attitudes positives à l'égard du processus d'évaluation.

Au-delà de l'importance des attitudes des membres du personnel dans l'efficacité du processus d'évaluation, DeNisi et Murphy (2020) ainsi que Murphy (1991) soulignent que le choix de la mesure de précision est étroitement lié à la finalité de l'évaluation de la performance. Deux mesures de précision semblent particulièrement pertinentes pour les praticiens. La précision de classification vise à déterminer la répartition des employés à l'intérieur de l'équipe de travail selon le continuum « efficace » à « inefficace ». L'identification des meilleurs employés et employés talentueux ainsi que des employés et employées possédant une insuffisance professionnelle par rapport à l'ensemble des membres de l'équipe de travail représente une démarche appropriée afin d'implanter un plan d'action susceptible d'orienter la performance future. La précision comportementale permet d'établir si l'évaluation produit une appréciation précise des points forts et des zones de développement de chaque subordonné.

Le contexte social de l'évaluation ainsi que le profil d'évaluation du gestionnaire contribuent à prédire substantiellement la nature de la notation. Plus particulièrement, Scullen *et al.* (2000) ont exploré le profil d'évaluation de 2142 gestionnaires dans une variété de milieux organisationnels. Près de 62 % de la variation des évaluations repose essentiellement sur les normes personnelles des gestionnaires (par exemple : à la recherche de l'erreur, obsédé par le détail, peu de tolérance à l'erreur, ou si le gestionnaire évalue sévèrement les employés et employées de façon volontaire). Seulement 21 % des résultats de l'évaluation sont attribuables aux caractéristiques pertinentes de la performance. Les évaluations représentent davantage les orientations des gestionnaires plutôt que de dresser un portrait réaliste de la performance des subordonnés. O'Neill *et al.* (2012) observent que les caractéristiques

des gestionnaires expliquent 58 % de la variation des évaluations. La qualité de la relation superviseur/subordonné contribue à prédire 12 % de la variation des évaluations. Une fois le contrôle statistique de la relation superviseur/subordonné établi, Ellington et Wilson (2017) démontrent que le contexte détermine 28 % de la nature des évaluations. Au-delà de 17 % des résultats de l'évaluation sont attribuables aux caractéristiques des superviseurs. Aguinis et Burgi-Tian (2022) soulignent qu'une proportion importante de 43 % à 58 % de la variation des évaluations est associée au contexte social de l'évaluation. L'environnement organisationnel et social de l'organisation, la conjoncture économique, la philosophie de gestion, la qualité de la relation superviseur/subordonné ainsi que la nature des pratiques de gestion des ressources humaines influencent significativement les attitudes et les comportements des gestionnaires lors du processus d'évaluation.

Des évaluations réellement valides impliquent que nous pouvons anticiper qu'une proportion importante de la variation des évaluations soit attribuable essentiellement aux caractéristiques propres de la performance des employées et employés plutôt qu'à des facteurs extérieurs à la performance. Toutefois, le contexte social d'évaluation détermine substantiellement la nature des évaluations. Par conséquent, les organisations doivent être moins obsédées par les évaluations précises et l'élimination des erreurs d'évaluation. L'enjeu fondamental est d'encourager les gestionnaires à adopter une approche politique de nature positive au moment de l'évaluation (comment puis-je reconnaître, soutenir, motiver et améliorer davantage la performance des employées et employés?). Les gestionnaires feront preuve de prudence et de jugement en pondérant les avantages et les inconvénients associés aux évaluations précises, sévères (brutales) ou indulgentes. Par ailleurs, ils gèrent rapidement et en mode préventif les problématiques de performance ou d'insuffisance professionnelle.

Le contexte social de l'évaluation (par exemple : la culture organisationnelle, les attitudes des employés) influence la motivation des gestionnaires à s'investir dans le processus d'évaluation ou à évaluer correctement les membres du personnel. La faible motivation des gestionnaires à produire des évaluations précises et à gérer la performance au travail constitue vraisemblablement l'une des principales causes de l'insatisfaction des membres du personnel. Les superviseuses et superviseurs possèdent les

habiletés nécessaires pour réaliser correctement les évaluations. Cependant, ils n'ont pas nécessairement la volonté ou la motivation de s'investir dans la tâche d'évaluation et de gestion de la performance.

La décision de produire une évaluation précise, indulgente ou sévère est fonction de : 1) la nature des conséquences anticipées pour chaque comportement; 2) la valence positive, neutre ou négative des conséquences pour chaque comportement; 3) la perception du lien entre le comportement de l'évaluateur et les conséquences de l'évaluation. Les réflexions sur la motivation des gestionnaires à évaluer la performance des membres du personnel permettent de mettre en évidence que : 1) il y a de nombreuses conséquences positives associées aux évaluations indulgentes; 2) les évaluations précises ou sévères produisent de nombreuses conséquences négatives; 3) les évaluations satisfaisantes ne produisent pas toujours des conséquences positives; 4) la performance véritablement supérieure génère des conséquences positives; 5) les évaluations de la performance peuvent produire des conséquences neutres. Les évaluations de la performance entraînent généralement des conséquences négatives (ou neutres dans plusieurs cas). La motivation de l'évaluateur s'appuie également sur l'analyse de divers objectifs ou comportements du gestionnaire afin de concrétiser plusieurs conséquences à l'évaluation (Spence et Keeping, 2011). Il est approprié de préciser cinq (5) grands objectifs possibles du gestionnaire dans le contexte de l'évaluation : 1) désir d'éviter des relations interpersonnelles difficiles avec les subordonnés; 2) la volonté de générer des évaluations précises et représentatives de la contribution des subordonnés; 3) identification des contributions distinctives et des zones de développement parmi les employées et employés; 4) reconnaissance à l'égard du travail et soutien dans l'amélioration de la performance au travail; 5) volonté de produire des conséquences positives à l'évaluation.

Il n'est pas étonnant de constater que les gestionnaires manipulent à l'occasion les évaluations afin de concrétiser leurs objectifs personnels (amélioration de la performance des employés, maintien d'un bon climat de travail, etc.). Cette manipulation volontaire des évaluations permet également de produire des conséquences positives. Il semble approprié de s'interroger sur la pertinence de transmettre des évaluations précises (sévères) dans certaines circonstances. Dans quelle mesure un superviseur doit-il formuler une évaluation sévère lorsque l'employé a vécu des problèmes personnels pendant la période d'évaluation? Ces problèmes personnels contribuent à une diminution du rendement au travail

pendant la période des évaluations. Dans quelle mesure un superviseur doit-il produire une évaluation sévère lorsque l'employé n'a pas atteint ses principaux objectifs au travail? Cependant, l'employé a réalisé un effort remarquable pendant la période d'évaluation. Il est approprié de postuler que les « erreurs d'évaluation » sont en partie le résultat d'une manipulation volontaire des évaluations. Il semble important de s'interroger sur l'incidence des différents comportements de manipulation des évaluations sur la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation de la performance.

Le discours organisationnel sur l'importance de l'évaluation et de la gestion de la performance ainsi que les tâches associées à ces activités n'est pas véritablement valorisé ou récompensé dans la pratique courante (Brown *et al.*, 2020). Plus particulièrement, les gestionnaires sont très peu récompensés lorsqu'ils réalisent des évaluations rigoureuses ou qu'ils s'investissent dans une gestion et un développement de la performance au travail.

La valorisation de l'imputabilité du gestionnaire en matière d'évaluation et de gestion de la performance constitue un levier pour maintenir et accroître la motivation du gestionnaire à s'engager dans les nombreuses activités d'évaluation et de gestion de la performance (Tenbrink et Speer, 2023). La notion d'imputabilité implique une responsabilité du gestionnaire à l'égard des conséquences de son jugement et de ses décisions. Le gestionnaire n'a pas uniquement la responsabilité de produire la notation. Il doit également justifier le contenu de son évaluation auprès du subordonné. Cette évaluation possède une signification particulière pour le subordonné, puisqu'elle entraîne un certain nombre de conséquences. La justification d'une évaluation au moyen d'une rétroaction (parfois négative) face à face a donc un effet plus considérable que de simplement produire une notation. Il est donc possible que les gestionnaires qui doivent justifier face à face leurs évaluations (de nature plus critique ou négative) auprès de leurs subordonnés soient potentiellement plus indulgents (afin d'éviter les réactions émotionnelles de nature négative parmi leurs subordonnés). L'imputabilité du gestionnaire (à justifier convenablement les évaluations) augmente lorsque : 1) ce dernier doit indiquer à son cadre hiérarchique ainsi qu'à ses employées et employés la démarche (les raisons, le comment et le pourquoi) qui a mené à la production d'une évaluation particulière; 2) lorsque les subordonnés sont à l'aise de remettre en question l'évaluation du gestionnaire; 3) lorsque le gestionnaire anticipe des difficultés interpersonnelles ou des conflits avec certains

employées et employés au terme du processus d'évaluation. Au-delà de la mise en valeur de l'imputabilité du gestionnaire, l'organisation doit reconnaître l'investissement des superviseuses et superviseurs en matière d'évaluation et de gestion optimale de la performance, soutenir entièrement les gestionnaires, encourager et faire confiance aux superviseuses et superviseurs lors du processus d'évaluation et de gestion de la performance. À l'aide d'un sondage, les membres du personnel peuvent apprécier dans une approche bienveillante les attitudes ainsi que les comportements des gestionnaires en matière d'évaluation et de gestion de la performance. Les résultats de cette collecte de données contribuent à proposer un plan d'action pour soutenir les superviseuses et superviseurs.

Au-delà de l'enjeu de la subjectivité des évaluations dans la crise actuelle concernant la crédibilité ou la légitimité des processus d'évaluation de la performance, il est approprié d'explorer quelques obstacles supplémentaires à une évaluation optimale de la performance : 1) le postulat erroné de la distribution normale de la performance en milieu de travail ainsi que des différences individuelles importantes en matière de performance au travail; 2) la faible utilité de la rétroaction parmi les employées et employés.

2.5. Le postulat erroné de la distribution de la performance au travail et des différences individuelles importantes en matière de performance au travail

Il peut vraisemblablement subsister des différences appréciables entre la performance des employés. Toutefois, les études révèlent que la distribution de la performance en milieu organisationnel ne représente pas une courbe normale (Beck *et al.*, 2014; O'Boyle et Aguinis, 2012; Ryan et Sackett, 2012).

Dans le domaine de la gestion de la performance, plusieurs professionnels en gestion des ressources humaines ainsi que des gestionnaires présument d'un modèle de distribution de la performance des employés fondé sur une courbe normale. La courbe normale est utilisée pour qualifier et diviser les employées et employés en trois catégories : 1) les employées et employés les plus performants; 2) les employées et employés dont la

performance est satisfaisante; 3) les employées et employés les moins performants. L'approche de la courbe normale souligne que nous aurons un petit nombre d'employées et employés très performants et un nombre équivalent d'employées et employés très peu performants. La majorité des employés sont regroupés autour de la moyenne (correspondant à une performance satisfaisante). Pour éviter l'inflation des cotes de performance ou la notation indulgente de la performance, plusieurs organisations obligent les gestionnaires à avoir un certain pourcentage d'employées et employés très performants au sommet, un certain pourcentage d'employées et employés peu performants au bas de l'échelle et une majorité d'employées et employés dont la performance est satisfaisante au milieu de la courbe normale. Il y a ainsi un très petit nombre d'employées et employés dont les performances sont très faibles et supérieures.

Une distribution générique de la performance des employées et employés (qui s'inspire de la courbe normale) peut se manifester de la façon suivante : 1) 20 % d'employées et employés performants; 2) 70 % des employées et employés dont la performance est moyenne/satisfaisante; 3) 10 % des employée et employés peu performants. Le scénario suivant est également possible : 1) 10 % des employées et employés les plus performants; 2) 80 % des employées et employés avec une performance satisfaisante; 3) 10 % des employées et employés peu performants.

Le processus d'évaluation et de gestion de la performance fondé sur la courbe normale offre notamment un moyen d'identifier les membres du personnel les plus performants et d'associer leurs performances à des récompenses importantes. Les employées et employés les plus performants peuvent parfois présenter des traits de personnalité tels que le narcissisme et l'égoïsme, susceptibles de générer des conséquences négatives sur l'équipe de travail (Joo *et al.*, 2017). Les employées et employés dont la performance est supérieure ou exceptionnelle doivent non seulement produire une prestation exemplaire de travail, mais encourager également un bon climat de travail et apporter un soutien tangible auprès de l'ensemble de l'équipe de travail.

Il est approprié de rappeler quelques explications qui attestent de la « non-normalité » de la distribution de la performance au travail (sous la forme d'une asymétrie négative – la performance au travail est davantage dans les zones de satisfaisant à supérieur). L'implantation minutieuse de pratiques en gestion des ressources humaines (sélection rigoureuse des

membres du personnel et des gestionnaires, développement des compétences, gestion efficace de la performance, style de supervision fondé sur le *coaching* et le congédiement des employées et employés problématiques en dernier recours) encourage une distribution de la performance qui ne s'apparente pas à une courbe normale. Il semble pertinent de réviser nos conceptions en matière de distribution de la performance au travail. Il y a essentiellement une proportion d'au plus 20 % des employées et employés talentueux dont la performance est réellement supérieure ou exceptionnelle. Ces employées et employés talentueux ont une incidence significative sur les résultats de l'équipe de travail. L'ensemble des membres du personnel possède généralement une performance satisfaisante.

Parmi la proportion de 80 % des employées et employés dont la performance est fort convenable ou satisfaisante, les différences individuelles en matière de performance sont généralement minces pour ce groupe. L'ensemble de ces subordonnés (dont la performance est fort acceptable) contribue de manière équivalente aux objectifs de l'équipe de travail. Il n'y a pas d'employées et d'employés médiocres dans la mesure où les gestionnaires interviennent rapidement et convenablement pour gérer les cas problèmes. Par conséquent, est-il réellement nécessaire d'implanter un processus complexe d'évaluation de la performance afin d'identifier les employées et les employés talentueux ou les vedettes par rapport au groupe homogène d'employés dont la performance est convenable ou satisfaisante? L'homogénéité du groupe d'employées et d'employés dont la performance est satisfaisante ne perturbe pas véritablement les décisions en gestion des ressources humaines. L'interrogation se concentre davantage sur la possibilité d'offrir une configuration de pratiques distinctives de gestion des ressources humaines auprès des employées et employés talentueux à la lumière de l'évaluation de la performance (Aguinis et Bradley, 2015; Joo *et al.*, 2022).

La réflexion sur la distribution du profil de performance permet également de souligner la complexité d'accroître significativement le niveau de performance des employés. En effet, la performance individuelle demeure relativement constante tout au long d'une carrière. Il est peu probable d'observer des changements majeurs en matière de performance individuelle pendant la trajectoire professionnelle. L'amélioration de la performance demeure modeste (Dalal *et al.* 2022; DeNisi, 2011; DeNisi et Pritchard, 2006; DeNisi et Sonesh, 2011). La documentation professionnelle postule que l'amélioration de la performance individuelle (ainsi que de l'équipe de travail) contribue à accroître l'efficacité ou la

productivité organisationnelle. Cependant, le lien entre la performance individuelle et l'efficacité organisationnelle est généralement faible et variable (DeNisi et Smith, 2014). Le processus par lequel un changement dans les différents profils de performance individuelle génère vraisemblablement une meilleure efficacité organisationnelle demeure une voie fructueuse de recherche. Plutôt que d'insister essentiellement sur l'amélioration de la performance, nous pouvons également encourager l'engagement au travail, les attitudes positives au travail ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle (soutenir l'équipe de travail, aider et valoriser les collègues de travail ainsi que les gestionnaires).

2.6. L'inefficacité de la rétroaction à améliorer la performance au travail

Les gestionnaires soulignent régulièrement que la rétroaction permet une amélioration de la performance au travail. Les études proposent un portrait plus nuancé des retombées de la rétroaction en milieu de travail (Cleveland *et al.*, 2007). La rétroaction améliore la performance que dans 1/3 des cas. La rétroaction ne contribue pas une amélioration de la performance dans 1/3 des cas. Enfin, la rétroaction génère une diminution de la performance dans 1/3 des cas. Force est de constater que l'incidence de la rétroaction sur l'amélioration de la performance au travail est très limitée.

Sur la base de ces données descriptives, il est possible de dégager plusieurs observations concernant l'incidence de la rétroaction sur la performance individuelle au travail : 1) la rétroaction a une incidence positive sur la performance au travail. Cependant, l'incidence de la rétroaction positive est qualifiée de faible à modérée; 2) la rétroaction a un effet très variable sur la performance au travail. Au-delà du tiers des interventions en matière de rétroaction ont un effet négatif sur la performance au travail; 3) dans les cas où les réactions émotionnelles des employés à l'égard du processus de rétroaction sont positives, l'effet de la rétroaction sur les comportements ou les résultats ultérieurs au travail est généralement faible.

Les évaluations de la performance au travail contiennent généralement une évaluation numérique (ou notation) de la prestation du travail ainsi que des commentaires narratifs pour une description plus détaillée de la rétroaction. Ces commentaires supplémentaires permettent de justifier les différentes cotes sur les dimensions du formulaire d'évaluation.

À l'aide d'un échantillon de 1 019 formulaires d'évaluation de la performance au travail, David (2013) explore les caractéristiques associées aux commentaires narratifs de la rétroaction. Par ailleurs, l'auteur compare la nature de la rétroaction sur les formulaires d'évaluation sur une période de deux ans. En s'appuyant sur des données objectives, il vérifie également la progression de la performance des employées et employés à la lumière de la rétroaction.

L'examen des commentaires révèle que seulement 45 % des membres du personnel ont participé à la détermination de leurs objectifs au travail; 41 % des membres du personnel n'ont pas reçu d'exemples spécifiques concernant la qualité de leur performance au travail et; 44 % des membres du personnel ont obtenu cinq commentaires ou moins concernant leurs diverses contributions au travail.

Conformément à la documentation scientifique sur la forte hésitation des gestionnaires à transmettre de la rétroaction négative (Cleveland *et al.*, 2007), les données empiriques démontrent que seulement 14 % des commentaires sur les formulaires d'évaluation contenaient des zones de développement pour les employées et employés. Au plus, 2 % des commentaires étaient de nature négative. Il est encourageant de constater que 73 % de tous les commentaires transmis aux employées et employés sont de nature bienveillante et respectueuse.

Les difficultés inhérentes à la transmission de la rétroaction peuvent contribuer à expliquer les faibles changements en matière de progression de la performance au travail d'une année à l'autre. Plus particulièrement, 64 % des membres du personnel n'ont pas modifié leur performance au travail. Au plus, 25 % des employées et employés ont amélioré leur performance au travail. Enfin, 11 % des membres du personnel ont diminué leur performance au travail à court terme compte tenu de la rétroaction transmise à l'aide de la notation et des commentaires narratifs.

En somme, les résultats de David (2013) soulignent l'importance de traiter les employées et employés avec considération et respect au moment du processus de rétroaction. La mise en valeur des contributions

distinctives ainsi que des caractéristiques positives (ou des forces) de la performance des membres du personnel contribue à générer des réactions émotionnelles favorables et moins d'attitudes défensives à l'égard de la rétroaction. La rétroaction critique ou négative dans une approche de bienveillance et accompagnée d'un plan d'apprentissage ou d'action peut vraisemblablement produire du ressentiment parmi les employés. Toutefois, une telle rétroaction critique permet potentiellement de mieux comprendre les attentes du superviseur ou de l'organisation.

L'intérêt des employées et employés à l'égard de la rétroaction (et plus particulièrement de nature négative ou critique) ainsi que leur volonté de l'utiliser pour développer davantage la performance varient considérablement. De nombreux employées et employés appréhendent la rétroaction. Dans certains cas, les employées et employés peuvent éviter ou rejeter la rétroaction (Moss *et al.*, 2009). Ces comportements se manifestent notamment dans les situations où l'employée ou l'employé produit une performance en dessous des attentes organisationnelles et que l'évaluation du gestionnaire est inférieure à l'autoévaluation positive de l'employée ou de l'employé. Plusieurs gestionnaires craignent à l'occasion la transmission de la rétroaction. Toutefois, plusieurs employées et employé sollicitent et s'approprient de la rétroaction pour modifier positivement la trajectoire de leur performance. Les employées et employé peu expérimentés au travail, les nouvelles recrues ainsi que les membres du personnel qui désirent progresser sur le plan du cheminement professionnel bénéficient de la rétroaction. Les organisations devraient se concentrer davantage sur le soutien et le développement des employées et employés qui sont plus susceptibles de profiter de la rétroaction plutôt que de réaliser systématiquement l'évaluation de tous les membres du personnel.

Malgré les limites potentielles du processus de rétroaction qui se manifestent lorsque le gestionnaire accorde peu d'attention à cette activité, il est utile de déterminer dans quelles circonstances la rétroaction contribue à générer du succès au travail :

- › Se concentrer sur la tâche et non sur la personne (tu ne fais pas assez d'efforts, tes réalisations au travail sont minces ou ne sont pas suffisamment importantes).
- › La rétroaction est transmise de manière à ne pas menacer l'estime de soi ou l'ego des membres du personnel. Le gestionnaire doit préalablement anticiper les réactions émotionnelles des

membres du personnel. Il analysera la pertinence de transmettre une rétroaction particulière sur une caractéristique spécifique de la performance. Cette rétroaction est susceptible de générer des conséquences interpersonnelles ou administratives pour l'employée ou l'employé ainsi que le superviseur. Le climat de travail à l'intérieur de l'équipe de travail peut s'avérer nuisible à la lumière d'une rétroaction brutale. Il est probablement judicieux de réviser la nature de la rétroaction dans les circonstances.

- › Dans le cadre d'une approche bienveillante, inclure l'information pertinente afin de valoriser le succès des membres du personnel ainsi que d'améliorer la performance au travail.
- › Inclure un processus de détermination d'objectifs d'apprentissage au travail ainsi que des objectifs réalistes, spécifiques et stimulants afin de permettre la progression professionnelle de l'employée et de l'employé (selon ses aspirations professionnelles et les attentes organisationnelles).
- › Il est approprié d'éviter la comparaison sociale avec les autres employées et employés.

Nous ne pouvons pas présumer d'emblée que la rétroaction négative est nuisible, dévastatrice ou imprécise (peu pertinente). La notion de rétroaction négative s'appuie fondamentalement sur un déficit de performance au travail (l'écart entre la performance actuelle et la performance désirée selon les attentes du gestionnaire ou de l'organisation). Cette conceptualisation est conforme à la théorie du contrôle ainsi que la théorie de l'intervention de la rétroaction (Kluger et DeNisi, 1996). La nature positive ou négative de la rétroaction oriente la nature de la comparaison entre la performance actuelle et la norme souhaitée (ou le résultat anticipé). Cette comparaison est soit positive (les objectifs sont atteints) ou négative (il subsiste un écart entre la performance et les objectifs au travail à concrétiser). Selon la théorie du contrôle, la rétroaction négative (critique) est plus utile, car elle oriente la trajectoire ultérieure de performance. Cependant, la rétroaction positive est indispensable afin de renforcer les attitudes et les comportements au travail (sous la forme de reconnaissance au travail). Il subsiste donc un paradoxe en matière de gestion de la rétroaction. Les membres du personnel préfèrent la rétroaction positive mais rejettent généralement la rétroaction négative. Le gestionnaire doit donc pondérer l'ampleur des informations positives et négatives de manière à gérer les conséquences de l'évaluation sur lui-même et les

membres du personnel (maintien d'un bon climat de travail). Le contexte social de l'évaluation du rendement exige de former les gestionnaires dans la maîtrise des habiletés politiques de nature positive.

2.7. La réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction

Malheureusement, l'efficacité du processus d'évaluation et de gestion de la performance repose trop souvent sur les épaules des gestionnaires. L'employée ou l'employé devrait avoir également une forme d'imputabilité ou la responsabilité d'accueillir la rétroaction ou d'y être réceptif, et par ricochet, de pouvoir améliorer sa performance au travail. Compte tenu de la rareté des études sur la réceptivité ou l'orientation des membres du personnel à l'égard de la rétroaction, il est pertinent de développer ce champ d'investigation sur les plans tant théoriques qu'empiriques. Cette voie de recherche est fructueuse puisque les multiples tentatives d'amélioration des habiletés du gestionnaire en matière de gestion de la rétroaction n'ont pas généré les bénéfices escomptés du processus d'évaluation et de la gestion de la performance. En effet, il va de soi qu'aussi bonnes les interventions de rétroaction puissent être, si l'employée ou l'employé n'est pas réceptif à ces dernières, l'incidence espérée de la rétroaction sur les résultats au travail sera inexistante.

Les employées ou employés réceptifs à la rétroaction possèdent une facilité à solliciter leurs gestionnaires à offrir de la rétroaction pertinente afin d'accroître leur performance au travail (Patel *et al.*, 2019). Ils sont également prédisposés à comprendre la portée de la rétroaction de manière à modifier leurs comportements et résultats au travail en fonction des attentes organisationnelles et celles du superviseur. Les membres du personnel sont dans une approche de développement de leur performance au travail.

Les membres du personnel possédant une forte réceptivité ou une orientation vers la rétroaction sont davantage en mesure de reconnaître et d'apprécier la valeur de la rétroaction. Ils perçoivent la rétroaction comme un outil ou un levier leur permettant d'avoir une meilleure connaissance de leur efficacité personnelle au travail et de bénéficier d'une opportunité de s'améliorer. Les individus possédant une forte orientation de rétroaction ont également un besoin d'apprentissage constant et un désir important de développement de leurs compétences. En somme, la

réceptivité à l'égard de la rétroaction de l'individu détermine potentiellement les comportements à adopter et les résultats à produire lors du processus d'évaluation et de gestion de la performance.

Nous croyons que la réceptivité à l'égard de la rétroaction peut se développer progressivement parmi les membres du personnel. L'efficacité d'un processus d'évaluation et de gestion de la performance repose notamment sur cette condition préalable. Il existe plusieurs moyens pour accroître la réceptivité à l'égard de l'évaluation. La perception de soutien organisationnel contribue à favoriser la marge de confiance entre les membres du personnel et les gestionnaires. Dans un tel contexte, les employées et les employés sont prédisposés à accorder de l'importance à la rétroaction (même auprès des membres du personnel possédant une faible réceptivité à l'égard de la rétroaction). L'amélioration de la réceptivité à l'égard de la rétroaction est étroitement associée à l'implantation d'un contexte d'évaluation sécuritaire sur le plan psychologique. La rétroaction ne doit pas mener d'emblée à des conséquences négatives auprès des membres du personnel. Les gestionnaires doivent être accessibles auprès de leurs équipes de travail. Ils seront évalués sur la nature de leurs habiletés à transmettre de la rétroaction bienveillante (peu importe la valence de la rétroaction) ainsi que sur leur maîtrise des habiletés de *coaching*. Enfin, l'amélioration de la réceptivité à l'égard de la rétroaction repose sur la capacité d'écoute et la sensibilité des gestionnaires.

2.8. L'entrevue d'évaluation orientée vers l'avenir comme piste de solution au cynisme à l'égard de la gestion de la performance

L'entrevue d'évaluation orientée vers l'avenir se concentre sur : 1) l'analyse de la trajectoire positive de la performance antérieure; 2) la compréhension des caractéristiques personnelles et professionnelles de l'employée et de l'employé qui ont contribué à l'expérience positive de performance antérieure; 3) le soutien auprès des employées et employés afin d'encourager l'application de leurs atouts et ressources personnelles/professionnelles afin d'accroître leurs succès dans les mandats ultérieurs au travail. Une telle démarche exige une révision de la conception de la rétroaction fondée essentiellement sur l'identification des faiblesses ou

des erreurs des membres du personnel. Plutôt que de mettre l'accent sur les lacunes des membres du personnel, les processus d'évaluation doivent valoriser davantage leurs forces et leurs contributions distinctives. À l'aide des progrès de la psychologie positive, cette nouvelle approche en matière de gestion de la performance constitue une voie fructueuse pour les praticiens. Les évaluations fondées sur les forces des membres du personnel réduisent potentiellement les réactions négatives à l'égard de la rétroaction. Savoir reconnaître les forces de ses employés constitue un levier essentiel à l'amélioration du mieux-être organisationnel et de la performance au travail, puisque cela permet de se concentrer sur ce que l'employée ou l'employé fait de mieux et non sur ce qu'il fait de moins bon (Doucet *et al.* 2019).

Il y a quelques pratiques susceptibles d'atténuer les coûts interpersonnels associés à la rétroaction négative. Il subsiste potentiellement un coût psychologique ou interpersonnel lors de la transmission de la rétroaction négative ou critique susceptible de nuire à l'efficacité managériale du gestionnaire. Il peut s'avérer pertinent de former les dirigeants à devenir résilients face aux exigences émotionnelles associées à la rétroaction négative. Les gestionnaires doivent faire preuve d'empathie au moment de la transmission de la rétroaction négative à leurs subordonnés. Une telle approche repose sur la compréhension des réactions émotionnelles des membres du personnel ainsi que de la préoccupation à l'égard de leur bien-être au moment de la rétroaction négative. En contrepartie, les organisations s'assurent que les gestionnaires disposent d'un temps suffisant de récupération après la rétroaction négative.

La réduction des retombées négatives de la rétroaction peut s'appuyer également sur une approche de prévention des difficultés en matière de performance. Les gestionnaires transmettent de la rétroaction informelle (avec des recommandations ou un plan d'action) selon la nature de l'épisode de performance à corriger. Au terme de la période de référence, l'évaluation ne devrait pas se manifester sous la forme d'une appréciation négative de l'employé (autant par sa notation que par les commentaires). Par ailleurs, la rétroaction se concentre sur les comportements ou les tâches plutôt que sur la personne (Ilgen *et al.*, 1979; Kluger et DeNisi, 1996).

2.9. Implantation d'un environnement bienveillant de rétroaction pour accroître l'efficacité du processus d'évaluation et de gestion de la performance

L'environnement de rétroaction s'apparente au processus informel de rétroaction entre les superviseurs et les subordonnés. Il ne se concentre pas exclusivement sur la transmission formelle de la rétroaction lors de l'évaluation annuelle de performance au travail. L'intérêt se concentre essentiellement sur le processus de rétroaction dans le cadre de la relation dyadique superviseur/subordonné (ou parmi les collègues de travail). Un environnement bienveillant de rétroaction contribue à favoriser le bien-être au travail. L'interaction informelle entre les gestionnaires et les membres du personnel fondée sur une rétroaction bienveillante constitue un levier essentiel au succès d'un processus d'évaluation et d'évaluation de la performance. L'implantation d'un nouvel environnement de rétroaction exige probablement de sélectionner et de former les gestionnaires afin d'accroître leur crédibilité en milieu de travail ainsi que leurs habiletés en matière de *coaching*.

L'environnement de rétroaction s'appuie sur plusieurs dimensions (Katz *et al.*, 2021). La première dimension correspond à *la crédibilité de la source (le superviseur)*. Elle s'apparente à la nature des habiletés du gestionnaire à offrir une évaluation ou une rétroaction rigoureuse fondée sur des faits et en tenant compte du contexte de travail. La deuxième dimension correspond à *la qualité de la rétroaction*. Elle explore dans quelle mesure la rétroaction est pertinente, spécifique, constructive, régulière et stimulante. La troisième dimension correspond à *la transmission de la rétroaction* par le gestionnaire à l'aide d'une approche interpersonnelle fondée sur le respect, la sollicitude et l'empathie envers l'employée et l'employé. Il y a une préoccupation envers la protection de l'estime de soi des membres du personnel lors du processus d'évaluation. La quatrième dimension correspond à *la rétroaction favorable* qui se concentre sur la fréquence de la rétroaction positive. Il y a une valorisation de la reconnaissance auprès des membres du personnel. La cinquième dimension correspond à *la rétroaction défavorable*, fondée sur la proportion de rétroactions négatives. La rétroaction critique négative s'accompagne d'un plan positif d'action afin de réduire les écarts entre

la performance actuelle et les attentes de performance du gestionnaire. La sixième dimension correspond à *la disponibilité du gestionnaire*, soit le fait que la superviseure ou la superviseur soit présent et accessible dans le cadre de la gestion de la performance et du développement des membres du personnel. Finalement, la septième dimension correspond à *la sollicitation de la rétroaction* fondée sur la volonté spontanée de l'employée ou de l'employé à solliciter sans crainte de la rétroaction auprès de son gestionnaire. Cette dernière dimension fondée sur la sollicitation de la rétroaction (dans un contexte psychologique de nature sécuritaire et sans conséquence négative pour le gestionnaire et les membres du personnel) constitue le meilleur critère d'efficacité d'un processus optimal de rétroaction. Un environnement bienveillant de rétroaction permet une meilleure clarification des responsabilités, ce qui rend le travail moins stressant et augmente le bien-être psychologique des membres du personnel. Ce contexte favorable de travail privilégie le sentiment d'épanouissement au travail ainsi que l'estime de soi des membres du personnel. Il favorise également une augmentation du sentiment d'efficacité personnelle et de l'engagement au travail.

L'environnement de rétroaction (fondé sur la reconnaissance au travail) se concentre également sur des postulats tels que : 1) chaque employée et employé apporte sa contribution distinctive; 2) une rétroaction qui génère le meilleur des membres du personnel; 3) le droit à l'erreur; 4) la protection de l'estime de soi lors de la rétroaction; 5) la clarification d'une performance insatisfaisante par rapport à une performance satisfaisante; 6) la confiance auprès des membres du personnel, les employées et employés ne sont pas paresseux; 7) la gestion de l'anxiété face à l'évaluation; 8) les pratiques de mentorat pour améliorer la progression professionnelle des membres du personnel; 9) l'approche de résolution des difficultés en matière de performance, un plan d'action stimulant (Baker *et al.*, 2013). L'environnement de rétroaction oriente les attitudes, les comportements et les résultats dans le cadre de l'évaluation et de la gestion de la performance. La mise en valeur des membres de la direction ainsi que la reconnaissance de la contribution particulière de chaque employée et employé constituent donc des conséquences positives de l'environnement de rétroaction.

L'environnement favorable de rétroaction repose enfin sur : 1) l'importance que l'organisation accorde à l'honnêteté du processus de rétroaction; 2) la formation des gestionnaires à transmettre correctement la rétroaction; 3) la distribution de récompenses auprès des gestionnaires qui

réalisent une gestion efficace de la rétroaction; 4) l'embauche et les promotions auprès des candidates et candidats possédant de bonnes habiletés en matière de transmission de rétroaction. Les procédures d'évaluation peuvent se concentrer sur un formulaire simplifié d'évaluation (par exemple : une échelle graduée à trois points : ne répond pas aux attentes, répond aux attentes, dépasse les attentes); une entrevue d'évaluation sans notation, la pondération relative de l'approche de développement des membres du personnel versus l'approche évaluative du processus de rétroaction, la rétroaction informelle de nature régulière, la rétroaction bienveillante par les collègues de travail; un comité de calibration des évaluations et la rétroaction participative des employés (ou autoévaluation et le cas échéant modification de la notation à la lumière des faits nouveaux) lors du processus d'évaluation. En somme, le succès de l'évaluation et de la gestion de la performance repose notamment sur une meilleure sélection des gestionnaires à communiquer, encourager, inspirer, mobiliser les équipes de travail, à gérer les conflits ainsi qu'à reconnaître les contributions individuelles et collectives de l'équipe de travail.

Conclusion

Il n'y a pas d'approches convenables ou crédibles aux divers processus d'évaluation et de gestion de la performance pour l'ensemble des organisations. L'évaluation et la gestion de la performance est si difficile pour de nombreux gestionnaires déjà très sollicités par la gestion de leurs équipes de travail et régulièrement surchargés de travail. Une telle observation contribue à proposer plusieurs recommandations fondées sur l'abandon complet des évaluations traditionnelles, régulières et annuelles de la performance individuelle au travail (Pulakos et Battista, 2020). Toutefois, il ne s'agit pas d'évacuer les pratiques courantes de reconnaissance et de soutien managérial auprès de l'ensemble des employés de l'organisation.

Le gestionnaire adopte régulièrement un rôle d'évaluateur de manière à apprécier les écarts de performance par rapport aux mandats, responsabilités au travail ou attentes organisationnelles ainsi que pour orienter l'employée ou l'employé afin qu'il puisse s'acquitter convenablement de ses tâches. Cependant, les plus récents développements théoriques et professionnels en matière de gestion de la performance, du contexte social de l'évaluation ainsi que des attitudes des membres du personnel

à l'égard du processus d'évaluation contribuent à proposer de nouvelles compétences pour les gestionnaires. Les gestionnaires développent une relation de confiance avec les membres du personnel, gèrent les émotions et les conflits dans le cadre du processus d'évaluation, favorisent la satisfaction des employés et employés à l'égard du processus d'évaluation et les motivent à améliorer leur performance. Les gestionnaires doivent donc devenir une source d'inspiration, de soutien, de sollicitude et d'empathie en matière d'évaluation et gestion de la performance. L'objectif du gestionnaire est de renforcer l'engagement au travail et le bien-être des membres du personnel dans le cadre de cette activité complexe (Tseng et Levy, 2019).

Plutôt que de progresser vers des ajustements esthétiques du processus d'évaluation et de gestion du rendement, les organisations devraient davantage se concentrer sur l'appréciation de situations critiques au travail dans lesquelles les évaluations ainsi que la rétroaction sont réellement utiles. Il est pertinent d'appliquer seulement l'évaluation formelle à des moments spécifiques tels que : 1) l'évaluation des nouveaux employés et employés; 2) la gestion des employés et employés difficiles ou de l'insuffisance professionnelle; 3) l'apprentissage et la maîtrise de nouveaux mandats au travail; 4) la réalisation d'objectifs professionnels dans un contexte de gestion des talents. Ces orientations sur ces finalités essentielles de l'évaluation exigent également l'implantation d'un environnement bienveillant de rétroaction auprès de l'ensemble des employés ainsi qu'une forte réceptivité de la part de ces derniers à l'égard de la rétroaction.

Un processus optimal d'évaluation et de gestion de la performance valorise donc : 1) Une rétroaction bienveillante (constructive ou critique) orientée vers le développement des employés (dans un contexte psychologique de nature sécuritaire et sans conséquences négatives pour les superviseurs et les employés). La rétroaction ne possède pas une approche punitive et protège l'estime de soi des membres du personnel; 2) La formation des gestionnaires en tant que *coachs* qui influencent positivement les membres du personnel à solliciter et à utiliser la rétroaction; 3) Le lien entre le développement professionnel des membres de la direction, l'amélioration de la performance au travail et les récompenses. Les membres du personnel sont encouragés à régulièrement obtenir, solliciter et utiliser la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer

la performance au travail. Les gestionnaires ainsi que les membres de la direction sont à l'aise de transmettre et de recevoir de la rétroaction lors du processus d'évaluation.

En matière de développement des leaders, nous proposons une trajectoire des comportements lors du processus d'évaluation du rendement. Les gestionnaires inexpérimentés ont davantage tendance à évaluer avec précision leurs employés et employées. Pendant que les gestionnaires se familiarisent avec leurs mandats et responsabilités managériales, ils seront moins préoccupés par l'émission d'évaluations précises. Les gestionnaires expérimentés adoptent davantage une approche politique ou stratégique au moment du processus d'évaluation du rendement (comment puis-je motiver et améliorer la performance des membres de du personnel?). Les gestionnaires à haut potentiel apprennent très rapidement que l'évaluation de la performance constitue d'abord et avant tout un outil de gestion pour améliorer la performance au travail. Les évaluations précises demeurent une composante accessoire du processus de gestion de la performance. Ces hypothèses de recherche concernant le développement des leaders en matière d'évaluation et de gestion du rendement exigent des études supplémentaires.

En résumé, les organisations doivent être moins obsédées par les évaluations précises et l'élimination des erreurs d'évaluation. L'enjeu fondamental est d'encourager un environnement bienveillant de rétroaction, des évaluations moins punitives (valorisant une trajectoire positive des membres du personnel) ainsi que les bons comportements politiques du superviseur lors du processus d'évaluation du rendement afin d'améliorer la performance au travail. Les évaluations de la performance doivent générer un meilleur mieux-être des membres du personnel et des gestionnaires!

Au-delà de l'importance de la précision ou de l'exactitude des évaluations (ainsi que de la réduction des erreurs d'évaluation), l'efficacité de l'évaluation et de la gestion de la performance repose également sur les attitudes ou la satisfaction des membres du personnel à l'égard de la rétroaction, la motivation à répondre à la rétroaction ainsi que sur la motivation à maintenir un engagement soutenu au travail. La perception de précision des évaluations (appréciation nuancée et représentative de l'ensemble des caractéristiques de la performance, capacité à cibler les forces et les zones de développement ainsi que l'analyse approfondie des différents facteurs organisationnels et individuels susceptibles d'influencer

la performance), la perception de justice interpersonnelle, justice procédurale et de justice distributive ainsi que la crédibilité du gestionnaire représentent des critères additionnels de l'efficacité de l'évaluation et de la gestion de la performance.

Vers une application des nouvelles approches en matière d'évaluation et de gestion de la performance auprès de l'évaluation par les collègues de travail (l'évaluation des professeurs universitaires)

L'usage de la rétroaction par les collègues de travail (dans le cadre d'un comité d'évaluation de professeurs universitaires) repose sur le postulat selon lequel les personnes qui s'engagent dans des activités similaires peuvent s'aider mutuellement à valoriser et à améliorer leurs performances respectives.

Les études démontrent que les membres d'une équipe de travail hésitent à transmettre de la rétroaction à leurs collègues de travail même lorsqu'ils disposent de méthodes rigoureuses d'évaluation. Il y a très peu d'études empiriques qui ont exploré l'incidence de la rétroaction par les collègues de travail sur les attitudes, les comportements, la performance ou les résultats des membres de l'équipe de travail (Tziner *et al.*, 2008).

Il peut s'avérer approprié de proposer une réflexion sur l'évaluation par les collègues de travail (comité d'évaluation de professeurs universitaires) en s'appuyant sur les principes de valorisation d'une orientation vers les apprentissages et le développement de la carrière, d'environnement bienveillant de rétroaction, la réceptivité à l'égard de la rétroaction, ainsi que le soutien à la performance.

Les orientations envers les buts (*goal orientation*) constituent un trait individuel relativement stable. Cette variable guide notamment l'action à réaliser des objectifs au travail, la motivation à s'accomplir et la volonté de se développer sur le plan professionnel (Vandewalle *et al.*, 2019). L'orientation envers les buts peut vraisemblablement prédire les réactions émotionnelles des employés et employées à l'égard de la rétroaction, la réceptivité à l'égard de la rétroaction, l'acceptation de la rétroaction ainsi que la sollicitation de la rétroaction (Boudrias *et al.*, 2019).

Le processus d'évaluation des collègues de travail (professeurs universitaires) doit idéalement encourager l'orientation axée sur la maîtrise des apprentissages. Cette variable s'apparente à l'engagement de l'employée et de l'employé dans le développement de sa carrière (à l'aide de la maîtrise de nouvelles habiletés en enseignement, de la recherche et du service à la collectivité ainsi qu'une approche positive du comité d'évaluation en matière de valorisation des différents profils de carrière du professeur ou professeur universitaire). Les employées et employés avec une orientation axée sur les apprentissages sont généralement plus réceptifs à la rétroaction. Par ailleurs, ces mêmes membres du personnel perçoivent l'utilité de la rétroaction puisqu'elle permet d'améliorer la trajectoire professionnelle. Toujours dans la même veine, une employée ou un employé ayant une réceptivité importante à l'égard de la rétroaction ainsi qu'une orientation axée vers la maîtrise des apprentissages sollicite davantage la rétroaction (*feedback seeking behaviours*). Il est approprié d'ajouter deux styles additionnels d'orientation : 1) l'orientation axée sur la performance; 2) l'orientation d'évitement. Il est probable qu'une employée ou un employé possédant une forte orientation axée sur la performance (valorisant essentiellement la réussite) soit plus préoccupé par l'importance de la rétroaction positive et qu'il rejette la rétroaction négative. Finalement, une employée ou un employé avec une forte orientation d'évitement écarte toute forme de désapprobation ou de jugement négatif à l'égard de sa performance au travail. Par conséquent, sa réceptivité à l'égard de la rétroaction sera faible.

La réceptivité à l'égard de la rétroaction correspond à l'ouverture d'une employée ou employé à l'égard de la rétroaction (Linderbaum et Levy, 2010). Elle constitue une caractéristique individuelle importante qui influence les retombées du processus d'évaluation et de gestion de la performance (Schleicher *et al.*, 2018). En effet, la réceptivité à l'égard de la rétroaction permet de comprendre les réactions émotionnelles à l'égard de la rétroaction, la manière dont la rétroaction est interprétée ainsi que la façon dont les membres du personnel utilisent la rétroaction.

Nous croyons que la réceptivité à l'égard de la rétroaction peut se développer progressivement parmi les collègues de travail. L'efficacité d'un processus d'évaluation et des professeurs universitaires repose notamment sur cette condition préalable. Il existe plusieurs moyens d'accroître la réceptivité à l'égard de la rétroaction. La perception de soutien à la carrière contribue à favoriser la marge de confiance entre le comité d'évaluation et les professeurs. Dans un tel contexte, les professeurs sont prédisposés

à accorder de l'importance à la rétroaction (même auprès des professeurs possédant une faible réceptivité à l'égard de la rétroaction). La réceptivité à l'égard de la rétroaction contribue progressivement à la réalisation des objectifs professionnels.

L'amélioration de la réceptivité à l'égard de la rétroaction est étroitement associée à l'implantation d'un contexte sécuritaire sur le plan psychologique. La rétroaction ne doit pas mener d'emblée à des conséquences négatives auprès des professeurs. Le comité d'évaluation sera évalué sur la nature de ses habiletés à transmettre de la rétroaction bienveillante (peu importe la valence de la rétroaction) ainsi que sur sa maîtrise des habiletés de *coaching* auprès des professeurs. Enfin, l'amélioration de la réceptivité à l'égard de la rétroaction repose sur la capacité d'écoute et de sensibilité du comité d'évaluation.

Il peut s'avérer également pertinent de proposer quelques recommandations additionnelles afin de générer un état d'esprit de nature positive en matière d'évaluation des professeurs.

Le comité d'évaluation s'appuie sur une démarche d'appréciation rigoureuse, de soutien (gestion de la carrière) et de reconnaissance des contributions ou réalisations des professeures et professeurs. Le comité d'évaluation a à cœur le succès de chaque personne enseignante. Il appuie l'engagement ainsi que le dépassement de soi (en se préoccupant des objectifs de mieux-être des professeurs).

L'évaluation de la professeure ou du professeur doit tenir compte du contexte organisationnel et social dans lequel celui-ci réalise sa prestation de travail ainsi que l'état de l'évolution de sa carrière.

La démarche d'évaluation du corps enseignant ne représente pas une approche punitive. À l'aide d'un plan d'action accompagné d'objectifs spécifiques, réalistes et stimulants, l'évaluation des personnes enseignantes vise à soutenir, à encourager et à développer leur carrière de manière positive afin de les orienter vers l'atteinte d'une performance optimale en matière d'enseignement, de recherche et de création ainsi que du service à la collectivité.

L'évaluation de la professeure ou du professeur est réalisée en fonction des objectifs de carrière de ce dernier (par exemple : développement d'un nouveau cours ou domaine de recherche ou création, publications dans

les revues scientifiques de calibre international, de son profil, des pondérations proposées par ce dernier ainsi que du contexte de travail lors de la période d'évaluation).

La tâche d'enseignement ainsi que le service à la collectivité constituent des composantes plus faciles à réaliser par rapport à la tâche de recherche ou de création. Par conséquent, il est pertinent d'évaluer non seulement les résultats en matière de recherche, mais également les efforts et la nature des investissements en matière de contribution à la recherche ou création, enseignement et service à la collectivité.

Le comité d'évaluation ne peut raisonnablement exiger que la professeure ou le professeur puisse d'emblée ou systématiquement atteindre des normes d'excellence sur l'ensemble de ses tâches au moment de son évaluation. Le comité d'évaluation doit définir la norme associée à une évaluation globale de nature satisfaisante ou insatisfaisante ainsi que communiquer ces normes à l'ensemble du corps enseignant.

Le professeur ou la professeure doit s'acquitter convenablement des exigences normale et raisonnable de son travail. Il doit être suffisamment informé des attentes réalistes à son égard. En matière d'évaluation, la compétence est la capacité d'un professeur ou d'une professeure à réaliser d'une façon constante, diligente et convenable ses tâches conformément aux dispositions de la convention collective. La compétence de la personne enseignante est la somme des connaissances, des réalisations ou des réalisations professionnelles, de l'expérience et des attitudes positives qu'elle possède, qui sont exigées d'elle, pour remplir convenablement les diverses composantes de sa tâche.

Le professeur ou professeure doit, dans le cadre de son rapport d'évaluation, réaliser une autoévaluation de ses réalisations ou contributions. Son autoévaluation doit s'appuyer sur des faits et une justification. Le comité d'évaluation doit tenir compte de cette autoévaluation au moment de son appréciation et nuancer le cas échéant l'évaluation finale du professeur ou de la professeure. Les commentaires de nature écrite et verbale visent à valoriser les contributions et fournir les leviers nécessaires à la progression professionnelle du professeur ou professeure – dans une approche de reconnaissance et de soutien – et l'appuyer entièrement vers l'atteinte de ses objectifs professionnels.

Le professeur ou la professeure doit offrir une justification abondante de manière à contextualiser ses contributions ou réalisations dans son rapport d'évaluation (ne pas simplement énumérer les réalisations ou contributions). Une telle approche permet au comité d'évaluation d'apprécier à sa juste valeur les retombées positives de la prestation de son travail.

En résumé, un environnement favorable de rétroaction dans un contexte d'évaluation des collègues de travail (professeurs universitaires) repose sur la valorisation de la contribution distinctive (afin de générer le meilleur des professeurs), sur la protection de l'estime de soi lors de la rétroaction ainsi que sur la clarification et le soutien dans la manifestation d'une performance satisfaisante ou supérieure. Par ailleurs, des pratiques de mentorat pour améliorer la progression professionnelle des professeurs, une approche de résolution des difficultés en matière de performance ainsi qu'un plan d'action stimulant orientent les attitudes, les comportements et les résultats dans le cadre de l'évaluation des professeurs.

Références

- Aguinis, H. et Bradley, K. J. (2015). The secret sauce for organizational success : Managing and producing star performers. *Organizational Dynamics*, 44(3), 161–168.
- Aguinis, H. et Burgi-Tian, J. (2022). Performance reviews are dead, long live performance management! *Management and Business Review*, 2(1), 38-43.
- Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5^e éd.). Chicago Business Press.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. et Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations : Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 54(4), 260–268.
- Beck, J. W., Beatty, A. S. et Sackett, P. R. (2014). On the distribution of job performance : The role of measurement characteristics in observed departures from normality. *Personnel Psychology*, 67(3), 531–566.
- Bernardin H.J. et Villanova, P. (2005). Research Streams in Rater Self-Efficacy. *Group & Organization Management*, 30(1), 61-88.
- Boudrias, J.-S., Lessard, F.-E. et Trudeau, S. (2019). Validation d'une mesure d'orientations envers les buts au travail auprès de participants à une évaluation du potentiel et des compétences [Validation of a francophone scale measuring goal orientation at work on a sample

- of potential and skills assessments participants]. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 69(4), Article 100475.
- Brown, M., Kraimer, M. L. et Bratton, V. K. (2020). Performance appraisal cynicism among managers : A job demands resources perspective. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 455–468.
- Cleveland, J. N., Lim, A. S. et Murphy, K. R. (2007). Feedback phobia? Why employees do not want to give or receive performance feedback. Dans J. Langan-Fox, C. L. Cooper et R. J. Klimoski (dir.), *Research companion to the dysfunctional workplace : Management challenges and symptoms* (p. 168–186). Edward Elgar Publishing.
- David, E. M. (2013). Examining the role of narrative performance appraisal comments on performance. *Human Performance*, 26(5), 430–450.
- Dalal, R. S., Alaybek, B. et Lievens, F. (2020). Within-person job performance variability over short timeframes : Theory, empirical research, and practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 421–449.
- DeNisi, A. S. (1996). *Cognitive approach to performance appraisal : A program of research*. Routledge.
- DeNisi, A. S. (2011). Managing performance to change behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 262–276.
- DeNisi, A. S. et Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management : 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- DeNisi, A. S. et Murphy, K. R. (2020). Evaluating job performance measures : Criteria for criteria. Dans E. F. Stone-Romero et P. J. Rosopa (dir.), *Research methods in human research management : Toward valid research-based inferences* (p. 107–133). Information Age Publishing.
- DeNisi, A. S. et Peters, L. H. (1996). Organization of information in memory and the performance appraisal process : evidence from the field. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 717–737.
- DeNisi, A. S. DeNisi, A.S. et Pritchard, D.R. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance : A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277.
- DeNisi, A. et Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance : A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.

- DeNisi, A. S. et Sonesh, S. (2011). The appraisal and management of performance at work. Dans S. Zedeck (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Selecting and developing members for the organization* (p. 255-279). American Psychological Association.
- Doucet, O., Giamos, D. et Lapalme, M.-È. (2019). Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés ? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance. *Ad Machina*, 3 (1). <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1106>
- Ellington, J. K., McAbee, S. T., Landis, R. S. et Mead, A. D. (2021). I only have one rater per ratee, so what? The impact of clustered performance rating data on operational validity estimates. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 33–54.
- Ellington, J. K. et Wilson, M. A. (2017). The performance appraisal milieu : A multilevel analysis of context effects in performance ratings. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 87–100.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K. et Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context : Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), 146-163.
- Gregory, J. B. et Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships : Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109–123.
- Harari, M. B., Rudolph, C. W. et Laginess, A. J. (2015). Does rater personality matter ? A meta-analysis of rater Big Five–performance rating relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 387–414.
- Hauenstein, N. M. A. et McCusker, M. E. (2017). Rater training : Understanding effects of training content, practice ratings, and feedback. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3), 253–266.
- Ilggen, D. R., Fisher, C. D. et Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P. et Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal : Evidence on the utilization criteria. *Journal of Business Research*, 101, 285–299.
- Joo, H., Aguinis, H. et Bradley, K. J. (2017). Not all nonnormal distributions are created equal : Improved theoretical and measurement precision. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1022–1053.

- Joo, H., Aguinis, H., Lee, J., Kremer, H. et Villamor, I. (2022). HRM's financial value from obtaining more star performers. *International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4179–4214.
- Katz, I. M., Rauvola, R. S. et Rudolph, C. W. (2021). Feedback environment : A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3-4), 305-325.
- Kluger, A. N. et DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance : A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Levy, P. E., Cavanaugh, C. M., Frantz, N. B., Borden, L. A. et Roberts, A. (2018). Revisiting the social context of performance management : Performance appraisal effectiveness. Dans D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran et H. K. Sinangil (dir.), *The Sage handbook of industrial, work and organizational psychology* (p. 196-211). Sage Publishing.
- Linderbaum, B. A. et Levy, P. E. (2010). The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372–1405.
- Moss, S. E., Sanchez, J. L., Brumbaugh, A. M. et Borkowski, N. (2009). The mediating role of feedback avoidance behavior in the LMX-performance relationship. *Group and Organization Management*, 34(6), 645-664.
- Murphy, K. R. (1991). Criterion issues in performance appraisal research : Behavioral accuracy versus classification accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 45–50.
- Murphy, K. R. (2008a). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology : Perspectives on Science and Practice*, 1(2), 148-160.
- Murphy, K. R. (2008b). Perspectives on the relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology : Perspectives on Science and Practice*, 1(2), 197-205.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. et Hanscom, M. E. (2018). *Performance appraisal & management*. Sage Publishing.
- O'Boyle Jr., E. et Aguinis, H. (2012). The best and the rest : Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79-119.

- O'Neill, T. A., Goffin, R. D. et Gellatly, I. R. (2012). The use of random coefficient modeling for understanding and predicting job performance ratings : An application with field data. *Organizational Research Methods*, 15(3), 436–462.
- Patel, K. R., Silva, R. A. et Dahling, J. J. (2019). Leveraging feedback orientation in the workplace : Directions for research and practice. Dans Steelman L.A. et Williams J.R. (dir.), *Feedback at work* (pp. 97–111). Springer Nature Switzerland AG.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions : A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709–732.
- Pulakos, E. D. et Battista, M. (dir.). (2020). *Performance management transformation : Lessons learned and next steps*. Oxford University Press; Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Ryan, A. M. et Sackett, P. R. (2012). Individual differences : Challenging our assumptions. Dans S. W. J. Kozlowski (dir.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (p. 143-158). Oxford library of psychology. Oxford University Press.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C. et Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the *system* into performance management systems : A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209–2245.
- Scullen, S. E., Mount, M. K. et Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 956–970.
- Smither, J. W. et London, M. (2009). Best practices in performance management. Dans J. W. Smither et M. London (dir.), *Performance management : Putting research into action* (p. 585-625). The professional practice series. Jossey-Bass.
- Speer, A. B., Prewett, M. S. et Siver, S. R. (2020). Frequency and effects of performance appraisal training in applied settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(2), 209–214.
- Speer, A. B., Tenbrink, A. P. et Schwendeman, M. G. (2020). Creation and validation of the Performance Appraisal Motivation Scale (PAMS). *Human Performance*, 33(2-3), 214–240.
- Spence, J. R. et Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal : A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21(2), 85–95.

- Sutton, A. W., Baldwin, S. P., Wood, L. et Hoffman, B. J. (2013). A meta-analysis of the relationship between rater liking and performance ratings. *Human Performance*, 26(5), 409–429.
- Tenbrink, A. P. et Speer, A. B. (2023). Accountability during performance appraisals : The development and validation of the rater accountability scale. *Human Performance*, 36(1), 1-23.
- Tseng, S. T. et Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.001>
- Tziner, A., Murphy, K., Cleveland, J. N., Yavo, A. et Hayoon, E. (2008). A new old question : Do contextual factors relate to rating behavior : An investigation with peer evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 59–67.
- Vandewalle, D., Nerstad, C. G. L. et Dysvik, A. (2019). Goal orientation : A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115–144.
- Varma, A., Denisi, A. S. et Peters, L. H. (1996). Interpersonal affect and performance appraisal : A field study. *Personnel Psychology*, 49(2), 341–360.
- Wang, X. M., Wong, K. F. E. et Kwong, J. Y. Y. (2010). The roles of rater goals and ratee performance levels in the distortion of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 546-561.

Implantation d'un tableau de bord dans un organisme sans but lucratif : impact sur la performance¹

Mélissa Fortin

Paulina Arroyo

Emilio Boulianne

Introduction

Les systèmes de performance ont profondément changé et évolué au cours des vingt dernières années. L'un des systèmes les plus utilisés, reconnus et étudiés est le tableau de bord prospectif (TBP) (Kaplan et Norton, 1996). Cet outil de gestion, comprenant des mesures financières et non financières, a fait évoluer l'évaluation de la performance organisationnelle en intégrant la mission et la stratégie. Le tableau de bord prospectif a également été expérimenté dans les organismes sans but lucratif (OSBL), où la notion de performance varie d'un organisme à l'autre. Les OSBL, principalement financés par les gouvernements, doivent produire une quantité toujours grandissante d'informations concernant leurs opérations pour la reddition de comptes, et ce, dans un souci de transparence. En effet, les gouvernements et donateurs veulent s'assurer que leurs fonds sont utilisés efficacement en fonction de la mission et des objectifs de l'OSBL. Le tableau de bord d'un OSBL est donc important autant pour la gestion interne que pour les bailleurs de fonds et les parties prenantes.

Nous avons mené une étude de cas dans un OSBL de 30 employés. Cet organisme a réalisé l'implantation du tableau de bord prospectif selon la méthode proposée par Kaplan et Norton. Nous étudions deux questions de recherche : *Comment l'implantation du tableau de bord prospectif change-t-elle l'évaluation de la performance, ainsi que la performance de*

1. Le mandat d'implantation pour l'OSBL Centre de crise Le bon accueil a été mené par l'auteure principale qui est aussi membre du conseil d'administration. Nous avons utilisé ce rapport pour évaluer la post-implantation du TBP dans la présente étude.

cet OSBL? Dans un contexte d'OSBL de petite taille, quels sont les facteurs de succès et les défis rencontrés lors de l'implantation d'un tableau de bord prospectif? Nous avons adopté une approche qualitative et longitudinale afin d'explorer en profondeur les changements de processus auprès de l'organisme. L'étude a été menée en deux phases : la période d'implantation (comprenant l'intervention directe d'un auteur dans l'organisme) et la période de post-implantation (entrevues semi-structurées un an après l'implantation).

Nous avons utilisé comme stratégie de recherche l'étude de cas afin d'examiner en profondeur la situation de l'organisation étudiée, tout en nous appuyant sur le rapport de recherche de l'implantation du TBP préparé par une des auteures et auteurs de l'étude. Un an plus tard, nous avons procédé à la collecte de données dans le cadre d'entrevues semi-dirigées, conduites auprès des participants de l'implantation. Nous avons complété notre collecte de données avec la recherche documentaire effectuée principalement sur le Web tout en consultant des études similaires qui ont traité du même sujet.

Cet organisme a été choisi parce qu'il doit composer depuis 5 ans avec une situation financière précaire. Il doit effectuer la reddition de comptes de ses activités de l'année ainsi que de l'utilisation des sommes. À la suite de discussions menées au sein du conseil d'administration, celui-ci a voulu obtenir des résultats chiffrés des activités de l'organisme et trouver un moyen de communiquer facilement les résultats aux bailleurs de fonds. Après discussion, le tableau de bord a été mis sur la table de discussion, et a été la solution retenue. Cependant, l'organisme ne connaissant pas les mécanismes et la marche à suivre pour réaliser l'implantation du TBP, les membres ont décidé d'attribuer un mandat spécial à la direction qui a été accompagnée par la chercheuse et également par un membre du conseil d'administration. Ce mandat a ainsi été géré par ce membre du conseil d'administration avec l'aide de la direction.

Nous contribuons à la littérature de recherche sur les tableaux de bord de gestion de différentes façons. Par exemple, Kasurinen (2002) suggère d'une part que davantage d'études de cas soient menées concernant l'implantation de tableaux de bord comportant des changements significatifs, et d'autre part de documenter les approches qui ont rendu possible la réussite de ces changements. Il appert que peu d'études ont examiné la pertinence de l'implantation de tableaux de bord dans les OSBL. Nous apportons également une perspective critique du tableau

de bord prospectif qui a été peu critiqué dans la littérature académique (Hoque, 2014), afin de contrebalancer les nombreux succès rapportés dans la littérature professionnelle.

Le reste de l'article est composé de cinq sections : une revue de la littérature centrée sur l'utilisation du TBP, une description de la méthodologie adaptée et de l'organisme partenaire, les résultats de notre étude et finalement, une discussion et une conclusion.

3.1. Revue de la littérature

3.1.1. Le tableau de bord prospectif

Plusieurs méthodes pour évaluer la performance telles que le rendement du capital investi traditionnel (ROI) ou encore, la valeur au marché ne sont pas pertinentes dans le contexte des OSBL, qui n'ont aucune valeur sur le marché. On compte toutefois d'autres méthodes d'évaluation de la performance pouvant s'avérer pertinentes pour les OSBL, soit les indicateurs clés de performance ou celle proposée par Kaplan et Norton, le tableau de bord prospectif.

Au début des années 1990, le tableau de bord a été conçu par ces auteurs pour résoudre un problème de mesure (Kaplan et Norton, 2002). Les objectifs et les mesures s'établissent en fonction de la mission de l'entreprise ainsi que de sa stratégie. De plus, le modèle inclut des mesures financières et non financières. Ces deux types de mesures permettent d'obtenir un portrait beaucoup plus élargi sur la performance de l'entreprise que sa simple performance économique. Le modèle permet d'apprécier la performance selon quatre axes (qui sont reliés par des relations de cause à effet entre eux) : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

Les tableaux de bord prospectifs ont été conçus d'abord et avant tout pour les entreprises privées, mais ils se sont révélés fort utiles à d'autres types d'organisations, dont le statut légal diffère grandement, notamment les organisations à but non lucratif et l'administration publique. Évidemment, contrairement aux entreprises privées, l'axe financier ne revêt pas la même importance ni la même portée, c'est-à-dire que pour les OSBL, la perspective financière peut être stimulante ou contraignante, mais n'est en soi jamais sa raison d'être. Dans un contexte comme celui de l'organisme sans but lucratif, l'axe financier ne se positionne pas

comme la ligne directrice, mais plutôt comme un indicateur financier qui traduit l'accomplissement de la mission. Autrement dit, l'aspect financier n'est habituellement qu'un moyen d'atteindre la mission de l'organisme. Ces organismes doivent malgré tout rendre compte de leurs résultats aux parties prenantes et ainsi mesurer leur performance.

Outre les expérimentations faites par les auteurs Kaplan et Norton, la littérature est très peu étendue concernant les impacts d'un TBP sur les OSBL. Cependant, quelques exemples montrent que l'implantation de cet outil de management permet de résoudre la communication, la cohésion, la rigueur, la coopération et la cohérence (Simon, 2011). Une étude allemande réalisée auprès de 20 OSBL a révélé que ces organismes considéraient que le TBP leur avait été d'une grande aide, les soutenant dans le processus stratégique, et par conséquent, dans la construction du système de mesure de performance (Greiling, 2010). Dans une autre étude similaire sur le tableau de bord équilibré auprès d'un OSBL, les auteurs sont arrivés à une conclusion alignée sur celle de leur homologue allemand, soit que le TBP permet d'améliorer rapidement et continuellement leur performance, tout en les aidant dans l'exécution de leur stratégie et dans la création de valeur.

Weinstein et Bukovinsky (2009) ont effectué une étude pour déterminer si le TBP constitue « un outil de mesure éprouvé et efficace, mais aussi pertinent, bien que ces organisations possèdent des caractéristiques spécifiques qui les différencient des autres » (p. 1). Pour ce faire, ils ont ciblé les facteurs de réussite de l'implantation du TBP dans le milieu des arts et de la culture. Mainville et Broad (2013) ont mené une étude en utilisant le TBP dans le tiers secteur comme catalyseur pour améliorer un système de performance en management. Ils en concluent qu'un tel projet d'implantation repose sur trois principes centraux : la culture, la confiance et la capacité. Ces trois principes sont reliés et se révèlent décisifs pour mener ou non l'organisme vers l'efficience.

Une étude a été également réalisée dans le secteur de la santé avec l'implantation du TBP. Dans la conclusion, les auteurs Grigoroudis *et al.* (2011) résument les changements comme constituant une amélioration faible ou nulle sous l'axe des finances et des clients. Ainsi, aucun changement majeur n'a été observé, la situation étant demeurée stable. Cependant, ils ont observé une différence notable dans les deux autres axes du TBP, c'est-à-dire dans les processus internes et l'apprentissage. Ce changement est principalement dû à l'achat d'un nouveau système

de la technologie de l'information qui a été implanté dans la même année que le TBP. Ainsi, à la lumière de cet article, on pourrait se demander s'il y a eu de réels changements ou améliorations apportés par le TBP.

Au Portugal, Pereira et Malao (2012) ont effectué une étude pour déterminer les bénéfices, les défis et les obstacles dans l'implantation du TBP dans le secteur de l'éducation. Ils ont constaté que la participation de la communauté éducative a représenté un bénéfice très important ainsi que la systématisation et la surveillance en continu de la stratégie. Ils ont aussi remarqué deux grands obstacles : le TBP demande une connaissance préalable et de l'autonomie de la part de ses utilisateurs. Enfin, ils ont reconnu trois défis dans l'implantation : motiver les personnes, savoir jouer dans les arènes politiques et faire face à la résistance au changement.

3.1.2. Critiques du TBP

De façon générale, il est reproché aux auteurs du modèle TBP pour OSBL, Kaplan et Norton, de ne pas avoir assez détaillé les processus d'implantation de tableaux de bord équilibrés et les problèmes rencontrés découlant d'une stratégie mal définie en début de processus, ce qui crée des insatisfactions chez certains utilisateurs (Perigny, 2007). Schneiderman (1999) relève les six explications pour lesquelles certaines compagnies échouent dans l'implantation d'un tableau de bord : 1) la variable indépendante dans le tableau de bord est mal identifiée; 2) les indicateurs sont faiblement définis; 3) l'amélioration des objectifs négociés est basée sur les demandes des parties prenantes; 4) il n'existe pas de système de déploiement qui rompt les objectifs de haut niveau au sous-processus des activités actuelles; 5) une partie du système d'amélioration n'est pas utilisée; 6) il n'y a pas et ne peut y avoir de lien entre les mesures non financières et financières.

Lorsqu'on s'attarde plus en détail aux critiques du TBP dans un contexte d'OSBL, Laitinen (1996) mentionne que les quatre axes sont basiques et en interrelation, ce qui s'avère problématique. Le manque de motivation de certains intervenants du processus peut devenir un frein à l'implantation et affecter la cohésion du groupe (Simon, 2011). C'est un danger qui peut être rencontré puisque le TBP est un outil de management moderne qui les aide à acquérir une légitimité auprès de leurs parties prenantes (Gica et Moisesco, 2007; Greiling, 2010). La même auteure en vient à la conclusion que les OSBL implantent le TBP dans

sa plus simple forme, car il est ainsi plus facile de se coller à la théorie classique proposée (Greiling, 2010). Par le fait même, Gica et Moisescu (2007) soulèvent le manque existant entre l'éducation et la formation.

De plus, Simon (2011) précise que la fiabilité des indicateurs est une difficulté souvent rencontrée. Les indicateurs non financiers peuvent poser problème, car ils font référence à des objectifs abstraits, par exemple la qualité. Finalement, le temps et l'argent peuvent représenter une difficulté. Les OSBL organisent déjà des rencontres, des évaluations, etc. Le TBP peut occasionner une surcharge de travail et ainsi lui faire perdre de son efficacité (Simon, 2011). Chaque étape du processus demande du temps et des efforts considérables (Gica et Moisescu, 2007). Malgré toutes les difficultés et critiques relevées, l'implantation d'un TBP a tout de même été un succès pour certaines entreprises, et pour d'autres, s'est même révélée une nécessité.

Moore (2003) affirme que le TBP, comme proposé par Kaplan, n'est pas adapté aux OSBL. Il propose son propre modèle basé sur des mesures non financières uniquement. Le même constat est souligné par Mamabolo et Myres (2020) par rapport au besoin d'adapter le TBP aux entreprises sociales et collectives. Leur étude a réussi à montrer que certains éléments du TBP peuvent être adaptés pour mesurer la performance des entreprises sociales. Par ailleurs, Simon (2011) affirme aussi que le rendement du capital investi sera plus important grâce au TBP. On entend ici que ces organismes, comme exposé dans la section sur le financement des OSBL, éprouvent des difficultés financières et qu'avec le TBP, il leur est possible d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des ressources financières et humaines. La mise en place du TBP pour les OSBL peut devenir une nécessité et comporte beaucoup d'avantages. Cependant, une mauvaise construction du TBP peut s'avérer aussi inutile que coûteuse.

3.2. Méthodologie

Une étude de cas longitudinale représente une méthode potentiellement fructueuse pour étudier l'implantation d'un tableau de bord (Kasurinen, 2002) afin d'être en mesure de capter différents moments du projet. Dans la littérature, le pendant a souvent été la phase étudiée avec les tableaux de bord. Le rôle et l'importance relative de la performance et de l'impact de l'outil de gestion étant difficiles à définir objectivement, une méthodologie orientée vers l'action a été choisie pour cette étude de cas interprétative. En conséquence, l'objectif est de comprendre l'effet

du tableau de bord sur la performance de l'organisation à but non lucratif. En outre, nous adoptons une perspective de l'individu, et l'approche constitue une étude de terrain en explorant un phénomène réel par le biais de contacts avec les acteurs impliqués dans cette organisation directement afin d'obtenir une compréhension complète et précise (Merchant et Van der Stede, 2006).

L'organisme partenaire choisi pour le projet de recherche compte 30 employés, ce qui démontre l'envergure de celui-ci concernant la performance et l'importance stratégique. Nous avons plus précisément mené une étude de cas dans cet OSBL de 30 employés. Cet organisme a fait l'implantation du tableau de bord prospectif selon la méthode proposée par Kaplan et Norton. Nous avons formulé deux questions de recherche : *Comment l'implantation du tableau de bord prospectif change-t-elle l'évaluation de la performance, ainsi que la performance de cet OSBL? Dans un contexte d'OSBL de petite taille, quels sont les facteurs de succès et les défis rencontrés lors de l'implantation d'un tableau de bord prospectif?* Nous avons adopté une approche qualitative et longitudinale afin d'explorer en profondeur les changements de processus auprès de l'organisme. L'étude a été menée en deux phases : la période d'implantation (y compris l'intervention directe d'un auteur dans l'organisme) et la période de post-implantation (entrevues semi-structurées un an après l'implantation).

3.2.1. Première phase du projet

L'implantation du TBP a été effectuée en 2014 pour donner suite à l'attribution du mandat spécial d'implantation du TBP. Nous nous sommes inspirés de la méthode de recherche-action pour mettre en œuvre le projet et structurer notre démarche. Nous avons utilisé le modèle de Kaplan et Norton comme référence conceptuelle pour structurer le modèle du TBP. En outre, nous avons recueilli les rapports d'activités des trois dernières années de l'organisme partenaire, les états financiers, les objectifs fixés par le conseil d'administration, la mission, la vision et les valeurs véhiculées par l'organisme partenaire. Nous avons également consulté des documents expliquant le fonctionnement des centres de crise à Montréal pour vérifier s'ils avaient un TBP ou toute autre documentation pertinente.

Afin de faciliter l'implantation du TBP final, à la suite de notre collecte de données sur l'organisme partenaire, nous avons construit une première ébauche du TBP. Partant de cette ébauche, nous avons rencontré

cinq personnes de l'organisation : employés, membre du conseil d'administration et la direction, afin de valider et d'ajuster l'ébauche élaborée. Nous avons validé les informations du TBP initial et pris en note leurs commentaires ou leurs suggestions. Pour chacun des entretiens, nous nous sommes focalisés sur la mission, les valeurs et la vision. Ensuite, nous avons examiné le TBP (ébauche) avec la direction. Nous avons mis l'accent sur l'axe que la personne interrogée connaissait le mieux afin d'aller en profondeur et nous permettre d'ajuster correctement chacun des axes selon les personnes clés dans l'organisation. Par la suite, de février à mars 2014, nous avons effectué les entretiens concernant chacun des axes.

3.2.2. Deuxième phase du projet

Cette étape s'est déroulée entre 2014 et 2016. Nous nous sommes intéressés à l'évaluation post-implantation du TBP selon deux orientations : l'identification des facteurs de succès ainsi que les défis rencontrés lors de l'implantation et l'impact sur la performance de l'organisation. Entre avril 2014 et septembre 2015, l'organisme partenaire a eu l'occasion d'évaluer l'utilisation du TBP à titre de membre du conseil d'administration. Durant cette période, nous avons examiné l'utilisation de TBP lors des rencontres du conseil d'administration et lors de l'assemblée générale annuelle. Nous avons seulement effectué des entretiens à partir de novembre 2015 pour évaluer de façon formelle la post-implantation du TBP au Centre de crise Bon accueil. Avec ces entretiens, nous avons traité l'information afin de déterminer s'il y avait une amélioration de la cohésion entre les membres du conseil d'administration et la direction. Ces entrevues ont permis de collaborer avec les personnes du milieu du centre de crise dans le processus d'interprétation prévu par le cadre méthodologique. Les entretiens ont été effectués par l'assistante de recherche afin de préserver l'anonymat et la liberté d'expression des participants étant donné le rôle de la première auteure au sein du conseil d'administration de l'organisme partenaire. L'assistante de recherche a rencontré deux personnes du conseil d'administration ainsi qu'une personne travaillant au centre de crise, pour un total de 3 entrevues lors de cette phase. Les entretiens étaient d'une durée de 45 à 70 minutes par participant.

3.2.3. Analyse de données

Pour l'analyse des données recueillies, nous avons d'abord procédé à une analyse des documents collectés dans la phase 1 du projet, pour saisir le contexte, les objectifs stratégiques de l'organisation et sa mission. Les rapports de gestion nous ont permis d'analyser l'évolution de l'organisation et ses principaux enjeux et projets. Bref, cette étape nous a permis de nous imprégner de l'environnement de l'organisme partenaire. Deuxièmement, nous avons relu à multiples reprises les entrevues menées dans les deux phases du projet. Ces entretiens nous ont fourni des informations essentielles sur les pensées des participants au sujet de l'implantation, leurs émotions, mais aussi, sur l'outil de performance lui-même. Étant donné le faible nombre d'entrevues, nous n'avons pas fait de codage dans NVivo. Cette source de données nous a permis de comprendre comment les différents acteurs ont vécu et perçu l'implantation ainsi que son utilisation subséquente. Finalement, nous avons pris des notes d'observations lors de différentes étapes afin d'évaluer les changements sur la performance de l'organisation. Dans l'ensemble, ces multiples sources de données nous ont permis de trianguler nos résultats et de comprendre en profondeur comment l'outil du TBP pouvait influencer un OSBL.

3.2.4. Description du Centre de crise Bon accueil

Avant de présenter nos résultats, nous présentons le contexte de l'organisme partenaire avec qui nous avons mené cette étude de cas. Nous avons changé le nom de l'organisme afin de conserver l'anonymat de celui-ci. Certaines informations sur le contexte n'ont pas été incluses, car elles auraient permis d'identifier celui-ci. L'étude de cas sélectionnée est le Centre de crise Bon accueil, œuvrant dans le milieu de la santé mentale depuis déjà 33 ans. Offrant une gamme étendue de services, l'organisme répond aux besoins tant ponctuels que récurrents de personnes adultes en crise, de même qu'à ceux de leurs proches. Les situations de crise auxquelles l'organisme doit faire face sont variées et impliquent généralement un risque ou une urgence, c'est-à-dire un danger pour la personne elle-même ou pour ses proches. Bon accueil sert essentiellement à désengorger les urgences déjà surchargées des hôpitaux de l'île de Montréal et offre un appui indéniable aux services de santé mentale de première ligne. Bon accueil offre des services d'intervention et de soutien

intensif à des femmes et des hommes qui sont souvent dépassés par la complexité des problèmes qu'ils doivent affronter, par leur manque de ressources tant psychologiques que financières, par leur manque chronique de soutien et par les efforts qu'ils doivent déployer pour réussir à obtenir de l'aide. Comme ce sont des services de première ligne, ils sont tous offerts de manière continue, 24 heures sur 24, 7 jours par semaine.

L'implantation du TBP dans cet organisme a commencé par une discussion sur la mission. Est-ce que la mission est toujours pertinente pour l'organisme comme elle est actuellement formulée? La direction confirme que la mission n'a pas changé et qu'elle est toujours pertinente. Nous n'avons donc pas à redéfinir la mission. L'organisme n'avait pas de vision définie. Le Centre Bon accueil ne dispose pas de plan stratégique, et les objectifs sont établis sur une perspective annuelle. Ainsi, l'organisme n'avait jamais rédigé ses intentions quant à sa place dans la région de Montréal et en santé mentale. Cependant, la vision était unanime pour le centre et ses acteurs, malgré le fait qu'elle n'ait jamais été rédigée ou communiquée officiellement : le Centre Bon accueil veut être une référence comme centre d'accueil en détresse psychologique dans le quartier de Verdun, reconnue à travers la grande région métropolitaine de Montréal. Le centre de crise a une affiche accrochée dans la salle de rencontres principale qui résume sa mission. À la suite de la rencontre avec la direction, nous avons mis à jour la mission, la vision et les valeurs organisationnelles. Nous avons par la suite rencontré différents acteurs pertinents pour chacun des axes du TBP.

3.3. Résultats et discussion

Dans cette section, nous présentons les principaux constats de ce projet de recherche en mettant en lumière tout d'abord la description de l'implantation, les facteurs clés de succès et les défis rencontrés. Nous terminons la section en abordant la performance de l'organisation.

3.3.1. Déroulement de l'implantation du TBP

En mai 2014, lorsque le conseil s'est rencontré pour discuter des objectifs de l'année suivante, nous avons proposé d'adopter le TBP (voir en annexe A) pour définir seulement les objectifs annuels, et la proposition

n'a pas été retenue. Ainsi, nous en avons conclu que malgré les dires de tous, les membres du conseil d'administration n'avaient pas nécessairement adhéré au TBP.

À la suite de la présentation du TBP à l'assemblée générale, aucune rencontre du conseil d'administration n'a eu lieu pendant tout l'été. Par conséquent, il n'a pas été possible d'effectuer un retour sur la rencontre de l'assemblée générale. Toutefois, un changement majeur est survenu au sein de l'organisme : une nouvelle présidente a été élue au conseil d'administration. Pour des raisons de disponibilité, nous n'avons pu nous présenter pendant deux mois également, à l'automne au conseil d'administration, donc le suivi du projet a été mis en veilleuse. En novembre 2014, nous avons présenté le TBP à la nouvelle présidente lors d'un conseil d'administration. Elle a soulevé des points fort intéressants qui ont suscité certaines discussions concernant les indicateurs et les cibles fixées.

De plus, nous avons discuté de façon informelle du TBP avec la direction, mais nous avons perçu que le centre n'était pas prêt à effectuer le changement complet, comme expliqué un peu plus haut. La direction désirait qu'on présente le TBP de façon plus détaillée à l'ensemble des employés pour s'assurer qu'ils avaient bien compris le projet et leur permettre de poser des questions. Cette rencontre aurait également fait le pont entre les attentes du conseil d'administration et les employés. À ce jour, cette rencontre n'a toujours pas eu lieu malgré le bon vouloir de la chercheuse et de la direction. Le manque de temps représente un facteur très limitatif dans cette situation.

Ainsi, l'hiver 2015 s'est déroulé sans nécessairement travailler avec le TBP. Il est possible qu'on y ait fait allusion pendant les rencontres sans nécessairement le ressortir ni l'utiliser. C'est à partir de ce moment que nous avons appréhendé une possibilité d'échec du TBP. Cette période de près d'un an sans utilisation du TBP nous laissait appréhender qu'on laisse dans le placard tout le travail effectué. Nous nous sommes également posé la question à savoir si tous avaient compris l'objectif du mandat.

Au printemps 2015, le conseil se rencontre, comme chaque année, pour décider des objectifs de l'année suivante. Nous n'avons pu être présentes pour des raisons personnelles. Ainsi, nous avons pris connaissance des objectifs de l'organisme à l'assemblée générale. Lors de cette assemblée, des changements majeurs ont eu lieu dans la composition du conseil d'administration. Par conséquent, comme l'année précédente, nous avons

présenté le TBP aux nouveaux membres du conseil d'administration. En parallèle, nous avons évalué les objectifs de l'année 2014-2015, observé si nous avons atteint les cibles fixées et préparé une ébauche avec les objectifs de l'année 2015-2016. Ce sont ces deux tableaux que nous avons présentés aux membres du conseil d'administration, comme le mentionne l'interviewé :

Sachant que nous le mettons à jour chaque année en fonction de nos nouveaux défis. Par exemple, par rapport à la première version, nous avons rajouté la satisfaction des employés et un autre indicateur pour les régimes de retraite. (Interviewé 1)

Il est important de rappeler que nous étions touchés par les changements importants de la structure du ministère de la Santé au Québec et que ceci a affecté directement l'organisme. L'organisme a donc été contraint de reconstruire ses contacts avec la nouvelle agence. Concernant le premier TBP et l'outil révisé, le même membre du conseil d'administration mentionne que :

Le premier tableau de bord qui contenait les objectifs a été présenté à toutes les instances. Tout le monde a été informé de cet outil à l'assemblée générale aussi. Puis nous l'avons révisé cette année pour rajouter d'autres indicateurs. Concernant l'atteinte des objectifs passés, nous avons pu avoir une subvention de 80 000 \$ de façon récurrente alors que jusqu'ici elle nous était accordée de façon ponctuelle. Pour le lit supplémentaire, malheureusement nous n'avons pas pu obtenir les fonds nécessaires pour le rajouter. (Interviewé 1)

Lors de cette rencontre, nous nous sommes rendu compte que nous avons beaucoup de défis à relever pour l'année. Le TBP nous a permis de prioriser pour l'année 2015-2016 les objectifs que nous voulions atteindre. De plus, trois objectifs se répétaient, mais dans des formulations différentes. Nous en avons fait un seul et même objectif.

Un deuxième membre du conseil d'administration nous a indiqué qu'il y avait d'autres problèmes à résoudre qui devraient éventuellement être considérés dans le TBP. Selon l'interviewé :

Le tableau montre les objectifs et les résultats. Après il y a d'autres points plus urgents qui surviennent dans l'année et qui viennent se greffer à l'ordre du jour. Par exemple, un de nos patients est décédé à

sa sortie du centre. Donc nous allons analyser la situation pour savoir comment améliorer nos services et éviter que ce genre de situation se répète à l'avenir. (Interviewé 2)

À la suite de l'acceptation de l'implantation du tableau de bord, il semble que le projet est positif pour l'organisation malgré une utilisation non conventionnelle de l'outil. Afin de confirmer l'utilité du TBP, la direction témoigne de son expérience :

Nous sommes encore au tout début de notre expérimentation du tableau de bord et il est trop tôt pour que je puisse en mesurer tous les effets. La démarche de création du tableau avec [...] a été une expérience positive qui m'a beaucoup fait réfléchir sur les liens qui existent entre les différentes dimensions de mon travail... Je pense que le tableau de bord pourra s'intégrer harmonieusement dans nos outils de gestion. C'est un outil que nous adapterons afin qu'il réponde aux besoins de membres du conseil d'administration et des membres de l'équipe de gestion de notre organisme.

Nous pouvons en conclure que les utilisateurs du tableau de bord sont ouverts à l'implantation d'un tableau de bord dans leur organisation. Nous pouvons également penser qu'avec les actions posées et les commentaires recueillis, l'implantation est utile pour l'organisation, mais elle ne témoigne pas nécessairement de la différence concernant la cohésion. Il était trop tôt pour en faire l'évaluation.

Pendant la période post-implantation, nous constatons qu'étant donné que l'organisation n'avait jamais réalisé de démarche stratégique organisée comme on peut l'observer dans d'autres organisations, le tableau de bord a permis de prioriser et d'associer des actions concrètes aux objectifs de l'organisme partenaire. Avant l'implantation, l'organisme disposait d'une liste d'objectifs qui étaient renouvelés d'année en année, mais aucune rétrospection n'était effectuée étant donné que la mission de l'organisme était claire : desservir une clientèle dans le besoin.

Selon nos interviewés, le TBP a permis de mettre en place dans un format différent les objectifs de l'organisation et de considérer différemment, mais surtout, d'évaluer si l'organisme les atteint ou non :

C'est vrai qu'avant dans nos réunions tout tournait autour de ce qu'elle [la direction] nous disait, car c'est elle qui est en contact permanent avec les employés et les patients. Puis à la fin de l'année, nous faisons

le bilan. Aujourd'hui, nous avons un outil qui nous permette de décrire et de visualiser des objectifs communs. Ainsi, nos discussions sont orientées dans une direction commune. (Interviewé 1)

La directrice est un membre du CA. Ce qui a changé c'est que maintenant nous avons un outil de travail commun. Cela nous a permis de regrouper nos objectifs. (Interviewé 2)

Par rapport à la cohésion entre les membres du CA et la direction, je dirais que ce qui a changé c'est que nous avons maintenant un document unique qui récapitule des objectifs devenus communs. (Interviewé 3)

Dans la prochaine section, nous présentons les résultats concernant notre première question de recherche, à savoir les facteurs clés de succès et les défis rencontrés.

3.3.2. Facteurs de la post-implantation

Comme mentionné dans la section précédente, le TBP n'a pas été utilisé selon les attentes, soit au sein de tous les conseils d'administration. Nous ne pouvons qualifier le projet d'échec, mais ce n'est pas un succès. Ainsi, les facteurs clés de succès sont limités et convergent avec la littérature. Les défis rencontrés apportent un éclairage différent de ce qui se retrouve dans la littérature comptable et de performance.

3.3.3. Facteurs clés de succès

Nous avons distingué trois facteurs clés de succès dans l'implantation du TBP : avoir une mission claire et ancrée, obtenir l'appui de la direction et avoir une relation étroite entre la personne qui réalise l'implantation et l'organisme.

3.3.3.1. Mission claire et ancrée

La mission d'une organisation est primordiale. Elle est sa raison d'être et d'exister. Dans le cas de l'organisme partenaire, la mission était claire, car elle avait été affichée à plusieurs endroits dans l'organisation et on la retrouve dans tous les documents importants. Tous dans l'organisation connaissent cette mission et la raison d'être de l'organisation. Cette notion étant ancrée dans le quotidien de l'organisation, elle permet de

bien construire les objectifs des quatre axes du TBP autour de la mission. Il est facile par la suite de prioriser les objectifs et les cibles à atteindre. Sans cette mobilisation concernant la mission, il aurait été plus difficile d'effectuer l'implantation du TBP. La mission est la première étape du processus et tous les objectifs et les cibles sont alignés pour réaliser la mission. Ainsi, une mission connue, définie et ancrée dans la culture organisationnelle du Centre Bon accueil fait partie des facteurs de succès de notre implantation.

3.3.3.2. L'appui de la direction

Un tel projet de recherche ne pourrait être envisageable sans la participation et la collaboration de la direction. Il serait inconcevable de réussir l'implantation du TBP si les employés, la direction et le conseil d'administration ne s'impliquaient pas dans le projet. Ainsi, sans la participation de tous, on ne peut pas construire cet outil stratégique de management. Voici le commentaire de la direction à la suite de l'implantation : « J'ai pourtant abordé la démarche de [...] avec curiosité et ouverture ». Ainsi, la direction, malgré certaines réserves lors de la présentation initiale du projet, nous a soutenus tout au long du projet et nous a accordé sa confiance. Sans cet appui, il n'aurait pas été possible d'effectuer l'implantation du projet. De plus, sans l'accord du conseil d'administration de mener le projet, il n'aurait pas été possible de le réaliser. Tous se sont montrés ouverts tout au long de l'avancement du projet, alors sans toutes ces personnes, il aurait été fortement plus ardu d'en arriver à l'implantation. L'appui de la direction et du conseil d'administration a été essentiel à l'implantation du TBP.

3.3.3.3. La connaissance et la relation avec l'organisme

Pour assurer l'implantation d'un TBP, comme les auteurs du modèle, Kaplan et Norton le mentionnent, il est capital de bien connaître l'organisation. Sans une connaissance approfondie de l'organisation, il est difficile d'établir des liens entre les objectifs et la mission, de même que de fixer des cibles atteignables. Les gens n'adhèrent pas au projet d'implantation et donc ne l'utilisent pas. Le rôle d'administratrice de l'auteure principale du chapitre au sein de l'organisation dans l'organisation peut sembler de prime abord problématique sur le plan de l'éthique. Nous avons donc pris les mesures nécessaires pour ne pas brimer la liberté d'expression de personnes dans le projet et également, pour préserver leur anonymat. Par conséquent, nous croyons que sans cette

connaissance, il aurait été impensable d'effectuer le projet de recherche. Voici le commentaire d'un des interviewés, qui répondait à la question concernant les facteurs de succès :

C'est une combinaison de deux choses, du tableau de bord en lui-même et de [...]. Elle est une personne qui a fait preuve de beaucoup de patience et de disponibilité. Elle a pris son temps pour nous expliquer le projet. Elle répondait aux appels ou aux courriels quand nous avions besoin de plus de précisions. Elle est aussi très proactive. Elle nous ramène de la documentation financière à jour qui nous permet de nous informer des pratiques dans le domaine communautaire. Moi qui suis dans le social, j'apprends beaucoup de la gestion grâce à elle et à la documentation qu'elle nous apporte. Elle est aussi très enthousiaste. D'ailleurs, c'est elle qui a présenté le tableau de bord à nos membres lors de l'assemblée annuelle. (Interviewé 1)

De plus, sans la relation de confiance que nous entretenons avec les personnes de l'organisation, nous n'aurions pas eu la même accessibilité à l'information qu'actuellement, lors de l'implantation.

La planification du travail a assuré un processus structuré de l'implantation. C'est un facteur clé qui a contribué à son succès. Le résultat final représente le travail de toute une équipe et donc, un travail de collaboration. L'organisation et la coordination de toute l'information recueillie et traduite dans le TBP ont facilité l'implantation du TBP. La traduction des interviews en objectifs et en cibles a permis la mise en œuvre de l'implantation. En conclusion, la relation et la connaissance de l'organisme sont essentielles. Il n'en demeure pas moins que nous avons rencontré quelques obstacles lors de l'implantation de l'outil de management, le TBP.

Finalement, le TBP et son implication ont eu un effet mobilisateur et unificateur sur l'ensemble des personnes impliquées. C'était une conséquence inattendue et positive pour le projet avec l'organisme partenaire.

3.3.4. Défis et obstacles rencontrés

3.3.4.1. Méconnaissance de l'outil TBP

L'une des premières contraintes rencontrées dans la préparation de l'étude a été justement cette méconnaissance du modèle par les membres du conseil d'administration et la direction. Nous avons donc gardé ce fait à l'esprit lorsque nous avons présenté le cadre théorique de notre étude à la direction et au conseil d'administration. Les TBP sont peu utilisés dans les OSBL, donc nous avons ce premier défi à relever. Malgré le fait que le TBP ait été le modèle choisi pour faire la reddition de comptes stratégique de l'organisme, la direction et plusieurs membres du conseil d'administration ne connaissaient pas ou peu le modèle. D'ailleurs, voici la constatation d'une des personnes lors de l'implantation :

J'avais peu de connaissances et d'expérience par rapport à la création d'un tableau de bord. Il me semble que cette pratique n'est pas encore très répandue dans le milieu communautaire. J'avais des craintes que la création d'un tableau de bord nous incite à nous préoccuper davantage des indicateurs de quantité (par rapport au nombre de services rendus par exemple) que des indicateurs de qualité.

Au début, nous avons eu un peu de mal à comprendre de quoi il s'agissait. Mais au fur et à mesure, nous avons pu saisir son but et son utilité. Je pense qu'aujourd'hui tout le monde le comprend et est conscient de son importance. Dans le conseil d'administration, il y a peut-être une personne qui ne l'a pas saisi à 100 %, mais cela est dû au fait qu'elle a été absente à plusieurs réunions. S'il y a plusieurs absences, forcément, les personnes sont moins intéressées. (Interviewé 3)

Pour la compréhension, il faut savoir que quand [...] a commencé à nous en parler c'était encore une ébauche. Au fil du temps, il s'est précisé de plus en plus et a évolué à une forme de tableau dont on discute dans nos lieux de réunion. Il faut aussi savoir qu'il y a eu un changement d'administrateurs depuis son implantation. Néanmoins [...] a pu expliquer aux nouvelles personnes en quoi il consiste. Je pense qu'aujourd'hui, tout le monde le comprend bien. (Interviewé 1)

Presque tout le monde. Il y a eu un changement dans les membres du CA. Mais [...] a expliqué aux nouvelles personnes en quoi consistait le tableau de bord. Il faut savoir que l'on a chacun sa propre zone de

confort, car nous avons tous des champs de compétence différents. C'est ce qui fait d'ailleurs la richesse de notre CA. Mais, cela fait qu'il y ait des personnes qui n'ont pas forcément un intérêt pour le côté gestion du TBP. Pour d'autres personnes, l'idée peut paraître trop abstraite pour qu'elles la comprennent. Elles ne vont donc pas rejeter le tableau de bord, mais elles vont plutôt s'aligner sur les décisions des autres et adopter un comportement de « suiveur » plutôt que d'être un « décideur ». (Interviewé 2)

L'implantation a donc nécessité une mise à niveau théorique avant d'en faire la mise en œuvre. Cette mise à niveau a été présentée au conseil d'administration et à la direction où nous avons expliqué le modèle, les quatre axes stratégiques et son fonctionnement. Nous doutons que tous aient compris entièrement le projet, mais nous y reviendrons en profondeur dans la section concernant les barrières comportementales.

3.3.4.2. La fiabilité des indicateurs

Le choix ou le développement d'indicateurs est un processus continu et itératif (Contrôleur des finances du Québec, Établissement d'indicateurs de performance, 2011). Lorsque l'on procède à la sélection des indicateurs afin de mesurer les objectifs stratégiques fixés, ceux-ci doivent être relativement simples à utiliser, répondre aux besoins de tous et être utiles. Dans le cas où l'indicateur ne démontrerait pas la cohérence escomptée, il serait nécessaire de le modifier ou même de l'éliminer. Il n'y a toutefois pas d'indicateur « parfait »; ainsi, il est fort important d'en faire une sélection pertinente et fiable. Lors d'une implantation telle que celle étudiée, il est fortement recommandé d'utiliser moins de 20 indicateurs (Kaplan et Norton, 2002) afin de les maîtriser, et aussi, de ne pas complexifier la reddition des résultats. Cependant, étant donné le système statistique désuet, il n'existe pas nécessairement beaucoup de données sur les activités de l'organisation. Lorsque nous avons voulu traiter certains indicateurs concernant l'axe des clients, la satisfaction de la clientèle, le nombre d'abandons de dossiers, etc., il manquait d'informations. De plus, le système comptable ne nous permettait pas non plus de faire le lien entre les dépenses et le nombre de personnes hébergées, par exemple. Bref, certains indicateurs auraient été fiables et pertinents et n'ont pu être retenus dans le TBP final. Ces indicateurs non retenus pourraient faire l'objet d'une étude ultérieurement.

3.3.4.3. Le temps

L'implantation d'un TBP nécessite du temps pour recueillir l'information nécessaire pour la préparation, la conception du TBP et l'implantation. Les employés et les membres du conseil d'administration des OSBL ont déjà beaucoup de rencontres, colloques, réunions de planifiées, etc. Ainsi, ajouter l'utilisation du TBP requiert du temps additionnel, ce qui n'est pas toujours possible :

Il faut savoir que les membres du conseil d'administration sont très occupés. Pour ma part, je n'ai pas beaucoup de temps aussi, car je gère un organisme qui est ouvert 24h/24, 7j/7. J'ai donc été très contente que l'on me présente un outil qui regroupe les indicateurs pertinents dont on a besoin. (Interviewé 1)

L'utilisation d'un tableau de bord peut représenter une surcharge de travail, et ainsi, faire diminuer son utilité. La fréquence d'utilisation est aussi une question à se poser. Si on l'utilise peu, on réduit son utilité. Le défi réside dans le fait de trouver l'équilibre dans la fréquence d'utilisation afin de conserver un avantage-coût intéressant pour l'organisation. D'ailleurs, l'interviewé 2 en fait le commentaire dans son entrevue :

Je pense peut-être à un rapide résumé du tableau de bord en début de réunion du CA. Nous avons un temps restreint pour mener nos réunions, car chacun travaille ailleurs. Mais nous avons aussi beaucoup de points à aborder à l'ordre du jour. Passer en détail tout le tableau serait à mon avis trop long et empêche que l'on passe du temps sur un autre point qui peut être plus urgent. Je pense qu'un résumé des points importants ou en lien avec un des points de l'ordre du jour serait une bonne chose.

3.3.4.4. Suivi à long terme

Une fois l'implantation effectuée, les mesures de performance et peut-être même les objectifs stratégiques doivent être mis à jour, selon le contexte de l'organisme. La tenue et le suivi du tableau de bord sont présentement assumés par un membre du conseil d'administration ne faisant pas partie de la direction ou de l'organisation au quotidien comme l'équipe d'intervention. Sans un porteur de dossier, est-ce possible d'assurer l'utilisation future de l'outil par l'organisme? Nous nous permettons d'émettre une réserve à ce sujet. Cependant, les commentaires recueillis par l'assistante de recherche vont dans le sens inverse de notre observation

et de notre constatation lors de l'implantation qu'on retrouve dans le rapport de recherche. Tout d'abord, voici les commentaires des trois interviewés concernant le suivi du projet :

Je pense que oui. C'est sûr qu'il faudra le prendre en main. C'est vrai que c'est Mélissa qui l'a créé et l'a animé la première fois. C'est elle aussi qui l'a implanté. Mais je pense que nous sommes capables de le continuer et de l'adapter aux nouveaux défis que l'organisation aura à relever. (Interviewé 1)

C'est elle qui l'a mis en place, mais elle a bien expliqué son principe. Donc, oui, il peut rester en place et on pourrait facilement l'utiliser. (Interviewé 2)

Oui, mais il faudrait une personne qui s'en occupe et l'anime. J'aimerais que quelqu'un le prenne en charge, car je manque de temps, mais je pourrais le faire aussi, car il nous est vraiment utile. (Interviewé 3)

Dans notre rapport de recherche, nous avons mentionné éprouver une crainte concernant la viabilité du projet si la mandataire ne s'en occupait plus. Nous ne croyions pas que le TBP serait utilisé. Ainsi, plus d'un an après l'implantation, nous pouvons constater un avancement dans l'utilisation du TBP étant donné que les personnes pensent être en mesure de le mettre à jour chaque année, ou sur demande. L'interviewé 3 mentionne ne pas disposer du temps nécessaire pour le faire, et c'est en ce sens que nous avons formulé notre réserve lors de l'implantation. Au quotidien, avec des outils d'intervention qui constituent leur activité principale, l'équipe oublie l'utilisation de certains outils de travail. Est-ce possible que le TBP soit lui aussi laissé pour compte? En effet, le TBP est un outil de gestion, ce qui n'est pas nécessairement la spécialité de tous ceux qui œuvrent en intervention en santé mentale dans l'organisation. Ainsi, en faire le suivi serait impensable sans la présence ou l'intervention du mandataire initial, mais étant donné les contraintes déjà mentionnées dans le point précédent, nous en doutons.

3.3.4.5. Barrières comportementales

Dans tout changement, il est fort probable de rencontrer de la résistance. Dans ce projet, nous n'avons pas connu de forte résistance comme des affrontements, des discussions hautes en couleur, des débats ou des manifestations d'insatisfaction.

Il est important de réitérer que le conseil d'administration est composé de la directrice du centre de crise, d'un employé en intervention, de quatre membres de la communauté et de quatre anciens usagers des services.

Lors de l'implantation, comme nous l'avons abordé dans le rapport de recherche :

Concernant la compréhension du tableau de bord, il est à noter que ce ne sont pas tous les membres du conseil d'administration qui ont totalement compris notre projet. Étant donné que sur le conseil d'administration, quatre membres sont d'anciens usagers, pour ces membres, le concept managérial est potentiellement plus difficile à comprendre. Ces personnes vivent une situation différente de la nôtre et ne possèdent pas nécessairement les bases théoriques nécessaires pour bien comprendre le modèle et l'objectif du projet. L'ancienne usagère et également membre du conseil d'administration affirme avoir mieux compris l'axe des clients étant donné que celui-ci était directement lié à son expérience au centre de crise. Sinon, les autres axes étaient moins concrets. De plus, elle nous informe qu'en raison de sa maladie mentale, il est difficile pour elle de suivre le projet. Elle a beaucoup de pertes de mémoire à la suite de la prise de médicaments. Elle suggère donc de faire des rappels plus fréquents du projet et d'avoir l'opportunité de le voir constamment dans la salle de rencontre. Cette réalité a été également observée par la direction du centre de crise. On doute que tous les membres aient saisi complètement la démarche de notre projet. (Rapport de recherche, Document interne, 2014, p. 43)

Ainsi, nous avons rencontré des barrières que nous nommons comportementales étant donné l'incompréhension de certains membres du conseil d'administration. Notre constat a été que ces membres anciens utilisateurs de services du centre de crise sont essentiels dans la composition du conseil d'administration, mais qu'ils ont également eu une incidence sur le projet d'implantation. Cette considération est importante pour une organisation qui voudrait implanter un tableau de bord avec une situation commune au Centre de crise Bon accueil. Cette barrière comportementale n'est pas négligeable dans la préparation d'un projet d'implantation. Il serait intéressant de comparer avec un OSBL du même secteur pour vérifier si les barrières comportementales sont aussi présentes. Il est actuellement trop tôt pour généraliser ce résultat. Nos

travaux ont toutefois mis en lumière que l'implantation du TBP et sa pérennité peuvent être mises en péril en raison de facteurs humains extérieurs à la qualité du TBP.

3.3.5. Performance de l'organisation

L'organisme partenaire a tiré un bénéfice de cet exercice. Tout d'abord, pour un OSBL de petite taille, nous n'étions pas convaincus qu'un TBP serait pertinent. Une fois la démarche scientifique adoptée, l'étude de cas avec des entretiens semi-dirigés nous a permis de conclure que le TBP a assuré l'établissement d'un consensus autour des objectifs de l'organisation. Grâce à ces objectifs établis par consensus, le conseil d'administration est ainsi en mesure d'évaluer l'atteinte d'objectifs stratégiques de l'organisation et de déterminer les actions à poser. Le TBP permet à la direction et au conseil d'administration d'orienter leurs activités courantes en fonction de ces mêmes objectifs clairement identifiés. Ainsi, l'objectif global a été atteint, mais le modèle classique ne correspond pas aux besoins de ce type d'organisation.

Dans le tableau de bord (voir annexe A) qui a été implanté, les mesures trouvées sont considérées comme étant classiques et qu'elles ne répondent pas au besoin initial de l'organisation. En outre, lorsque nous avons abordé la performance avec cet organisme, il est difficile de discuter de ce sujet comme avec une entreprise qui vend du matériel ou des services et qui recherche le profit. Comment évaluer la performance de cet organisme sur le plan financier? L'organisation étant subventionnée par le gouvernement, elle est tributaire des sommes reçues. Il est possible de varier les sources de revenus, mais c'est un défi important pour les OSBL. Comment évaluer la performance de l'axe client? On évalue ici des services de premières lignes auprès d'humains en détresse qui souffrent de maladies mentales et qui ne désirent plus vivre, dans certains cas. Il s'avère fort difficile de trouver des indicateurs de la performance et de la qualité des services rendus. Nous avons adopté des mesures telles que le résultat de satisfaction à un sondage lorsque les utilisateurs quittent le centre, mais nous sommes très conscients que cette mesure n'est pas la plus adaptée pour évaluer la qualité des services rendus. Ainsi, des mesures qualitatives et quantitatives ne captent pas cet aspect humain, le suivi psychologique qu'offre l'organisme à ces utilisateurs. Pour ce qui est des processus, être à la fine pointe de la technologie ne fait pas partie de la priorité de l'organisme qui dispose de fonds et de temps limités. Ainsi, la performance revêt un tout autre sens avec ce type d'organisme, et nous

en concluons que déterminer des cibles quantitatives ne permet pas d'évaluer la performance d'une organisation de ce type. Ainsi, nous constatons que ces mesures sont difficiles à obtenir, car elles ne captent pas la nature des activités de l'organisation, ou bien, que l'organisation n'a pas la technologie en place pour quantifier certaines activités, ou que les cibles et les résultats des objectifs stratégiques ne répondent pas à leur besoin. Ce constat important nous a menés à remettre en question la pertinence de ces indicateurs pour l'organisation. Un TBP n'est peut-être pas un outil adapté à la réalité de ces organisations, contrairement à ce que la théorie avance (Kaplan et Norton, 2002).

Conclusion

Cette étude longitudinale a pour objectif de comprendre l'impact sur la performance d'un TBP dans un OSBL à Montréal et d'expliquer les facteurs clés de succès et les défis rencontrés. Pour cette dernière partie, la section des résultats résume ces différents facteurs. La majorité des résultats confirment ce que l'on retrouve dans la littérature, sauf pour les barrières comportementales, aspect qui est spécifique au type d'organisation étudiée. Pour ce qui est de la performance, nous ne sommes pas en mesure de répondre à notre question de recherche. Cependant, nous voulions discuter dans cette section de la raison pour laquelle nous n'avons pas été en mesure d'évaluer la performance de cette organisation.

L'utilisation que l'organisme partenaire a faite du tableau de bord n'est pas celle à laquelle on s'attend traditionnellement selon Kaplan et Norton. L'organisme partenaire a mis à jour les résultats et les cibles du tableau de bord seulement une fois par année lors de la première année. Ensuite, il ne les a jamais remis à jour. Cependant, quatre ans plus tard, lors d'une conversation avec la direction générale, elle me mentionnait avoir atteint la majorité des objectifs. Ainsi, l'organisme a pris le tableau de bord comme une planification stratégique des prochaines années. Kaplan et Norton mentionnent l'importance de mettre à jour le TBP et d'en faire une rétroaction minimalement annuelle. L'organisme partenaire n'a rien fait de tel. Nous en concluons que le TBP n'est pas adapté au contexte des OSBL, en raison des obstacles que nous avons identifiés, tels que le temps, la structure organisationnelle, etc. Nous avons l'impression que la direction générale avait gardé en tête le TBP pour s'orienter stratégiquement dans les années suivant l'implantation, mais les pratiques de l'outil ne sont pas pertinentes et n'ont pas été appliquées dans ce cas.

En conclusion, l'implantation s'est bien déroulée grâce à plusieurs facteurs de succès, la collaboration de l'organisation et le facteur humain constituant les principaux facteurs de réussite d'un tel projet. Nous avons aussi observé une clarification de la stratégie, de la mission et une vision plus globale de l'organisation, et ce, sur une perspective de plus d'un an. Une meilleure compréhension des objectifs entre les groupes cibles a d'ailleurs été observée, ce qui pourrait être précurseur d'une synergie au sein de l'organisme. Le simple fait que le projet de recherche ait été accueilli positivement tant auprès de la direction que du conseil d'administration nous permet de conclure que cet outil de management se révèle utile pour un OSBL.

Certaines contraintes ont été rencontrées durant la recherche. Le manque de temps est déterminant sur les résultats. Nous avons formulé une réserve quant à la survie à long terme de l'outil étant donné le manque de temps des employés du centre de crise. Le temps de tous est consacré à l'intervention auprès des usagers dans le besoin. Le temps de la direction est voué à encadrer et à coordonner les activités d'intervention. Si la direction dispose de temps supplémentaire une fois les opérations courantes organisées, elle peut se consacrer à la gestion du centre de crise. Par conséquent, l'implantation du projet de management, même bien intentionné et pertinent, peut recevoir un intérêt limité considérant le temps qui peut lui être alloué. De plus, la situation financière est toujours précaire : un poste à temps partiel a été supprimé en 2014. Donc, si l'organisme ne bénéficie pas d'entrées de fonds supplémentaires, il n'y a aura pas de possibilité d'embauche et donc, peu de temps investi dans les tâches de gestion.

Il est important de mentionner que le défi le plus important que nous avons rencontré représente les barrières comportementales. Ces barrières sont principalement dues à la nature du projet lui-même, en management, alors que l'organisme œuvre en santé mentale. Ainsi, les employés sont tous très compétents en intervention, mais pas nécessairement en management, ce qui affecte la compréhension du projet. De plus, pour certains administrateurs, il est plus difficile de saisir le projet pour des raisons de santé mentale ou de connaissances en management. Ils ne sont pas nécessairement prédisposés à travailler avec ce type d'outil. Par conséquent, il est difficile d'implanter un outil stratégique lorsque la compréhension de celui-ci n'est pas acquise. Certains administrateurs oublient même l'existence de l'outil, en raison de pertes de mémoire.

Les résultats ont permis de montrer que l'implantation du TBP est difficile en raison de facteurs humains. Les résultats primaires recueillis et présentés dans le rapport de recherche avaient déjà permis de constater les contraintes suivantes : le manque de temps, le manque de compréhension du projet et le suivi à long terme. L'effet du TBP n'est pas instantané, mais se fait plutôt sentir après plusieurs mois, voire plusieurs années. Nous avons réalisé que la compréhension s'est légèrement améliorée entre l'implantation et la post-implantation (un an plus tard). Après l'implantation, nous n'étions pas convaincus que le TBP était pertinent pour un OSBL. Avec l'organisme partenaire, il est possible d'affirmer que le TBP est un outil d'organisation et de communication. Il permet aussi d'évaluer si l'organisme atteint ses objectifs et donc, de stimuler les employés ou les parties prenantes à atteindre les objectifs fixés. En effet, si on ne fait pas de rétroaction ou d'évaluation, pourquoi s'améliorer? Contrairement à une entreprise à but lucratif qui implique de générer de plus en plus de bénéfices, ce qui est une finalité en soi, il est évident pour un OSBL que le financement est le moyen pour parvenir à ses fins : aider des adultes dans le besoin en situation de crise, si on reprend le contexte de l'organisme partenaire. Ainsi, le financement permet de mettre en œuvre sa mission et non l'inverse. Le financement représente une contrainte importante pour l'évolution des OSBL. Le TBP ne permet pas, à la lumière de notre évaluation, d'augmenter les revenus d'un OSBL, contrairement à ce que stipulent les auteurs, Kaplan et Norton, du modèle du TBP. Nous avons également rencontré des problématiques pour quantifier les trois autres axes du tableau.

Il est à noter que plusieurs limites sont présentes dans la recherche. La recherche n'a été réalisée qu'auprès d'une seule organisation. Malgré l'accord des intervenants avec la méthodologie choisie, une généralisation des résultats obtenus à d'autres OSBL s'avérerait présomptueuse. Nous pouvons conclure, à la lumière de nos travaux, que les effets de l'implantation d'un TBP dans un contexte de petit OSBL se font sentir longtemps après son implantation. Le TBP est pertinent pour établir des objectifs stratégiques que la direction gardera en tête par la suite, mais l'outil lui-même est mésadapté pour le cas que nous avons étudié.

Dans le cadre de recherches ultérieures, il serait fort intéressant de justement compléter l'étude en évaluant les effets du tableau de bord à différents moments de la post-implantation (plus d'un an). Les donateurs et bailleurs de fonds utilisent-ils l'information du TBP? L'implantation du TBP dans un OSBL a-t-elle un impact positif pour leur financement?

D'ailleurs, il serait aussi pertinent d'étudier les autres outils de management, mécanismes ou systèmes qui pourraient améliorer l'évaluation de la performance des OSBL. Examiner les autres outils possibles permettrait d'augmenter les possibilités stratégiques pour les OSBL en tenant compte de la faible disponibilité financière pour en assurer la création ou l'implantation. Ainsi, il serait possible d'intervenir dans plusieurs secteurs ou types de produits et services. Actuellement, le TBP pourrait-il être adapté ou pertinent pour certains secteurs d'OSBL? D'autres études de cas ou de terrain seraient fort pertinentes à l'avenir afin de critiquer et tester le modèle. La recherche d'outils hybrides ou différents s'avérerait fort pertinente.

Références

- Contrôleur des finances du Québec, Établissement d'indicateurs de performance, 2011. Rapport annuel. https://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Ministere/fr/MINFR_RAG2011-2012.pdf
- Gica, O. A. et Moisescu, O. I. (2007). How to build a successful balanced scorecard. *Management and Marketing Journal*, 5(1), 140-146.
- Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organization. *The international journal of productivity and performance management*, 59(6), 534–554.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E. et Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation : A multiple criteria approach on balanced scorecard. *Omega*, 40, 104-119.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard : Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.
- Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1998). *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*. Éditions d'Organisation.
- Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (2002). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*. Éditions d'Organisation.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change : the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13(3), 323–343.
- Laitinen, E. K. (1996). Framework for small business performance measurement : towards integrated PM systems. Vaasan yliopisto. Research papers (210), Business Administration (77), Vaasa, *Accounting and Finances*

- Mainville, G. et Broad, M. (2013). Changing times for charities. Performance in a Third Sector Housing Association. *Public Management Review*, 15(7), 992-1010.
- Mamabolo, A. et Myres, K. (2020). Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 65-87.
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. V. D. (2006). Field-based research in accounting : accomplishments and prospects. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 117-134.
- Moore, M. H. (2003). *The public value scorecard : A Rejoinder and an Alternative to Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations by Robert Kaplan*. Social Science Research Network. <http://ssrn.com/abstract=402880>
- Pereira, M. M. et Melao, N. F. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 919-939.
- Perigny, D. (2007). *Étude de l'implantation d'un tableau de bord équilibré en contexte PME*. Mémoire non publié. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- Schneiderman, A. (1999). Why Balanced Scorecards Fail. *Journal of strategic performance measurement, Special Edition*, 6.
- Simon, V. (2011). *Le tableau de bord prospectif, un nouveau système de management stratégique pour ABNL* [mémoire de maîtrise]. Louvain School of Management.
- Weinstein, L. B. et Bukovinsky, D. (2009). Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 42.

Tableau de bord

Objectif ultime à atteindre :
Mission – Vision – Valeurs :

Stratégies adoptées	Perspective financière	Perspective client	Perspective processus internes	Perspective apprentissage et croissance
	Gestion financière des fonds	Satisfaction	Amélioration des processus internes	Apprentissage organisationnel
Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> > Augmentation des revenus 	<ul style="list-style-type: none"> > Qualité des services > Disponibilité des services 	<ul style="list-style-type: none"> > Pratiques alternatives > Rehausser les technologies 	<ul style="list-style-type: none"> > Formation du personnel > Satisfaction des employés
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> > Revenus additionnels non budgétés > Pourcentage (%) d'écart entre le revenu total budgété en début d'année et le revenu total réel vérifié 	<ul style="list-style-type: none"> > Taux de satisfaction des utilisateurs à la suite d'une intervention ou d'un suivi > Durée moyenne des séjours par utilisateurs > Histogramme de la répartition des demandes > Nombre de lits pour hébergement > Nombre d'heures d'ouverture pour tous les services 	<ul style="list-style-type: none"> > Nombre de rencontres du comité des usagers > Pourcentage (%) d'avancement du plan de rehaussement des outils technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> > Nombre de formations suivies par employé > Taux de rotation des intervenants > Nombre de rencontres avec les partenaires

Faire parler les chiffres en gestion du rendement : l'analyse qualitative de trois politiques québécoises en éducation

Julie Ricard

Introduction

«Selon les données fournies par Québec, le taux d'échec au premier bulletin a augmenté cette année...» (Pilon-Larose, 2021). Nous observons tous les jours des indices nous permettant de constater le confort de la société contemporaine à manipuler et à comprendre des données de nature quantitative. Tant les organisations, le grand public que nos institutions publiques ont recours aux données quantitatives pour évaluer et comparer la performance d'une année à l'autre, d'une organisation à l'autre, ou dans l'ensemble d'un secteur d'activité. Autant les médias peuvent faciliter la primauté de la performance chiffrée que les gestionnaires d'organisations et les individus, par la facilité de compréhension et de comparaison. Ainsi, la mesure quantitative domine les systèmes de pensées.

Le rendement du système d'éducation québécois, entre autres, est majoritairement évalué et communiqué au grand public par des mesures quantitatives. Nonobstant la clarté et la non-ambiguïté de valeurs mathématiques associées à un indicateur, une forme d'ambiguïté se révèle par les méthodes de calculs, les divers intrants dans les calculs, les perceptions des individus qui reçoivent et communiquent les données, les enjeux politiques s'opérant autour des indicateurs, l'asymétrie de l'information et d'autres formes d'influences. Ainsi, bien que le chiffre puisse paraître clair, une ambiguïté se réalise dans sa préparation, son interprétation et sa communication. Dans le cadre de cette étude, l'ambiguïté organisationnelle est un énoncé ou une situation à laquelle peut être attribuée plus d'une signification, et ces significations peuvent être contradictoires

(Pehar, 2001; Ricard, 2022). L'ambiguïté des buts dans les institutions publiques est associée par des chercheurs au déplacement de buts (Huizinga et de Bree, 2021). Le déplacement des buts représente le phénomène par lequel des individus œuvrant au sein d'une organisation peuvent devenir trop proches des procédures, les menant ainsi à ignorer leurs défauts ou le contexte plus large dans lequel elles ont été pensées ou qu'elles doivent être appliquées. Ceci mène à une application des règles avec un écartement des buts et à une performance sous-optimale.

La recherche, bien que limitée, démontre une relation négative entre l'ambiguïté des objectifs et la performance, et bien que l'ambiguïté des objectifs ait été liée conceptuellement au déplacement des objectifs, l'influence de l'ambiguïté organisationnelle reste un défi méthodologique à démontrer empiriquement en raison de problèmes de mesure. À cette fin, nous proposons un cadre méthodologique qualitatif pour saisir la nature éclectique, complexe et riche de l'ambiguïté organisationnelle qui donne lieu au phénomène de déplacement des buts.

Ainsi, nous explorons comment la mesure de la performance effectuée principalement par le biais d'outils quantitatifs influence l'ambiguïté organisationnelle et par association, le déplacement des buts à travers le temps. Par conséquent, le but de cette recherche est de faire valoir l'importance de la combinaison des indicateurs chiffrés et une évaluation qualitative, afin de mettre en lumière certaines lacunes des méthodes strictement quantitatives.

En utilisant une collecte de documents publics et des articles de presse, cette étude révèle l'importance de la recherche qualitative pour l'évaluation du rendement des programmes scolaires et éducatifs. Elle démontre qu'une évaluation qualitative est nécessaire afin d'observer s'il y a eu déplacement des buts des programmes, les raisons, et la manière dont les objectifs sont atteints. Tandis que les études quantitatives se penchent sur l'étude de corrélations ou de variance entre des variables (Guba et Lincoln, 1985), les études qualitatives s'intéressent aux descriptions riches de phénomènes empiriques dans le but d'en tirer des apprentissages (Patton, 2002). Utiles pour analyser des données massives et étendues et simples à transmettre, les études quantitatives fournissent également un apport essentiel à la recherche. Néanmoins, il reste que certaines considérations méthodologiques telles que l'échantillonnage et la manipulation des données demeurent des sources constantes de défis et de fiabilité (Guba et Lincoln, 1985; Lincoln et Guba, 1985; Miles et Huberman, 2014).

De plus, en raison d'une concentration accrue sur les mesures de performance quantitatives, l'évaluation de l'expérience des acteurs du milieu (élèves, enseignants, membres du personnel, parents, bénévoles) demeure sous-étudiée en science de la gestion et en gouvernance.

Le terrain sélectionné est le milieu scolaire québécois, car il mobilise des indicateurs complexes dont les intrants demeurent parfois communiqués de manière limitée au grand public. De plus, le milieu scolaire québécois vit des enjeux de rendement, étant questionné par différents groupes de parties prenantes.

Avec ses écoles privées, ses projets particuliers sélectifs dans les écoles publiques et le programme régulier, le système scolaire québécois est devenu le plus inéquitable au Canada selon un rapport du Conseil supérieur de l'éducation (CSE) publié en 2016. (Dion-Viens, 2022)

Après un aperçu des repérages théoriques contribuant à formuler le problème de recherche, nous aborderons le design méthodologique et les stratégies d'analyse de données. Nous poursuivrons ensuite avec les résultats. Nous terminerons avec une discussion des contributions principales ainsi qu'une brève conclusion des implications organisationnelles, institutionnelles et pour la recherche.

4.1. Repérages théoriques

Dans cette section, nous explorons les ancrages théoriques essentiels à l'avancement de cette recherche. Nous abordons la manière dont l'ambiguïté organisationnelle, stratégique et l'ambiguïté des objectifs ainsi que le déplacement des objectifs sont explorés dans différents domaines.

4.1.1. L'ambiguïté des buts et l'ambiguïté organisationnelle

Bien que les chercheurs en management public se soient intéressés à l'ambiguïté des buts, ils se sont penchés de manière limitée sur le déplacement des buts et surtout sur l'influence que peut avoir l'ambiguïté sur le déplacement des buts. Huizinga et de Bree (2021) ont développé un papier conceptuel énonçant trois types de complexités dans l'accomplissement des objectifs pouvant être négligés par les acteurs organisationnels et ainsi devenir une raison sous-jacente de l'ambiguïté des buts. Dans leur papier,

les auteurs instaurent trois types de négligences clés : l'ambiguïté des buts concernant la négligence des buts prioritaires (sélection de l'étendue), l'ambiguïté des buts concernant la négligence des directives (la perception de conformité) et l'ambiguïté des buts concernant la négligence de la subordination des buts (la spécification des moyens). Ils indiquent que les agences publiques s'appuyant de manière dominante sur des mesures de proximité « proxy » afin d'évaluer des objectifs intangibles courent le risque de négliger des complexités associées à l'accomplissement des buts et de vivre le phénomène de déplacement des buts. Bien que plusieurs exemples soient offerts, ce modèle demeure exploratoire. De plus, en reflétant les lacunes de l'évaluation quantitative, les auteurs offrent des pistes de réflexion et des conseils afin de pallier les zones de négligence.

Bien qu'une corrélation négative ait été observée entre l'ambiguïté des objectifs et la performance (Botti et Monda, 2019; Jung, 2014), il est difficile de la démontrer en raison de l'hétérogénéité des mesures. À cet effet, Jung (2014) a développé le « Program Assessment Rating Tool » dans le but de contribuer à l'amélioration de l'évaluation du rendement. Il indique que les mesures d'ambiguïté des buts des programmes démontrent une corrélation négative avec les scores de performance (Jung, 2014). Par conséquent, l'ambiguïté des buts d'un programme est négativement reliée à la performance (Jung, 2014, 2018).

Denis *et al.* (2011) décrivent les pratiques d'ambiguïté stratégique dans les organisations pluralistes comme une communication intentionnellement universelle pour unifier ou réconcilier des besoins divers et promouvoir la cohésion (voir Abdallah et Langley, 2014, p. 9). L'ambiguïté stratégique est intégrée dans les pratiques organisationnelles pour répondre aux besoins et intérêts pluriels qui coexistent (Denis *et al.*, 2011). En effet, les motifs politiques demeurent centraux dans le désir des acteurs d'intégrer certaines formes d'ambiguïtés dans leurs objectifs (Botti et Monda, 2019).

Une étude de cas enchâssés¹ menée dans une université québécoise démontre quatre zones d'ambiguïté émergeant d'une règle organisationnelle qui ont conduit à l'apparition de préoccupations liées à son

1. Dans une étude de cas intégrée, les investigations sont menées à la fois au niveau du cas général et au niveau des sous-unités (Eisenhardt, 1989; Musca, 2006; Yin, 2003, 2009). Dans le projet en question, le cas général étudié était une règle de niveau méta au niveau de l'université, tandis que les sous-unités se réfèrent à la mise en œuvre de cette règle dans six départements.

interprétation et à son application. En conséquence, les zones d'ambiguïté ont généré un éventail plus large de comportements et de pratiques possibles dans l'ensemble de l'organisation et ont accru la variabilité de l'application des règles. La marge de manœuvre organisationnelle prévue dans cette règle pour permettre une flexibilité locale a donné lieu à des zones d'ambiguïté dans l'application des règles qui ont une incidence sur la marge de manœuvre organisationnelle de l'organisation publique dans laquelle elle opère. Ces zones d'ambiguïté organisationnelles sont à la fois émergentes puisqu'elles proviennent de la création de la règle, mais elles tendent à être durables dans le temps puisqu'elles perdurent à travers les périodes et sont alimentées par l'opérationnalisation de la règle (Ricard, 2023). Mobilisant la théorie de la régulation sociale qui étudie les tensions entre la régulation dite de contrôle et celle dite autonome, cette étude démontre que la variabilité de la compréhension et de l'application de la règle a généré des zones d'ambiguïté qui ont nécessité une renégociation de la règle. Ces zones d'ambiguïté étaient soit associées à des divergences spécifiques au contexte entre la règle affichée ou à l'application de la règle.

4.1.2. Le déplacement des buts

Conséquemment, bien qu'il existe une relation négative entre l'ambiguïté des objectifs et la performance, et que l'ambiguïté des objectifs ait été liée conceptuellement au déplacement des buts, l'influence de l'ambiguïté organisationnelle demeure un défi méthodologique à démontrer empiriquement en raison des enjeux de mesure. Merton (1957) souligne l'importance de la cohérence pour l'organisation bureaucratique. Il s'intéresse donc à la notion de déplacement des buts. Le déplacement des buts est le phénomène par lequel les personnes travaillant au sein d'une organisation opèrent trop étroitement avec les procédures, et ainsi deviennent myopes par rapport à leurs défauts ou le contexte plus large dans lequel elles ont été conçues ou devraient être appliquées. Il en résulte un écartement des objectifs et un rendement sous-optimal (Merton, 1957).

À cet effet, nous proposons un cadre méthodologique qualitatif afin de capturer la nature éclectique, complexe et riche de l'ambiguïté organisationnelle qui donne lieu au phénomène de déplacement des buts. Il existe de la recherche limitée dans le domaine en raison des défis méthodologiques quant à la mesure de l'ambiguïté (Jung, 2018). Une revue de littérature systématique publiée en 2019 a repéré que la majorité des

études explorant l'ambiguïté des buts se fait avec des méthodes quantitatives, avec seulement 6 % des études étant de nature qualitative (Botti et Monda, 2019).

4.1.3. La théorie de la régulation sociale

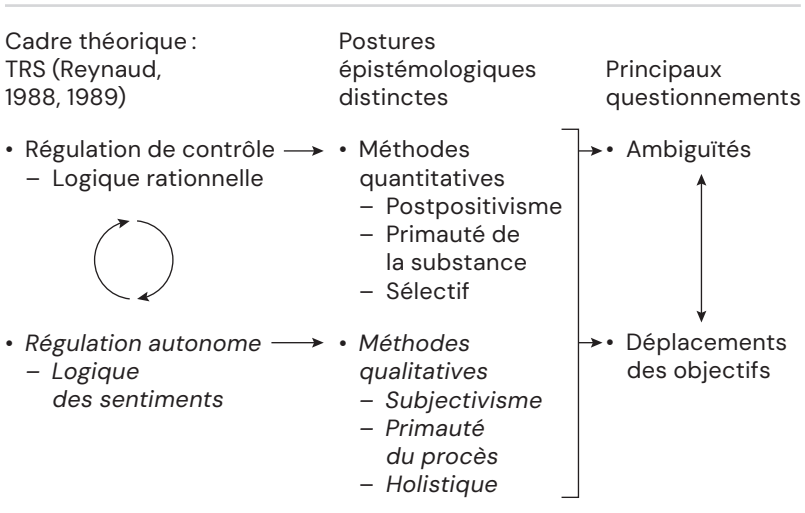
Dans la poursuite de l'étude de l'ambiguïté des règles en contexte pluraliste, notre étude mobilisera la théorie de la régulation sociale (TRS) comme cadre théorique. Par conséquent, nous décrirons les règles comme des règles de contrôle ou des règles autonomes en fonction de leur caractère explicite et de leur légitimité. Les règles de contrôle sont des règles affichées qui déterminent explicitement les limites, les comportements et les sanctions acceptables. Les règles autonomes sont des attentes implicites de comportements acceptables ou de limites perçues imposées aux acteurs et émergeant de l'action collective. Une logique rationnelle est une logique où l'efficacité, la cohérence et la productivité sont privilégiées, tandis qu'une logique basée sur les sentiments est ancrée dans les sentiments et les affects (De Terssac, 2003; Reynaud, 1988, 1989). En effet, la TRS nous permet de rendre compte des zones d'ambiguïté par l'étude des tensions entre la régulation de contrôle et la régulation autonome en contexte scolaire. Puisque cette théorie postule une logique rationnelle associée à la régulation de contrôle et une logique des sentiments associée à la régulation autonome, elle nous permet également d'explorer s'il existe des relations entre la logique rationnelle de la régulation de contrôle et la primauté des méthodes quantitatives ainsi que des relations entre la logique des sentiments de la régulation autonome et les méthodes qualitatives. Conséquemment, dans la prochaine section, nous abordons la méthodologie.

4.1.4. Cadre théorique : théorie de la régulation sociale

Dans le cadre de cette étude, nous mobilisons la TRS pour envisager si la négociation constante entre les régulations de contrôle et autonomes qui donnent lieu à des zones d'ambiguïté émergentes et durables influence le déplacement des buts organisationnels dans le temps. À cet effet, puisque la régulation de contrôle tend à être associée à une logique rationnelle, nous nous questionnons sur l'association de la primauté des méthodes quantitatives qui sont également associées à une logique rationnelle et à la primauté de la substance; tandis que la régulation autonome

tend à être associée à la logique des sentiments, nous nous questionnons sur son association possible aux méthodes qualitatives qui privilégient la primauté du procès. La figure 1 illustre le cadre théorique. Ainsi, à l'issue de cette étude, nous aimerions non seulement faire un retour sur notre question de recherche qui explore la mesure de la performance effectuée principalement par le biais d'outils quantitatifs et son influence sur l'ambiguïté organisationnelle, et par association, sur le déplacement des buts dans le temps; mais également un regard sur les enjeux des méthodes concernant l'évaluation de la régulation de contrôle et de la régulation autonome.

Figure 1. Cadre théorique TRS en contexte



4.2. Méthodologie

Dans cette section, nous détaillons le design de recherche. Le but de cette étude est d'explorer comment la mesure de la performance effectuée principalement par le biais d'outils quantitatifs influence l'ambiguïté organisationnelle et par association, le déplacement des buts à travers le temps. Par conséquent, le but de cette recherche est de faire valoir l'importance de la combinaison des indicateurs chiffrés et une évaluation qualitative afin de mettre en lumière la complémentarité des méthodes d'évaluation de performance.

4.2.1. Choix du milieu empirique : trois critères

Au-delà de l'intérêt marqué pour le milieu scolaire québécois, nous avons sélectionné ce terrain empirique sur la base de sa compatibilité avec le phénomène de recherche, de son adéquation avec notre méthodologie et de l'accessibilité aux données dans le milieu scolaire québécois. Le milieu scolaire québécois semble être un milieu dans lequel l'utilisation d'indicateurs chiffrés est valorisée aussi bien pour répondre aux demandes médiatiques que sur le terrain. Le tableau 1 inclut des citations démontrant la valorisation de l'évaluation quantitative en milieu scolaire québécois².

Tableau 1. Citations démontrant la valorisation de l'évaluation quantitative

Afin d'assurer la validité et la représentativité des problèmes et constats établis avec le groupe de discussion [...] dans le processus d'évaluation, de déclaration ou de validation des élèves HDAA. Il n'en demeure pas moins que 24 % des psychologues et 22 % des orthophonistes du réseau scolaire ont répondu au sondage : il s'agit des deux corps d'emplois pour lesquels l'évaluation et la validation exigent le plus de temps. (FPPE, 2020, p. 5)

Devant l'absence de données, la FPPE-CSQ a dû se résoudre à dresser ce bilan et évalue qu'environ 500 postes étaient vacants à la rentrée 2021-2022. Ces chiffres sont conservateurs. (Newswire, 2022)

Taux de diplomation et de qualifications des élèves handicapés ou en difficulté d'apprentissage et des élèves réguliers, pour la cohorte 2008-2009 suivie jusqu'en 2014-2015, après 5 et 7 ans pour le réseau public : Après 5 ans : réseau public 60,1 %, élèves réguliers 69 %, total élèves HDAA 28,8 %, élèves en difficulté 29,3 %, élèves handicapés 24,9 %; Après 7 ans : réseau public 74,9 %, élèves réguliers 82,4 %, total élèves HDAA 48,3 %, élèves en difficulté 49,2 %, élèves handicapés 42,4 %. (Costerg, A., 2018, p. 8; Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2016)

2. L'observation de la valorisation des indicateurs quantitatifs est uniquement basée sur les données collectées et sur le type de données codées; cela n'exclut pas les évaluations qualitatives observées en milieu scolaire durant cette étude.

Le milieu scolaire québécois est en effet un terrain empirique compatible avec la TRS du fait que les observations initiales et les données préliminaires démontrent des tensions entre la régulation de contrôle et la régulation autonome. C'est-à-dire qu'à certains égards, il peut transparaître certaines disparités ou incompréhensions dans des applications de règles et réglementations dans certains milieux. Le tableau 2 inclut des citations démontrant des ambiguïtés relevées dans l'opérationnalisation de la régulation de contrôle sur le terrain.

Tableau 2. Citations démontrant des ambiguïtés

« Je me question *[sic]* également sur la recherche à tout prix de l'obtention d'un diagnostic en milieu scolaire. Les ressources en psychologie sont souvent monopolisées pour des évaluations. Toutefois, elles seraient souvent bien plus efficaces si elles donnaient directement du soutien à l'élève. [...] Combien d'enfants ayant des besoins d'ordre affectifs ou comportementaux ne reçoivent pas de services? » Un psychoéducateur de la région de la Capitale nationale. (FPPE, 2020, p. 19)

[...] souligner que les taux de réussite élevés au primaire en orthographe (88,7% à la fin de la 4^e année et 88,9% à la fin de la 6^e année)... la correction des épreuves s'effectue en tenant [...] compte des exigences du niveau visé, soit les apprentissages devant être maîtrisés à la fin de l'année scolaire [...] à la fin de la 4^e année du primaire, le nombre de mots dont l'orthographe a été explicitement enseignée et qui doit être connue est limité) (MELS, 2012). [...] du secondaire, ce sont l'ensemble des erreurs répertoriées qui sont comptabilisées [...] l'orthographe ne soit pas enseignée systématiquement, lorsqu'elle l'est c'est au début du primaire seulement alors qu'il ne semble pas y avoir un temps spécifique accordé à cet enseignement chez les élèves plus âgés. (Daigle, D. et Bastien, M., 2015; Corteg, A., 2018)

Les doyens de facultés d'éducation s'inquiètent aussi des tensions entourant le CAPFE, qui « compromettent la crédibilité du processus » d'agrément des programmes de formation des maîtres, selon eux. « C'est légal [d'ignorer les recommandations du CAPFE], mais c'est la première fois qu'un ministre fait ça depuis la fondation du CAPFE en 1992 », dit Jean Bélanger, président de l'Association des doyens, doyennes et directeurs, directrices pour l'étude et la recherche en éducation au Québec [...] (Fortier et Morin-Martel, 2022)

« Il ne suffit pas de lancer un appel à tous sur les réseaux sociaux ou sur la place publique pour dire : venez en grand nombre. Des fois, on dirait qu'on a la pensée magique, qu'il s'agit d'aimer les enfants et d'avoir un peu d'expérience avec des jeunes. Enseigner, c'est plus complexe. » (Hubert, citée dans Morasse, 2022a)

À très court terme, Québec trouvera les 700 profs manquants et on réglera cette crise de la rentrée.

Le problème restera toutefois entier : tant que les conditions de travail des jeunes profs seront aussi difficiles, leur taux de rétention restera trop bas, et on continuera de devoir recruter dans l'urgence. (Brousseau-Pouliot, 2022)

En octobre 2020, le quotidien *Le Droit* avait rapporté qu'un récent diplômé du secondaire avait été embauché pour donner des cours de mathématiques dans une école secondaire du centre de services scolaire au Cœur-des-Vallées (CSSCV), en Outaouais.

« Avant cette année, généralement, nous n'embauchions pas de gens qui n'avaient pas minimalement un [diplôme d'études collégiales] pour enseigner. Pour la première fois, on a dû réviser à la baisse notre critère », avait alors expliqué le secrétaire général du CSSCV, Jasmin Bellavance, au journaliste Daniel Leblanc. (Morasse, 2022b)

Au cours des derniers mois, *Le Journal* s'est entretenu avec plus d'une vingtaine de parents dont les enfants autistes ont été totalement ou partiellement mis à l'écart du réseau scolaire pendant de longues périodes, malgré l'obligation légale de les scolariser à temps plein 180 jours par année... (Dion-Viens, 2021)

Or, cette annonce du ministre Roberge ne s'est pas traduite uniformément sur le terrain, a constaté le président de la Fédération des comités de parents, Kévin Roy, qui déplore une « inégalité » dans les services offerts d'un centre de services scolaire à l'autre. Cette observation est également partagée dans les résultats du sondage effectué par la FPPE-CSQ.

« Les centres de services scolaires ont tellement peur de se faire couper des sous, que dans le fond, la difficulté, c'est qu'ils n'acceptent pas qu'il y ait des changements de façon de faire. Ils demandent toujours aux professionnels de faire les mêmes choses. » (Pilon-Larose, 2020)

Le milieu scolaire québécois apparaît adéquat et actuel puisqu'il fait l'objet, depuis les dernières années, d'une attention médiatique particulière. Cette attention médiatique rend l'accessibilité à certaines données plus facile, que celles-ci soient de nature chiffrée ou non chiffrée, ou qu'elles soient des opinions des acteurs du milieu scolaire. Le tableau 3 inclut des citations démontrant l'accessibilité à des données qualitatives récentes par le biais de l'attention médiatique reçue par le milieu scolaire québécois.

Tableau 3. Citations démontrant l'accessibilité à des données qualitatives

Le psychologue et spécialiste de la réussite scolaire Égide Royer est encouragé par ces chiffres.

Cependant, il préfère attendre avant de se réjouir trop rapidement [...] les élèves de la cohorte de 2014 n'ont pas eu à faire d'examen ministériel à la fin de leur année, ce qui aurait un impact non négligeable sur les données.

«Ça a amené une imprécision au niveau de la diplomation et ça a peut-être gonflé les chiffres de diplomation», explique-t-il. (Prince, 2021)

Au cours de l'année scolaire 2020-2021, la pénurie d'enseignants a amené plus de 3700 personnes sans brevet d'enseignement dans les classes en vertu d'une «tolérance d'engagement» accordée par le ministère de l'Éducation. (Morasse, 2022b)

[...] d'élèves ayant un diagnostic du trouble du spectre de l'autisme (TSA), dont le nombre a bondi de 156 % au cours des 10 dernières années [...] même s'ils sont de plus en plus nombreux, les besoins de ces enfants différents restent mal compris du réseau scolaire, affirme Lili Plourde, directrice générale de la Fédération québécoise de l'autisme.

Le milieu peine à s'y adapter, ce qui mène à une augmentation des élèves autistes mis à l'écart du réseau scolaire, ajoute-t-elle.

L'Office de protection des personnes handicapées du Québec constate aussi que le phénomène est en hausse. (Dion-Viens, 2021)

En point de presse, mercredi, le ministre de l'Éducation, Jean-François Roberge, a dévoilé les résultats d'une étude statistique réalisée par son ministère concernant le retard scolaire potentiel

des élèves québécois en période de pandémie [...] annoncé que le premier bulletin, remis la semaine dernière, vaudra 35 % de l'année scolaire. Le deuxième et dernier bulletin, remis en juin [...] pondération de 65 %. (Pilon-Larose, 2021)

4.2.2. Collecte de données

Une collecte de données secondaires de 1960 à 2022 a été effectuée afin de bâtir un portrait des trois politiques. Ces données comprennent des travaux scientifiques étudiant l'évolution du milieu scolaire, des articles de presse, les politiques provenant des institutions gouvernementales ainsi que des rapports rédigés par des associations professionnelles.

Le tableau 4 illustre la distribution de codage par période ainsi que par type de document. Les deux premières colonnes à partir de la gauche indiquent la période et les années associées aux documents. Les deux colonnes suivantes indiquent le nombre total de documents collectés pour la période ainsi que le total d'encodages. Les colonnes suivantes indiquent le nombre de documents collectés par période et par type de document, ainsi que le nombre d'encodages.

Tableau 4. Tableau d'encodage

Périodes		Totaux		Types de documents												Totaux
		Doc	Enc	Scientifique		Lobby, asso- ciations, etc.		Média		Politique						
An- nées		Doc	Enc	Doc	Enc	Doc	Enc	Doc	Enc	Doc	Enc	Doc	Enc	Doc	Enc	
P1	60-70	3	7	2	2	5	-	20	3	6	2	20	43	2	7	
P2	71-76	2	2	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	
P3	76-85	4	9	3	3	-	-	4	4	2	2	4	3	9	9	
P4	85-94	3	19	17	17	1	1	1	1	-	-	1	17	19	19	
P5	94-03	9	38	14	14	5	5	2	2	17	17	2	14	38	38	
P6	03-11	4	5	1	1	3	3	1	1	-	-	1	1	5	5	
P7	12-18	10	53	-	-	26	26	13	13	14	14	13	26	53	53	
P8	18-	7	171	2	2	60	60	107	107	2	2	107	60	171	171	
Totaux				40	40	96	96	131	131	37	37	131	96	304	304	

De plus, cette collecte de données porte un regard sur la perception de la performance du milieu scolaire provenant de multiples parties prenantes incluant des parties gouvernementales, des membres des centres de services scolaires, des professionnels, des parents ainsi que des membres des médias. Néanmoins, les données provenant des médias doivent être triangulées étant donné que ces informations ne tiennent pas compte d'un échantillonnage représentatif. Les données provenant de rapports des groupes professionnels (ex. Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec, Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec, etc.) intervenant dans le secteur de l'éducation sont apparues de grande qualité de contenu en raison de leur maîtrise accrue des enjeux opérationnels sur l'ensemble du territoire, mais également sur le plan méthodologique et analytique en raison de la variété des expertises des acteurs dans ces groupes.

4.2.3. Les données empiriques sur le milieu scolaire québécois

Selon les données de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), le taux d'obtention d'un diplôme de 2^e cycle du secondaire en 2020 au Canada était de 84 % pour les hommes et de 87 % pour les femmes; il s'agit du 11^e rang mondial. Toutefois, si nous comparons le Québec avec le reste du Canada avec des indicateurs similaires, nous observons que le taux d'obtention d'un diplôme dans un délai prévu au Québec est sous la barre des 80 % pour 2019 à 2020, derrière l'ensemble des neuf autres provinces canadiennes qui se retrouvent entre 82 % et 93 % pour la même période et devant les deux territoires (OCDE, 2024).

Les différences dans les programmes scolaires, les parcours, la réglementation encadrant la diplomation ainsi que les méthodologies utilisées dans le calcul des diplômés peuvent engendrer des disparités importantes entre les provinces. Certaines de ces divergences ont été notées par *La Presse* :

La comparaison de systèmes fort différents exige bien des nuances. Contrairement au Québec, par exemple, les élèves ontariens n'ont pas à réussir un examen ministériel dans les cinq principales matières pour obtenir leur diplôme. La diplomation est laissée à

la discrétion de chacune des 76 commissions scolaires, ce qui rend leurs données discutables. À cela, il faut ajouter la note de passage fixée à 50 % en Ontario, contre 60 % au Québec [...]

En excluant les qualifications, le taux de diplomation dans les délais des réseaux publics et privés au Québec est de 69,3 %. En Ontario, la donnée la plus comparable est de 81,2 % – une différence de près de 14 points de pourcentage. (Lussier et Savard, 2020)

Pour évaluer le rendement du système, le ministère de l'Éducation a créé en 1991 un indicateur de calcul du taux de diplomation de qualification. Cet indicateur mesure la réussite d'une cohorte suivie dès son entrée au secondaire, mais ne prend pas en compte les élèves étant admis pendant le parcours du secondaire. L'indicateur suit les élèves jusqu'à l'âge de 20 ans et permet d'apprécier la persévérance et la réussite scolaire. Toutefois, il rend la comparaison interprovinciale et internationale plus complexe en raison des disparités méthodologiques entre les instances.

Cette mesure inclut la diplomation et des qualifications à de nombreux programmes à compétences et exigences variées : diplôme d'études secondaires (DES); diplôme d'études professionnelles (DEP); attestation de spécialisation professionnelle (ASP); attestation d'études professionnelles (AEP); attestation de formation professionnelle (AFP); insertion sociale et professionnelle des jeunes (ISPJ); certificat de formation en entreprise et récupération (CFER); certificat de formation préparatoire au travail (CFPT); certificat de formation à un métier semi-spécialisé (CFMS); certificat d'équivalence d'études secondaires (CEES); certificat de formation en insertion socioprofessionnelle des adultes (CFISA); attestation de compétences (ADC) (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2020).

Cet indicateur est donc complexe puisqu'il comprend deux composantes principales, soit la diplomation et la qualification. Les deux composantes principales ont des objectifs semblables en termes de réussite et persévérance scolaire et divergents en termes de parcours et d'attentes pédagogiques. De plus, ces deux composantes sont elles-mêmes construites selon plusieurs programmes. La figure 2 démontre des exemples d'éléments intégrant la diplomation et la qualification. La section verte illustre les qualifications, la section en rouge, les diplômes de la formation professionnelle et la section en bleu, les diplômes des parcours réguliers.

Ainsi, la qualification, qui est en vert, inclut des programmes scolaires visant l'accès et la formation axée vers l'emploi qui sont priorités pour les élèves rencontrant des difficultés particulières dans le parcours régulier.

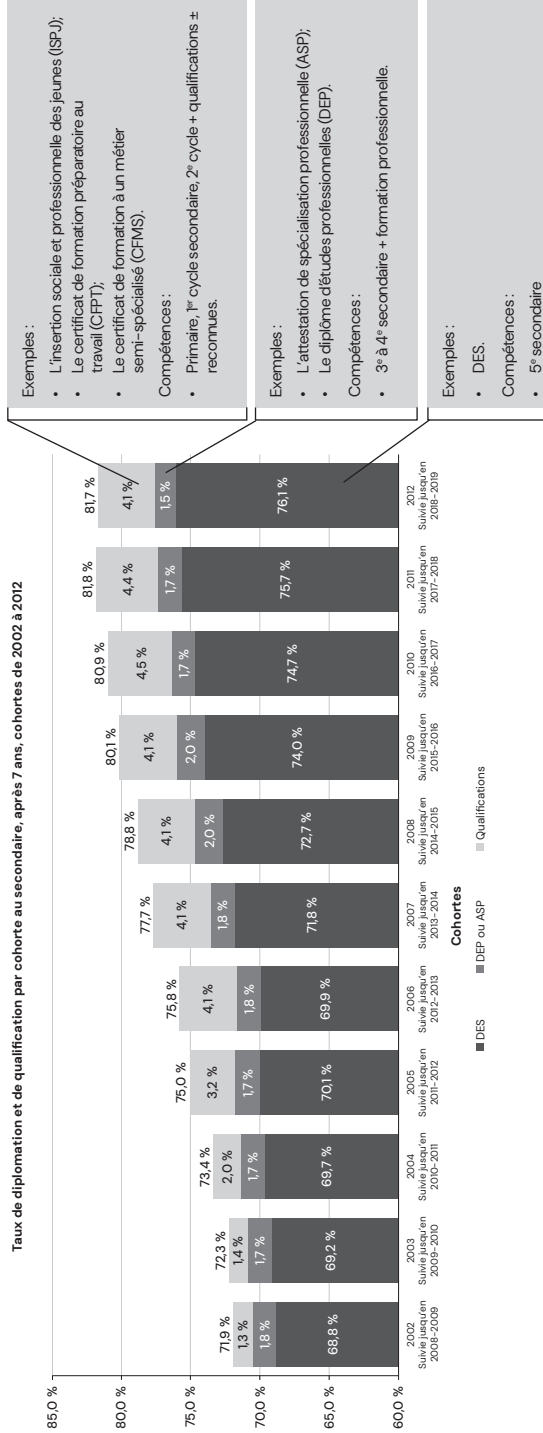
... les statistiques amalgament les diplômes d'études secondaires et les qualifications. Or, comme nous l'écrivions dans notre rapport de septembre dernier, les qualifications ne servent qu'à préparer les élèves ayant des difficultés d'apprentissage à intégrer le marché du travail, sans égard à leurs résultats scolaires. Ces qualifications ne permettent pas d'accéder aux études postsecondaires et n'attestent pas d'un niveau de maîtrise des contenus. (Lussier et Savard, 2020)

Certaines de ces qualifications offrent peu de reconnaissance sur le marché du travail. Les compétences et connaissances pédagogiques varient selon l'avancement de chacun des élèves.

La qualification se traduit par l'obtention d'un diplôme reconnu. Or, le certificat obtenu, dans le cadre d'un FMS par exemple, semble peu reconnu. En effet, autant l'étude du QISAQ que des intervenants des commissions scolaires soulignent que les employeurs reconnaissent peu les certificats attribués au terme de la formation. Les employeurs disent apprécier par contre la qualité des services professionnels des commissions scolaires. (TREAQ, 2011, p. 8)

Différentes options de diplomations s'offrent aux élèves en parcours régulier, en parcours professionnel et en qualification. Des niveaux de compétences professionnelles ou pédagogiques seront atteints en vertu du diplôme ou de la qualification recherchée.

Figure 2. Illustration du taux de diplomation et de qualification par cohorte au secondaire, après 7 ans, cohortes 2002 à 2012. (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2020)



Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Taux de diplomation et de qualification par cohorte au secondaire, avril 2020.

De son côté, l'OCDE, qui doit transiger avec des mesures provenant d'une diversité d'origines et mesurer la performance globale pour but de comparaison, utilise le taux d'obtention d'un diplôme secondaire pour l'ensemble de la population, tout au long de la vie.

Par conséquent, l'utilisation d'un indicateur tel que le taux de diplomation et de qualification par cohorte au Québec communique les valeurs de la persévérance et de la réussite, peu importe le type de programme. Néanmoins, la complexité de l'indicateur exige que les acteurs du milieu et le grand public effectuent des recherches poussées afin de bien saisir sa composition. De plus, il nécessite qu'il soit divisé afin de pouvoir réellement comprendre sa valeur et travailler à son amélioration.

Des citations recueillies illustrent le résultat sur le terrain des ambiguïtés :

« Ça a amené une imprécision au niveau de la diplomation et ça a peut-être gonflé les chiffres de diplomation », explique-t-il. (Prince, V. (2021))

« En le décomposant, on observe que le taux d'obtention d'une qualification est passé de 1,3 % à 4,1 %, tandis que le taux d'obtention d'un diplôme (DES, DEP, ASP) est passé de 70,6 % à 71,7 %. » (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2020)

C'est dans cette perspective que cette étude propose d'étudier l'évolution de trois politiques et explorer la portée de l'influence des indicateurs quantitatifs sur les ambiguïtés organisationnelles et le déplacement des buts.

En raison de l'inclusion de la qualification et de la formation professionnelle dans l'indicateur ci-dessus, les trois politiques choisies sont : 1) la formation professionnelle; 2) la politique en adaptation scolaire; 3) l'inclusion et l'intégration.

4.2.4. Analyse des données

Dans cette section, nous aborderons les stratégies mobilisées pour l'analyse des données. En utilisant ATLAS.ti et une grille de codage conceptuelle et temporelle, nous avons procédé à une décomposition temporelle afin de mieux saisir l'évolution des programmes et la politisation du milieu scolaire. Nous avons codé les objectifs des citations indiquant des buts (tableau 5).

Tableau 5. Citations démontrant des types d'objectifs codés

Le Québec a jeté les bases de l'organisation actuelle de la formation professionnelle et technique (FPT) au moment de la réforme de l'éducation des années 1960. Les établissements de FPT [...] intégrés afin d'assurer une articulation plus serrée avec les autres parcours scolaires [...] rendre plus démocratique son recrutement. La responsabilité de son développement revient [...] au MEQ. La réforme des années 1960 visait trois objectifs : – Le décloisonnement social de la FPT par la démocratisation géographique (création des collèges d'enseignement général et professionnel (CÉGEP) et d'universités dans différentes régions du Québec) et sociale (égalité d'accès des femmes, des francophones, etc.) dans une volonté de mobilité sociale et économique...

La Politique de l'adaptation scolaire et ses impacts sur la réussite des EHDA [...] votée en 1992, est modifiée en 1999 avec l'ajout d'un volet de dépistage et de prévention. L'orientation principale de cette politique est [...] « Aider l'élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage à réussir sur les plans de l'instruction, de la socialisation et de la qualification. À cette fin, accepter que cette réussite éducative puisse se traduire différemment selon les capacités et les besoins des élèves, se donner les moyens qui favorisent cette réussite et en assurer la reconnaissance. » (MEQ, 1999a, p. 17). Afin de relever le défi de la réussite pour tous, le ministère s'était doté d'un plan d'action constitué de six voies d'action à privilégier (MEQ, 1999b). Toujours en vigueur, le mandat de ce plan et de l'organisation des services... est de mettre en place les conditions assurant l'accessibilité pour tous à une réussite de qualité sur le plan de l'instruction, de la scolarisation et de la qualification. L'orientation fondamentale de ce plan d'action consiste à s'ajuster aux besoins particuliers des enfants handicapés ou en difficulté d'adaptation et d'apprentissage. (Costerg, A, 2018, p. 7)

Le Conseil supérieur de l'éducation recommande de miser sur l'inclusion des élèves ayant des difficultés d'apprentissage dans les classes... il suggère l'ajout de ressources et l'augmentation du financement des écoles. (Senay, 2017)

Nous avons codé les éléments ambigus des citations indiquant un flou sur l'interprétation, de multiples interprétations ou des interprétations contradictoires (tableau 6).

Tableau 6. Citations démontrant des types d'ambiguïtés codées

« La plus grande difficulté que nous rencontrons est le manque de cohérence entre ce qui est mis de l'avant par la recherche et par notre ordre professionnel (ex. documenter les situations de handicap et non la sévérité selon les tests standardisés et rangs centiles, parler des impacts fonctionnels) et par le ministère (émettre une conclusion orthophonique avec une sévérité très précise, faire un suivi de 6 mois alors qu'on peut émettre une conclusion sans ce critère de temps en documentant la persistance d'une autre façon) ». Une orthophoniste [...] « Les critères du MEES n'ont pas changé alors que plusieurs "diagnostics" ont évolué... la majorité des Dx reçus en TSA ne comprennent pas le degré de sévérité, car les MD n'y adhèrent pas. La sévérité d'un TSA varie dans le temps [...] ainsi le soutien à l'élève varie selon les difficultés rencontrées, des exigences (1^e année versus 6^e année), de l'environnement (petit groupe versus groupe plus nombreux), etc. ». Une orthopédagogue [...] « Certains élèves sont en réelle difficulté/souffrance et leur diagnostic [...] pas suffisamment sévère, il n'est pas possible de leur attribuer un code malgré des besoins très importants. Parfois le libellé utilisé en pédopsychiatrie n'est pas accepté par le Ministère (exemple : le MD a écrit le mot hypothèse à côté du diagnostic et ne prévoit pas revoir l'enfant considérant que l'évaluation est terminée et le MEES le refuse à cause du mot hypothèse). Parfois la pédopsychiatre ne met pas de DX avant la majorité est cela pénalise l'enfant qui a besoin de services dans le moment présent ». Une psychologue de la région de Chaudière-Appalaches « Les critères du code 34 sont tellement restreignants et tellement loin de ce qui est demandé par l'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec que je passe beaucoup de temps à demander à des orthophonistes du privé de me rédiger des lettres précisant des atteintes langagières... » (FPPE, 2020, p. 15-16)

La qualification se traduit par l'obtention d'un diplôme reconnu. Or, le certificat obtenu, dans le cadre d'un FMS par exemple, semble peu reconnu [...] autant l'étude du QISAQ que des intervenants des commissions scolaires soulignent que les employeurs

reconnaissent peu les certificats attribués au terme de la formation [...] L'étude du QISAQ et des représentants du réseau des commissions scolaires nous apprennent aussi que les employeurs ne savent pas de quel programme les jeunes proviennent [...] Ces mêmes employeurs connaissent par contre la FPT et exigent un DEP ou un DEC. Quant aux jeunes de l'étude, ils ont exprimé le sentiment que le certificat n'a pas de valeur aux yeux des employeurs. (TREAQ, 2011).

Au cours de l'année scolaire 2020-2021, la pénurie d'enseignants a amené plus de 3700 personnes sans brevet d'enseignement dans les classes en vertu d'une « tolérance d'engagement » accordée par le ministère de l'Éducation. (Morasse, 2022b)

Selon la Loi sur l'instruction publique, un enfant doit fréquenter l'école à temps plein, 180 jours par année. L'école doit lui fournir des services en fonction de ses besoins et non en fonction des ressources disponibles. Seule exception : si les besoins de l'enfant représentent une « contrainte excessive » pour le réseau scolaire, comme des coûts excessifs, un manque de personnel ou des enjeux de sécurité pour le personnel ou les autres élèves [...] dans bien des cas, le réseau invoque la contrainte excessive « sans avoir épuisé tous les moyens possibles », affirme Daniel Ducharme, chercheur à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse... (Dion-Viens, 2021)

Nous avons codé des éléments de déplacements des objectifs des citations indiquant que le but initial était déplacé sans distinction sur le fait que le déplacement du but soit volontaire ou non.

Tableau 7. Citations illustrant des déplacements des buts dans le milieu

Les élèves qui sont entrés à l'école secondaire au cours de l'année scolaire 2002-2003 sont nettement moins susceptibles que ceux qui y sont entrés au cours de l'année 1994-1995 d'entreprendre un programme de FP après avoir suivi la formation générale des jeunes sans la compléter plutôt que de quitter le système d'éducation sans diplôme ni entrepris un programme de formation professionnelle (parcours I plutôt que V, $e\beta = 0,812$), mais plus susceptibles d'entreprendre une formation professionnelle après

avoir suivi sans la compléter la formation générale des adultes (parcours II plutôt que V, $e\beta = 1,259$). Ils sont [...] plus susceptibles d'entreprendre une formation professionnelle après avoir obtenu le diplôme d'études secondaires de la formation générale des jeunes ou de celle des adultes et, par la suite, de fréquenter l'enseignement postsecondaire [...] ils sont plus susceptibles d'obtenir le diplôme d'études secondaires de la formation générale des adultes et moins susceptibles de suivre les autres parcours conduisant à un diplôme autre que professionnel. (Doray *et al.*, 2021, p. 13)

... sur le terrain, des professionnelles et professionnels émettaient des réserves : [...] on leur demandait malgré tout de procéder à l'ensemble de la démarche, comme avant. La raison évoquée était toujours la même : la crainte de voir baisser le financement à la suite d'une vérification de dossier. Car oui, pour déterminer le financement des services aux EHDAA, le Ministère considère non seulement le nombre d'élèves déclarés, mais aussi le taux de conformité des déclarations selon ses propres critères. « Il est certain que la pression opérée par le MEES sur les Centres de services scolaire [*sic*] concernant la "recevabilité" des dossiers présentés se fait totalement sentir [...] les Services éducatifs prennent le temps de nous aviser que l'on se doit d'obtenir un "bulletin parfait", sinon, nous serons pénalisés et coupés de nos subventions ». Une orthophoniste [...] « On nous parle du processus comme pour nous faire peur. On n'exige plus que nous remplissions la fiche de validation, mais au moment de se faire vérifier, il faut que tout y soit. C'est parfois plus compliqué et stressant quand ça n'a pas été fait au moment d'appliquer une cote. On nous répète ad nauseam qu'à cause de nous, l'école pourrait se voir retrancher de l'argent si elle se fait vérifier. On nous tient par la peur » [...] (FPPE, 2020, p. 7)

Les anglophones et les allophones, qu'ils étudient en français ou en anglais, sont moins susceptibles que les francophones qui étudient en français de suivre l'un ou l'autre parcours qui mènent à la formation professionnelle plutôt que de quitter le système d'éducation sans diplôme ni avoir entrepris une formation professionnelle. Deux cas font exception : les allophones qui étudient en français sont plus susceptibles que les francophones qui étudient en français

d'obtenir le diplôme d'études secondaires de la formation des jeunes et le diplôme d'études collégiales préuniversitaires plutôt que de quitter le système d'éducation sans diplôme ni avoir entrepris une formation professionnelle. Il en va de même des francophones qui étudient en anglais, même si le coefficient qui leur est associé dans l'équation du parcours menant au diplôme d'études collégiales préuniversitaires n'est pas statistiquement significatif. (Doray *et al.*, 2021, p. 13)

Les résultats du sondage le démontrent : 66,71 % des personnes répondantes considèrent que le processus d'assurance-qualité mis en place en 2017-2018 n'a pas allégé leurs tâches administratives (76,2 % si on exclut les personnes ayant répondu « je ne sais pas », dont plusieurs personnes en poste depuis moins de trois ans). Même les personnes qui ont répondu que leurs tâches avaient été allégées demeurent mitigées dans leurs commentaires en raison de certains effets pervers du nouveau processus. « La seule partie que le processus d'assurance-qualité a allégée vs l'ancienne validation, c'est la rédaction systématique de toutes les fiches de validation pour l'ensemble des codes de difficulté à valider. Il est vrai qu'on gagne du temps à ne rédiger que les fiches de dossiers échantillonnés. Or, beaucoup de temps demeure consacré à la cueillette d'informations en vue de vérifier le respect des 3 critères (surtout celui des limitations), surtout qu'il faut le refaire à chaque année pour tous les élèves qui ont un code de difficulté (alors qu'avant on ne le faisait que pour les nouvelles validations) [...] c'est très peu de temps sauvé à mon avis » [...] (FPPE, 2020, p. 7)

... parcours scolaires trouve ses sources tant dans la structure scolaire que dans les caractéristiques sociales, éducatives et culturelles des élèves et de leur famille. Les premières agissent comme un cadre fixant des contraintes ainsi que les possibilités de parcours et l'éventail des choix et décisions des élèves et des étudiants. La structure scolaire mobilise au premier chef les politiques publiques en éducation, mais aussi celles en matière de développement de la main-d'œuvre. Les secondes sources modulent l'expérience scolaire et les différentes décisions que les élèves doivent prendre au cours de leur scolarité. (Doray *et al.*, 2021, p. 17)

La plus récente édition du *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, le DSM-5, est publiée depuis 2013. Sept ans plus tard, et malgré les représentations de divers acteurs, le Ministère utilise encore les critères diagnostics du DSM-IV. La *Politique d'adaptation scolaire* est également complètement désuète : elle date de 1998, alors que François Legault était ministre de l'Éducation. Depuis des années, les gouvernements successifs promettent de la mettre à jour, mais en vain. Le document présentant *L'organisation des services éducatifs aux élèves à risque et aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA)*, a pour sa part été publié en 2007. Il mériterait également des ajustements. L'incapacité ministérielle à actualiser le système de référence est un problème sérieux qui entache la légitimité de certaines prises de position. (FPPE, 2020, p. 15)

La Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (FPPE-CSQ) salue avec enthousiasme la sortie du rapport L'élève avant tout du Protecteur du citoyen et son principal constat : le financement des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA) doit répondre aux besoins des élèves. (Newswire, 2022)

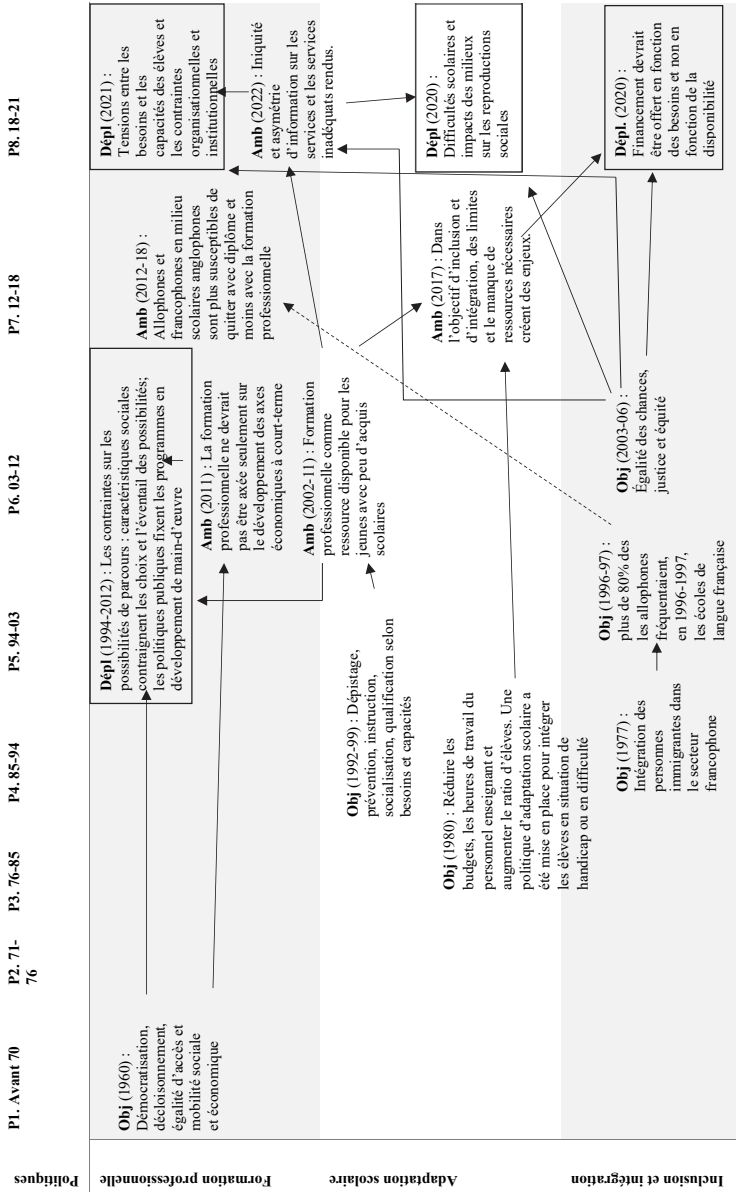
Malgré cette volonté marquée en faveur de la réussite de tous les élèves et les progrès considérables effectués ces cinquante dernières années sur le plan du système d'éducation, la société québécoise est encore confrontée à un problème d'équité en matière d'accès à la réussite (CSE, 2010). Comme le soulignait déjà le Conseil supérieur de l'éducation en 2008, l'accès à la réussite des EHDAA représente un défi de taille pour les milieux et les différents acteurs scolaires. (Costerg, A., 2018, p.8)

La quantification des éléments de codage ainsi que la transition des partis politiques ont permis d'identifier les périodes historiques à analyser.

Huit périodes temporelles ont été identifiées allant de 1958 à 2022. La figure 3 illustre la quantification des concepts clés : l'ambiguïté, le déplacement des objectifs, les objectifs, la recalibration, et ce, par période. Chacune des périodes indique également le ou les partis politiques au pouvoir à l'époque ainsi que certaines transformations et réalisations importantes.

Certains points marquants incluent le rapport Parent de 1963 qui a donné lieu à plusieurs transformations importantes, dont l'avènement du réseau des cégeps et du réseau de l'Université du Québec, ainsi que les réformes de l'instruction publique amorcées par le Parti Québécois en 1982 et 1995. Notons que si le Parti Québécois est notablement actif dans la formulation de réformes pédagogiques, le Parti Libéral du Québec (PLQ) apparaît actif dans la restructuration des instances institutionnelles comme la fusion des ministères. Par exemple, le PLQ fusionne l'enseignement supérieur et la science durant la période 3, fusionne ensuite l'enseignement, les loisirs et les sports durant la période 6, et fusionne l'éducation, l'enseignement supérieur et la recherche durant la période 7. En 2016, le PLQ revient à une structure défusionnée à deux instances dans laquelle on retrouve la gouvernance de l'éducation et celle de l'enseignement supérieur. Il faut noter que le Québec a eu 25 ministres du secteur l'éducation de 1980 à 2022. La figure 3 souligne un nombre important de recalibrations dans la période 3, un nombre considérable de déplacements des objectifs dans la période 4 et un nombre important d'ambiguïtés, de déplacements des objectifs de recalibration en période 6 et 8.

Figure 4. Sommaire de l'analyse discursive



À l'aide d'une analyse discursive, l'association de l'ambiguïté organisationnelle a été liée aux éléments principaux de déplacement des buts. Cette analyse met l'accent sur les objectifs clés des trois politiques visées : la formation professionnelle, l'adaptation scolaire et l'inclusion et l'intégration. Un sommaire de l'analyse discursive est illustré à la figure 4. Pour chacune des trois politiques, les ambiguïtés, les déplacements des buts et les recalibrations ont été suivis et analysés pour chacune des périodes identifiées et quantifiées comme déterminantes dans la figure 3.

En reconnaissant premièrement les périodes prolifiques d'ambiguïté et de déplacement des objectifs, nous sommes en mesure d'identifier et d'analyser les citations associées aux périodes en question afin d'y déceler les sources de problèmes centraux, les connexions temporelles entre ces problèmes ainsi que leur intensité.

4.3. Résultats

En utilisant une collecte de documents publics et des articles de presse, cette étude révèle l'importance de la recherche qualitative pour l'évaluation du rendement des programmes scolaires et éducatifs. Cette étude démontre qu'une évaluation qualitative est nécessaire afin d'observer s'il y a eu déplacement des buts des programmes, les raisons, et la manière dont les objectifs sont atteints. L'objectif de cette recherche est de mettre en lumière l'importance de la combinaison des indicateurs chiffrés et d'une évaluation qualitative, afin de rendre explicites certaines lacunes des méthodes strictement quantitatives. Pour ce faire, nous avons exploré comment la mesure de la performance effectuée principalement par le biais d'outils quantitatifs influence l'ambiguïté organisationnelle et par association, le déplacement des buts à travers le temps. Dans cette section, nous détaillons les résultats de cette recherche qui sont illustrés à la figure 5.

Au cours de cette recherche, nous avons identifié cinq objectifs principaux à travers l'analyse des trois politiques analysées : 1) décloisonnement, démocratisation, mobilité sociale et économique; 2) dépistage, prévention, instruction, socialisation, qualification selon besoins et capacités; 3) égalité des chances, justice et équité; 3) intégration des élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, l'instruction et la qualification selon besoins et capacités; 4) réduction des budgets

et des heures de travail du personnel enseignant et augmentation du ratio d'élèves; 5) intégration des personnes immigrantes dans le secteur francophone.

Les déplacements des buts observés se démontrent par des zones d'ambiguïté que sont : 1) les possibilités de parcours scolaires limitent la mobilité sociale, le décroissement, l'égalité des chances et l'inclusion; 2) des contraintes de ressources restreignent l'allocation selon les besoins et capacités des élèves et ainsi leur équité; 3) des difficultés scolaires sont demeurées une reproduction des milieux sociaux malgré l'objectif de mobilité sociale et économique; 4) un financement inéquitable ne permet pas l'égalité des chances et l'inclusion.

Le déplacement des buts (1) en lien avec les possibilités de parcours limitées s'est montré associé à deux zones d'ambiguïté principales. La première est que la formation professionnelle tend à être développée en lien avec les axes économiques que la province souhaite développer à court terme. La deuxième est liée au fait que la formation professionnelle et la qualification sont perçues dans certains milieux comme des ressources disponibles pour des élèves en difficulté dans les parcours de formation traditionnels. Cette deuxième zone d'ambiguïté est aussi liée au déplacement des buts (2) qui indiquent des contraintes de ressources restreignant leur allocation ainsi qu'au déplacement des buts (3) démontrant les difficultés scolaires et la reproduction sociale et des milieux sur les difficultés scolaires. Ces déplacements se sont aussi montrés associés à l'iniquité et à l'asymétrie d'information sur les services et dans l'allocation inadéquate des services.

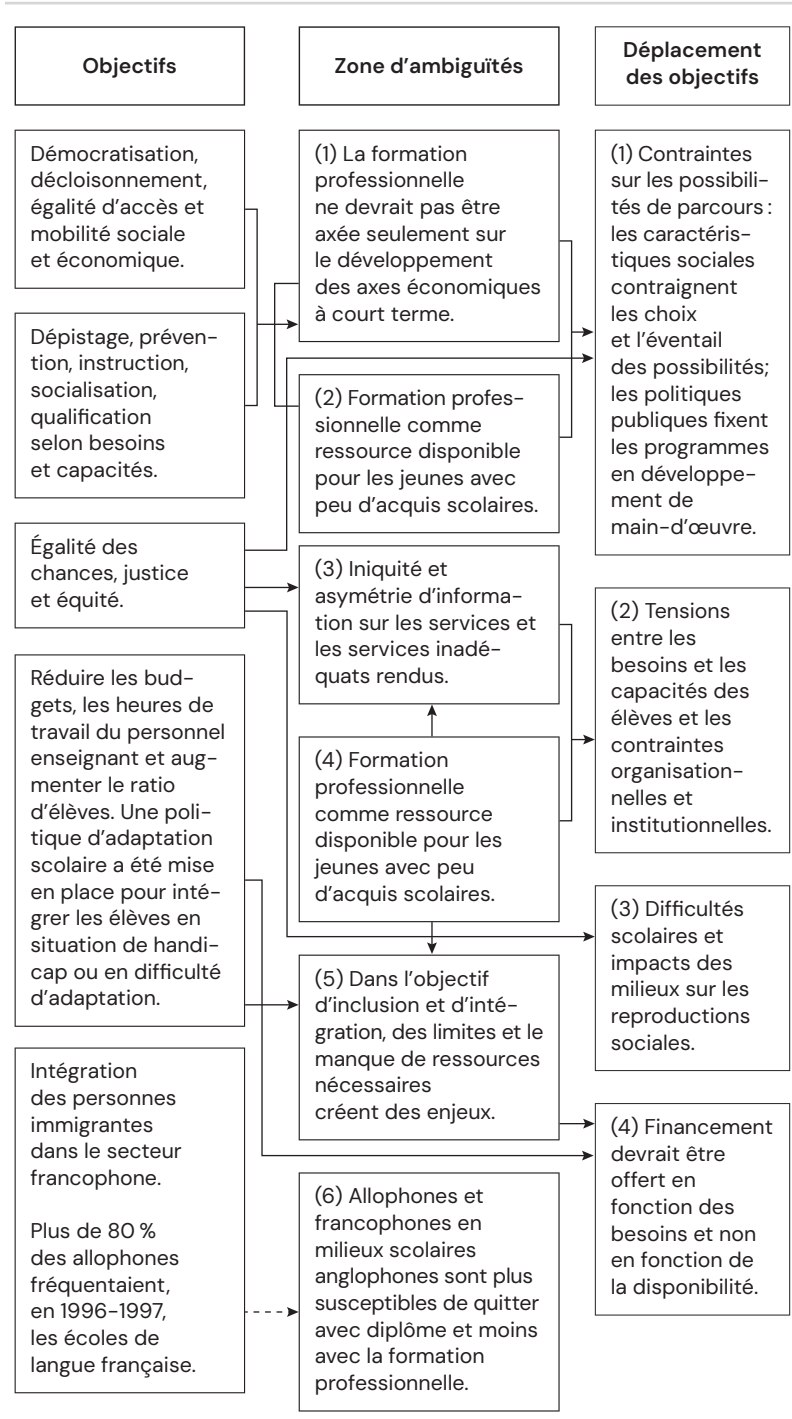
Le déplacement (4) indiquant que le financement devrait être offert en fonction des besoins et non en fonction de la disponibilité s'est montré associé à la zone d'ambiguïté démontrant que dans l'objectif d'inclusion et d'intégration, des limites et le manque de ressources nécessaires créent des enjeux d'implantation.

De plus, la zone d'ambiguïté démontrant que dans certains milieux la formation professionnelle et la qualification sont perçues comme des ressources disponibles plus spécifiquement pour les élèves en difficulté est associée à la zone d'ambiguïté démontrant une iniquité et l'asymétrie de l'information et des services. Ces deux zones d'ambiguïté sont aussi liées à celle démontrant que dans l'objectif d'inclusion et d'intégration, il manque de ressources nécessaires pour y arriver.

Le postulat d'une connexion a été émis entre l'objectif d'intégration des personnes immigrantes dans le secteur francophone et la zone d'ambiguïté indiquant une discordance entre la diplomation des allophones et francophones scolarisés en milieu anglophone. En effet, les allophones et francophones en milieux scolaires anglophones sont plus susceptibles de quitter le réseau scolaire avec un diplôme et moins avec la formation professionnelle. En accord avec cet objectif, dès 1996-1997, plus de 80 % des allophones étaient scolarisés en milieux francophones. L'insuffisance de données ne permet pas de tisser des relations solides entre l'objectif et cette discordance entre les milieux. Il serait toutefois intéressant de creuser la question lors d'études subséquentes. La figure 5 illustre un sommaire des résultats.

Bien entendu, cette étude est sujette à plusieurs limites. Premièrement, elle contient des données limitées de nature publique. Une étude annuelle contenant des documents publics ainsi que des entrevues serait enrichissante et permettrait d'identifier les zones d'ambiguïté plus tôt afin d'y remédier avant que celles-ci ne deviennent des vulnérabilités organisationnelles et institutionnelles. Deuxièmement, la nature historique de cette étude facilite l'obtention de documents plus récents au profit de documents plus anciens. En effectuant une évaluation qualitative annuelle, l'obtention et la conservation de données qualitatives à jour seront plus aisées. Troisièmement, les frontières de l'étude sont limitées à trois politiques. Sachant que la régulation est un écosystème (March *et al.*, 2000; Ricard, 2022) et que chacune des politiques étudiées est en soi un système de régulation – chacune est donc reliée à d'autres politiques – il est possible que plusieurs autres enjeux n'aient pas été mis en lumière. Quatrièmement, l'étendue des données ne permet pas de tisser des liens clairs entre l'objectif d'intégration des personnes immigrantes dans le secteur francophone et la discordance dans la diplomation des allophones et francophones étant scolarisés en milieux anglophones. Cinquièmement, l'étude n'inclut pas la politique-cadre du ministère de l'Éducation ou son évolution qui dicte les grandes orientations en enseignement et leur mise en œuvre (Ministère de l'Éducation du Québec, 2023).

Figure 5. Sommaire des résultats



4.4. Discussion

Notre objectif premier était d'examiner comment la mesure de la performance effectuée principalement par le biais d'outils quantitatifs influence l'ambiguïté organisationnelle et par association, le déplacement des buts à travers le temps. Bien que dans les études passées, une corrélation négative ait été observée entre l'ambiguïté des objectifs et la performance, il est difficile de la démontrer en raison de l'hétérogénéité des mesures (Jung, 2014). Avec une étude qualitative, nous avons été en mesure d'établir une connexion entre l'ambiguïté organisationnelle et la performance en établissant un lien entre les zones d'ambiguïté organisationnelle (Ricard, 2022) générées par l'application de la régulation de contrôle et le déplacement des buts.

En effet, Huizinga et de Bree (2021), dans leur papier conceptuel, avaient suggéré un lien entre l'ambiguïté des buts et le déplacement des buts. De plus, des trois types d'ambiguïtés qu'ils avaient suggérés, nous en avons identifié deux : l'ambiguïté des buts concernant la négligence des directives (conformité) et l'ambiguïté des buts concernant la négligence de la subordination des buts (la spécification des moyens). Par exemple, les ressources aux élèves ne sont pas allouées en fonction des besoins, mais en fonction du financement, malgré la politique en place indiquant que les ressources doivent être allouées en fonction des besoins.

Bien que les ambiguïtés observées émergent d'objectifs établis dans le cadre de politiques institutionnelles, leur définition s'apparente davantage à des ambiguïtés organisationnelles qu'à des ambiguïtés de buts. D'un côté, l'ambiguïté d'un but est la liberté d'interprétation associée à un objectif ou à un ensemble d'objectifs de l'organisation (Chun et Rainey, 2004, p. 3). De l'autre côté, une zone d'ambiguïté organisationnelle est émergente et durable dans la mesure où elle émerge du design de la politique, tandis que la régulation autonome permet de la faire perdurer et d'en faire émerger d'autres (Ricard, 2023).

Notre objectif secondaire était d'évaluer la mobilisation des méthodes quantitatives pour évaluer des éléments issus de la régulation de contrôle émergeant d'une logique rationnelle, et la mobilisation des méthodes qualitatives pour évaluer des éléments de la régulation autonome. Bien que les données quantitatives recueillies proviennent majoritairement du milieu politique, nous n'avons pas suffisamment de données pour nous prononcer à cet égard. Néanmoins, il est clair que les données

qualitatives cumulées proviennent presque uniquement des associations professionnelles, des médias et du milieu scolaire. À cet effet, la régulation autonome semble connectée aux données qualitatives. Nous suggérons une étude plus pointue.

De plus, le design d'un indicateur large et inclusif visant à réunir plusieurs programmes décrit les pratiques d'ambiguïté stratégique dans les organisations pluralistes. Ces pratiques visent à communiquer des messages de manière intentionnellement vague ou moins bien ciblée pour unifier ou réconcilier des besoins divers et promouvoir la cohésion dans des organisations avec des groupes d'acteurs aux intérêts divergents (Denis *et al.*, 2011).

Conclusion

À l'issue de cette recherche, nous souhaitons comprendre comment la mesure de la performance effectuée principalement par le biais d'outils quantitatifs influence l'ambiguïté organisationnelle et par association, le déplacement des buts à travers le temps. Nous comprenons ainsi que l'ambiguïté stratégique et l'inclusion de plusieurs éléments dans un indicateur ont pour but d'incorporer le plus grand nombre d'intérêts dans la mesure du succès, mais par le fait même, génèrent de nombreuses zones d'ambiguïté organisationnelle dans l'interprétation de cette mesure. Ces zones d'ambiguïtés réduisent l'habileté de percevoir les déplacements des buts en cours et à venir. Ces mêmes zones d'ambiguïté peuvent ainsi devenir des vulnérabilités organisationnelles et institutionnelles, car certains acteurs distants des milieux empiriques et responsables du développement des politiques peuvent en effet se fier aux mesures quantitatives dans l'évaluation et le développement des programmes. Toutefois, l'évaluation qualitative est longue et nécessite beaucoup plus de ressources que l'évaluation quantitative. Les deux types d'évaluation ont des objectifs, des forces et des faiblesses complémentaires. À cet effet, il serait tout à fait indiqué de compléter les méthodes actuelles avec des évaluations qualitatives afin de mieux identifier les zones d'ambiguïté organisationnelle.

Références

- Abdallah, C. et Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235–264. <https://doi.org/10.1111/joms.12002>
- Botti, A. et Monda, A. (2019). Goal Ambiguity in Public Organizations : A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 14(7), 137. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n7p137>
- Brousseau-Pouliot, V. (2022, 19 août). Comment fabriquer une pénurie d'enseignants. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/2022-08-19/comment-fabriquer-une-penurie-d-enseignants.php>
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 15(4), 529-557.
- Costerg, A. (2018). *Développement de la compétence orthographique : étude des connaissances des frontières lexicales d'élèves sans difficulté à l'écrit et d'élèves dyslexiques du primaire* [thèse de doctorat, université de Strasbourg et université de Montréal].
- Daigle, D. et Bastien, M. (2015). *Enquête sur les pratiques de l'enseignement de l'orthographe lexicale et sur les besoins de formation au primaire*.
- De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. La Découverte.
- Denis, J.-L., Dompierre, G., Langley, A. et Rouleau, L. (2011). Escalating indecision : between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225–244. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0501>
- Dion-Viens, D. (2021, 21 août). Deux fois plus d'élèves autistes dans les écoles québécoises. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2021/08/21/deux-fois-plus-deleves-autistes-dans-les-ecoles-quebecoises>
- Dion-Viens, D. (2022, 9 mai). Fin de l'école à trois vitesses : financer à 100 % les écoles privées? *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2022/05/09/un-plan-pour-sattaquer-a-lecole-a-trois-vitesses>
- Doray, P., Laplante, B., & Prats, N. (2021). L'accès à la formation professionnelle sous un régime de reprofessionnalisation. *Éducation et sociétés*, (2), 57-76.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Fortier, M. et Morin-Martel, F. (2022, 10 août). Bras de fer entre le ministre Roberge et un groupe d'experts en éducation. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/education/743340/bras-de-fer-entre-le-ministre-roberge-et-un-groupe-d-experts-en-education?#>
- FPPE. Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation. (2020). *Réflexion sur le financement et l'organisation des services aux élèves HDAA : vers un nouveau chantier*. <https://www.fppe.ca/wp-content/uploads/2021/02/FPPE-Resultats-du-sondage-EHDAA-24112020.pdf>
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1985). Competing Paradigms. Dans *Major Paradigms and Perspectives* (p. 105–117).
- Huizinga, K. et de Bree, M. (2021). Exploring the Risk of Goal Displacement in Regulatory Enforcement Agencies : A Goal-Ambiguity Approach. *Public Performance and Management Review*, 44(4), 868–898. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1881801>
- Jung, C. S. (2014). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955–981. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut020>
- Jung, C. S. (2018). *Performance Goals in Public Management and Policy : The Nature and Implications of Goal Ambiguity*. Edward Elgar Publishing.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). Establishing Trustworthiness. Dans *Naturalistic Inquiry* (p. 289–331). SAGE Publications.
- Lussier, J. et Savard, S. (2020, 5 février). La diplomation, au-delà des chiffres. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-02-05/la-diplomation-au-dela-deschiffres#:~:text=En%20excluant%20les%20qualifications%2C%20le,de%2014%20points%20de%20pourcentage.>
- March, J. G., Schultz, M. et Zhou, X. (2000). *The Dynamics of Rules Change in Written Organizational Codes*. Stanford University Press.
- Merton, K. R. (1957). *Social theory and social structure*. Free Press.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (3^e éd.). SAGE Publications.
- Ministère de l'Éducation du Québec. (2023). *Orientations*. <http://www.education.gouv.qc.ca/professionnels/virage-sante-a-lecole/politique-cadre/orientations/>
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2016). *Diplomation et qualification par commission scolaire au secondaire*.
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2020). *Diplomation et qualification par commission scolaire au secondaire*.

- Morasse, M.-È. (2022a, 15 septembre). Les aspirants profs ne passent pas le test. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/education/2022-09-15/campagne-de-recrutement/les-aspirants-profs-ne-passent-pas-le-test.php#:~:text=Campagne%20de%20recrutement%20Les%20aspirants%20profs%20ne%20passent%20pas%20le%20test&text=En%20date%20du%2019%20août,%27accès%20à%20l%27information.>
- Morasse, M.-È. (2022b, 16 juin). Des enseignants avec un simple diplôme d'études secondaires. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/education/2022-06-16/des-enseignants-avec-un-simple-diplome-d-etudes-secondaires.php#>
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Newswire. (2022, 13 juin). *La FPPE-CSQ salue avec enthousiasme le rapport du Protecteur du citoyen sur les services EHDAA*. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/la-fppe-csq-salue-avec-enthousiasme-le-rapport-du-protecteur-du-citoyen-sur-les-services-aux-eleves-ehdaa-853766723.html>
- OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques. (2024). *Taux d'obtention d'un diplôme du secondaire*. <https://data.oecd.org/fr/students/taux-d-obtention-d-un-diplome-du-secondaire.htm>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. SAGE Publications.
- Pehar, D. (2001). Use of Ambiguities in Peace Agreements, in *Language and Diplomacy*, 163–200. https://www.diplomacy.edu/sites/default/files/Language_Diplomacy_Chapter_11.PDF
- Pilon-Larose, H. (2020, 2 décembre). « L'allègement bureaucratique » promis aux professionnels se fait attendre. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/education/2020-12-02/eleves-a-besoins-particuliers/l-allegement-bureaucratique-promis-aux-professionnels-se-fait-attendre.php>
- Pilon-Larose, H. (2021, 10 février). « Ce n'est pas insurmontable », estime le ministre Roberge. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/education/2021-02-10/hausse-du-taux-d-echec-au-secondaire/ce-n-est-pas-insurmontable-estime-le-ministre-roberge.php>
- Prince, V. (2021, 7 décembre). *Au Québec, la pandémie n'aurait pas nui au taux de diplomation au secondaire*. Radio-Canada.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5–18.

- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu l'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Ricard, J. (2022). *Unveiling the rules of the game in a pluralistic organization : the study of the ongoing process of rule proliferation* [thèse de doctorat, UQAM]. <https://archipel.uqam.ca/16146/>
- Ricard, J. (2023). Enduring Ambiguity in Rule Proliferation. *Academy of Management Proceedings, Academy of Management Meeting*, 1–39.
- Senay, C. (2017, 24 octobre). *Le Conseil supérieur de l'éducation veut l'inclusion des élèves en difficulté*. Radio-Canada.
- TREAQ. Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec. (2011). *L'obtention d'une première formation qualifiante chez les jeunes de moins de 20 ans*. Mémoire au Conseil supérieur de l'éducation. https://www.treaq.ca/wp-content/uploads/2019/05/Memoire_CSE_final_TREAQFP_Jeunes_21dec11.pdf
- Yin, R. K. (2003). Design and methods. *Case study research*, 3(9.2), 84.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (Vol. 5). sage.

Penser une performance altruiste et écocentrique dans les organisations à l'heure de l'anthropocène

Gulliver Lux

Introduction

Dans un contexte où les conséquences sociales et environnementales des organisations font l'objet d'intenses débats (Acquier, 2020; Maclouf, 2020), la question du rôle de la performance et de sa mesure au sein des organisations doit être posée. En effet, les temps modernes sont marqués d'une part par une dégradation des conditions de travail des individus (salariés comme dirigeants, entre autres : stress au travail – Légeron, 2015; *burnout* – Harvey, 2019; sens au travail – Cherré *et al.*, 2014) et d'autre part par une dégradation environnementale et climatique (Giec, 2022) attribuée à l'homme et qualifiée aujourd'hui d'anthropocène (Crutzen et Stoermer, 2000). Au cœur de ces phénomènes se trouvent notamment les entreprises à la recherche d'une croissance infinie et d'un profit maximal (Abraham, 2019; Bigoni et Mohammed, 2023) au sein desquelles est cultivé un culte de la performance individuelle et organisationnelle portée, notamment, par des outils de quantification et de mesure.

Si la performance est définie comme multidimensionnelle depuis longtemps (Bourguignon, 1997; Lux, 2013) devant ainsi prendre en considération, à côté des aspects financiers, autant les enjeux sociaux qu'environnementaux (Maurel et Tensaout, 2014), il semble que dans les faits cette multidimensionnalité soit relativement théorique. Ainsi, comme le soulignent Bigoni et Mohammed (2023) à propos des rapports organisationnels traitant de la performance environnementale, ces derniers « ont fait l'objet d'une capture managériale qui s'est traduite par une utilisation symbolique [...] dépourvue de toute signification réelle » (Bigoni et Mohammed, 2023, p. 7, traduction libre). De plus, la comptabilité, et plus particulièrement les outils de mesure et de rendu compte

de la performance, sont aujourd'hui critiqués parce qu'ils ne sont pas toujours capables de saisir ce qui est important (Chenhall *et al.*, 2013) ou ils masquent la valeur intrinsèque de ce qui est mesuré (Dellaportas, 2019). Dans le domaine environnemental, la comptabilité est identifiée comme occupant une place de premier plan dans la crise actuelle de la soutenabilité (Gray et Bebbington, 1998) notamment du fait qu'elle participe à l'alimentation d'un paradigme de maximisation du profit (Gray, 2013). La comptabilité et les outils de mesure de la performance contribuent également à des comportements individualistes (Berland et Dreveton, 2012) ou autocentrés dans le but d'optimiser la propre situation de l'*homo oeconomicus* (Smith, 1991) dans son organisation.

Aussi, comme le souligne Jabot (2020), un changement de paradigme sur la performance et ses outils de mesure au cœur de l'action collective semble ainsi nécessaire pour répondre aux grands enjeux sociaux et environnementaux de notre temps. Ce changement de paradigme doit amener d'une part à une réflexion sur la responsabilité des entreprises et d'autre part à repenser profondément la comptabilité à l'heure de l'anthropocène¹ (Bigoni et Mohammed, 2023).

Si la recherche comptable a entrepris une réflexion sur l'évolution de la comptabilité à l'heure de l'anthropocène (Bebbington *et al.*, 2020; Bebbington et Rubin, 2022; Feger et Mermet, 2021; Jabot, 2020), la question des performances organisationnelles et individuelles a fait l'objet de peu d'attention, tout comme les liens entre ces performances et le bien-être et le sens au travail de l'individu. Notre réflexion s'inscrit dans les travaux traitant du développement d'une comptabilité de gestion écosystème-centrée (Feger *et al.*, 2019) en nous focalisant plus particulièrement sur des performances « altruistes et écocentriques » dans les organisations. Il s'agit ici de penser la valorisation d'une performance contribuant à la préservation-conservation et restauration-réhabilitation de notre environnement sans la déshumaniser. C'est-à-dire penser une performance environnementale tout en pensant simultanément une performance « humanisée », c'est à dire supportable pour les êtres humains.

1. L'anthropocène fait référence à une époque géologique (Crutzen et Stoermer, 2000) où l'action humaine est devenue le principal moteur du changement environnemental global (Rockström *et al.*, 2009). À l'heure de l'anthropocène, les impacts de l'Homme sur son environnement naturel génèrent des effets systémiques comme la perte de biodiversité et le changement climatique mondial (Bebbington *et al.*, 2020) qui conduisent à des questionnements sur les modes organisationnels.

La présente réflexion est organisée de la sorte. Après avoir établi le constat que l'environnement tout comme les individus au travail sont épuisés et que les entreprises et la comptabilité ont une responsabilité importante dans ce constat (I), nous formulerons et expliciterons notre proposition de penser une performance « altruiste et écocentrique » dans les organisations avant de discuter de l'apport de cette proposition au regard des épuisements évoqués précédemment (II). Finalement, nous concluons en évoquant les enjeux de recherche associés à une telle proposition.

5.1. Un épuisement du capital naturel, mais aussi du capital humain

La présente réflexion part de deux constats tout aussi non discutables qu'effrayants : premièrement, notre environnement est épuisé (par l'activité humaine et tout particulièrement l'activité des organisations-entreprises capitalistes – GIEC, 2022); deuxièmement, les individus qui travaillent dans ces entreprises sont épuisés (Gernet, 2022).

5.1.1. Notre environnement est épuisé

Comme le soulignent Crutzen et Stoermer (2000), nous sommes entrés dans une nouvelle époque géologique, celle de l'anthropocène, où l'homme est devenu une des principales forces pouvant influencer l'évolution de la Terre (Fressoz et Bonneuil, 2016). Cette époque géologique est marquée par le dépassement de certaines limites planétaires. Les limites planétaires sont des seuils à l'échelle mondiale à ne pas dépasser pour que l'humanité puisse vivre dans un écosystème sûr, c'est-à-dire évitant les modifications brutales, non linéaires, potentiellement catastrophiques et difficilement prévisibles de l'environnement (Rockström et al., 2009). Neuf limites planétaires ont été identifiées. La dernière mise à jour de l'évaluation de ces limites planétaires (Richardson et al., 2023) souligne le dépassement déjà acté de six limites planétaires sur neuf.

Le changement climatique est sans doute la limite planétaire la plus étudiée et identifiée sur le plan médiatique et cela notamment du fait des travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du

climat (GIEC, 2022) et des différentes COP² (Conférences des Parties). Cette limite planétaire et son évolution sont mesurées au regard de l'évolution des émissions de tonnes d'équivalent CO₂ (éq. CO₂). Les travaux les plus récents nous indiquent une dégradation constante de cette limite appuyée par un accroissement régulier (en dehors de quelques baisses ponctuelles) des émissions de tonnes d'équivalent CO₂ (Friedlingstein *et al.*, 2022).

Cette dégradation régulière est également valable en ce qui concerne la pollution des océans et la biodiversité (IPBES, 2019). Ainsi, à titre d'illustration, un rapport du forum économique mondial souligne que les océans contenaient 150 millions de tonnes de plastiques en 2016 et que : « Chaque année, au moins 8 millions de tonnes de plastique se déversent dans les océans, ce qui équivaut à y déverser le contenu d'un camion poubelle toutes les minutes. Si aucune mesure n'est prise, ce chiffre devrait passer à deux par minute d'ici à 2030 et à quatre par minute d'ici à 2050. Les estimations suggèrent que les emballages plastiques représentent la majeure partie de ces déchets. [...] Dans un scénario de statu quo, l'océan devrait contenir 1 tonne de plastique pour 3 tonnes de poissons d'ici 2025 et, d'ici 2050, plus de plastiques que de poissons (en poids) » (WEF, 2016, p. 7, traduction libre). Dans la même perspective, concernant la biodiversité, le dernier rapport³ de la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES, 2019) souligne notamment que 12 % des espèces d'arbres et 1 341 des espèces de mammifères sauvages sont menacées, tandis qu'environ 34 % des stocks de poissons sauvages marins sont surexploités. Cet épuisement généralisé de notre environnement est associé à une recherche croissante de performance et de profit par les organisations (Gray, 2013). L'ensemble de ces éléments laisse aujourd'hui peu de doutes sur le niveau d'épuisement de notre écosystème, et des indicateurs tout aussi alarmants peuvent être identifiés pour les travailleurs.

-
2. « La Conférence des Parties (COP) est une réunion annuelle des parties signataires de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Cette conférence annuelle sur le climat coordonne les mesures internationales de lutte contre les changements climatiques et examine les progrès accomplis et la mise en œuvre de la CCNUCC ». (Ressources naturelles Canada, 2023)
 3. https://www.ipbes.net/media_release/Sustainable_Use_Assessment_Published

5.1.2. Les individus dans les organisations sont épuisés

Notre temps est marqué par une forme de dégradation du bien-être des individus⁴ au travail, une pénibilité au travail (Routelous *et al.*, 2021). Le travail serait devenu insoutenable pour une partie des salariés (Palier, 2023). Cette dégradation du travail se mesure et se caractérise entre autres à travers le stress au travail (Légeron, 2015), les *burnouts* (Harvey, 2019), l'absentéisme (Lux, 2019), le moral (Ruiller *et al.*, 2023), la déshumanisation des salariés (Allain *et al.*, 2021), les risques psychosociaux (Chiapello et Gilbert, 2012) ou encore les émotions négatives en lien avec l'activité de travail (Lux *et al.*, 2022).

Cette dégradation du bien-être des individus résulte notamment d'une surcharge du travail associée à une recherche de performance quantitative (Gernet, 2022) ainsi que d'une perte de sens et d'une dissonance éthique du travail (Cherré *et al.*, 2014). Plus généralement, ces constats pourraient trouver leurs sources dans une « dérive imputable aux modes de gestion des organisations (recherche de l'excellence, d'une qualité totale, de la performance, compétitivité, flexibilité) et aux styles de management » (Durat et Bartoli, 2014).

Ainsi, si le statut d'épuisement de notre environnement n'est plus une question chez les spécialistes du sujet, celui de l'épuisement des individus dans les organisations modernes (capitalistes) semble suivre le même chemin, nous amenant à rapprocher ces deux constats.

5.1.3. Des liens notables entre ces deux épuisements

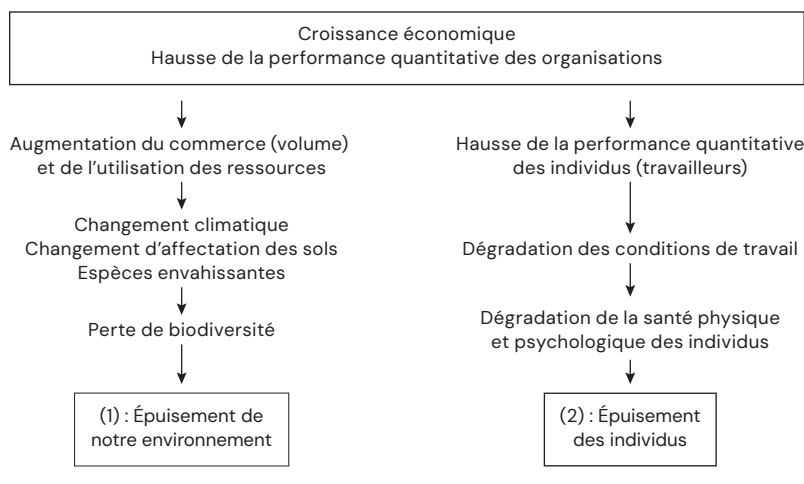
Les deux constats posés d'épuisement de notre environnement et d'épuisement des individus apparaissent liés (Ahmed *et al.*, 2020) pour au moins deux raisons. Premièrement, une part de la perte de sens au travail et de la dissonance éthique du travail découle aujourd'hui de problématiques environnementales qui soulèvent chez les individus la question de leur éthique environnementale (Gaillard, 2009) et de leurs valeurs écologiques et sociales (Borges et Balamissa, 2022). Les individus ne se reconnaissent tout simplement pas dans la réalisation de leur activité de travail ainsi que dans les missions de leur organisation.

4. Salariés comme dirigeants.

Deuxièmement, et cela concerne plus généralement l'avenir de tout humain, ces deux aspects sont liés, car les changements en cours sur notre écosystème terrestre conduisent à une remise en cause de l'équilibre physico-chimique de la Terre « qui évolue alors naturellement vers un nouvel état, éventuellement néfaste pour tous les êtres vivants actuels, donc pour la santé et le bien-être de l'Homme » (Le Ravalec *et al.*, 2022, p. 1). Cela amène certains auteurs à parler de la nécessité de recherche d'un bien-être socio-écologique Ergene *et al.* (2021).

Finalement, et c'est ici un point central de notre propos, ce double phénomène d'épuisement de notre environnement et des individus découle d'une injonction à la performance anthropocentrique portée par des outils de mesure postulant une croissance implicitement infinie (Abraham, 2019) et considérant les individus et la nature comme de simples parties prenantes devant supporter des externalités (Banerjee, 2003). La recherche de croissance économique et par conséquent de performance dans les organisations est clairement identifiée comme un facteur déterminant des dégradations climatiques (GIEC, 2014), de biodiversités (Otero *et al.*, 2020) et écologiques (Parrique, 2022) : « la cause première du déraillement écologique n'est pas l'humanité, mais bien le capitalisme, l'hégémonie de l'économique sur tout le reste, et la poursuite effrénée de la croissance » (Parrique, 2022, p. 11). La course à la performance dans les organisations, portée par des outils de mesure individuels de cette performance, constitue également un levier de l'intensification du travail (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012; Green, 2001) et par voie de conséquence de la dégradation des conditions de travail conduisant à leur tour à de l'épuisement des individus (Malasch, 2006) et plus généralement à une forme de déshumanisation (Allain *et al.*, 2021). En nous inspirant de la proposition d'Otero *et al.* (2020), la situation globale pourrait être modélisée selon la figure 1. Ainsi concrètement, la recherche d'une croissance économique infinie conduit simultanément à : 1) une augmentation du commerce en volume qui nécessite une utilisation accrue et excessive des ressources. Cette utilisation excessive des ressources contribue au changement climatique et à la perte de biodiversité qui caractérisent tous deux l'épuisement de notre environnement; 2) une hausse de la recherche de performance quantitative des travailleurs qui contribue à une dégradation de leurs conditions de travail et de leur santé, caractérisant l'épuisement des individus dans les organisations.

Figure 1. Façon dont la croissance économique contribue à l'épuisement des individus et de notre environnement. Source : l'auteur (sur la base de la proposition d'Otero *et al.* (2020) pour la partie « environnement » – *How economic growth contributes to biodiversity loss.*)



5.1.4. Rôle des entreprises et de la comptabilité dans ce constat

Les entreprises et la comptabilité sont au cœur de ce double constat. Comme le soulignait déjà Marx en 1982 (repris par Bigoni et Mohammed, 2023), les organisations modernes, inscrites dans le capitalisme, fonctionnent « en sapant simultanément les sources originelles de toute richesse : le sol et les travailleurs (Marx, 1982, p. 638) ». Bebbington et Rubin (2022) soulignent que les entreprises ont un rôle central dans l'anthropocène. Elles sont au centre de notre activité économique (Gray et Bebbington, 2007) et la plupart du temps l'élément central d'une économie capitaliste qui est, elle-même, qualifiée de non durable (Parrique, 2022; Bigoni et Mohammed, 2023) de par son obsession pour une croissance infinie (Abraham, 2019) et une recherche de profit à court terme (Gray, 2010).

Partant de ce constat, Gray et Bebbington soulignent que « toute discussion sur les solutions à la crise environnementale et sur les progrès vers la durabilité doit inclure les entreprises. C'est à ce niveau que la comptabilité, le *reporting*, l'audit [...] doivent apporter leur contribution » (2001, p. 303, traduction libre). Dans une perspective similaire, Bigoni et Mohammed (2023) avancent qu'il est nécessaire de repenser

profondément la comptabilité et la responsabilité des entreprises dans l'anthropocène. En effet, la comptabilité a joué un rôle central dans l'avènement des entreprises capitalistes (Fauré *et al.*, 2019) en conduisant notamment à « une survalorisation du capital au détriment du travail, et à une exclusion de la nature » (Chanlat, 2021, p. 18). Rambaud et Richard (2021) indiquent à ce titre que la lutte contre le capitalisme et ses conséquences doit avant tout être « une lutte contre son système comptable » (Ibid, p. 26) qui n'est pas « un simple instrument technique, comme on le croit généralement, mais le reflet d'une vision du monde, une cosmologie, une philosophie, mais déraisonnable » (Ibid, p. 33) qui a choisi de valoriser « un seul type de capital (financier) au détriment des autres types » (Ibid, p. 33).

Par conséquent, l'anthropocène doit permettre d'inspirer une nouvelle comptabilité (Jabot, 2023) qui devra considérer le capital environnemental et le capital social (Rambaud et Richard, 2021). Cette nouvelle comptabilité devra permettre la valorisation du lien entre les organisations et leurs milieux écologiques (Bebbington et Rubin, 2022). Plusieurs expérimentations sont actuellement menées dans ce sens (Feger et Mermet, 2021), et le présent développement vise à y contribuer en proposant le concept de performance altruiste et écocentrique partant du principe, comme le souligne Raworth (2017), que l'avenir de notre planète et des individus qui la composent (humains compris) repose sur un compromis de performance assurant des minimums sociaux et des maximums écologiques.

5.2. Penser une performance altruiste et écocentrique des individus et des organisations

Afin de contribuer aux réponses comptables traitant des enjeux explicités dans la première partie de notre développement, nous proposons d'amener les organisations et les individus à penser une performance altruiste et écocentrique.

5.2.1. Définition et enjeux d'une performance altruiste et écocentrique

Comme le souligne Jabot (2020) sur la base des travaux de Gray (2013), les outils comptables, en légitimant et en renforçant le paradigme de la maximisation du profit, peuvent être une entrave à toute transformation à vocation de soutenabilité⁵. Cependant, dans le même temps, Boitier (2017) montre que les systèmes comptables et les outils de mesure de la performance sont des vecteurs de la transformation organisationnelle et sociale. Ainsi, la comptabilité peut déterminer les actions organisationnelles (Bebbington et Rubin, 2022). Dans ce sens, Feger et Mermet (2021, p. 15) soulignent que la comptabilité permet de : « structurer et de réguler des relations de pouvoir intra et interorganisationnelles (Richard *et al.*, 2018) », mais aussi de « ... définir, négocier et renouveler les formes de représentation et les conventions sur lesquelles reposent les valeurs visées par une organisation ou un collectif humain donné (Amblard 2004; Chiapello 2008) ».

Aussi, partant du constat que la comptabilité est socialement construite (Latour, 1987) et qu'elle peut représenter et construire une « réalité » – comme en son temps la doctrine du *New Public Management* (Hood, 1995) qui a contribué à un changement de culture et de valeur (néolibérale) dans les organisations publiques – nous postulons qu'il est possible d'appuyer des changements sociétaux à partir d'une nouvelle culture de performance dans les organisations. Aussi, les outils comptables peuvent et doivent être réinterrogés (Rambaud et Richard, 2015) dans ce sens. Une réflexion sur une performance altruiste et écocentrique des individus et des organisations contribue selon nous à répondre à cet objectif.

Nous définissons l'altruisme en référence au philosophe A. Comte (1852) pour qui il s'agit de « l'ensemble des penchants bienveillants de l'individu » qui le conduisent notamment à plus de responsabilités et à une attirance pour l'intérêt des autres. Dans une perspective de valeur de non-usage, l'altruisme, à travers ses dimensions intragénérationnelle et intergénérationnelle (Rambaud et Richard, 2021), peut faire référence au fait de s'assurer de rendre disponible à d'autres que soi (notamment

5. La soutenabilité est ici entendue dans sa perspective « forte » considérant que le capital naturel n'est pas substituable et que de ce fait, la sphère économique doit être contrainte par les limites biophysiques de la Terre (Godin *et al.*, 2022).

des générations futures pour la perspective intergénérationnelle) une ressource volontairement non utilisée aujourd'hui. La valeur altruiste provenant dans ce cas de la non-utilisation d'une ressource, nous pourrions également dire de la préservation ou conservation d'une ressource.

Pour sa part, l'écocentrisme fait référence à une vision du monde qui reconnaît la valeur intrinsèque des écosystèmes et des éléments biologiques et physiques qui les composent (Zayed, 2022). L'Homme est ainsi un élément de la nature parmi d'autres (Heikkurinen *et al.*, 2016). Ainsi, lorsque les désirs de l'Homme entrent en conflit avec les écosystèmes terrestres, le premier doit, d'un point de vue pratique et éthique, céder la place aux seconds.

Ces deux concepts, altruisme et écocentrisme, sont ainsi liés par l'intérêt porté à d'autres que soi-même. Aussi, penser une performance altruiste et écocentrique consiste à valoriser et à quantifier une performance tournée vers les autres, à l'écoute des autres (êtres vivants présents et futurs et environnement), plus généralement à l'écoute et dans la préservation de notre écosystème. Une performance altruiste et écocentrique repose donc sur une maîtrise de la performance économique compatible avec les objectifs de préservation de notre écosystème terrestre (GIEC, 2022) et de sa biodiversité (IPBES, 2019). La mesure des performances altruiste et écocentrique vise à valoriser des choix éthiques, moraux et de valeurs des individus et organisations qui pourraient conduire au « sacrifice dans l'intérêt commun » (Segrestin et Hatchuel, 2011) d'une performance que nous pouvons qualifier d'anthropocentrique⁶, mais aussi à des solidarités et redistributions d'efforts inédites entre parties prenantes.

Ainsi, la mesure des performances altruiste et écocentrique devrait conduire à valoriser des retours sur investissement en termes de valeur sociale et écologique (Parrique, 2022) tout en ne déshumanisant pas cet objectif et en n'oubliant pas les liens profonds existant entre ces enjeux et le bien-être des individus qui contribueront à cette performance. Ce point est d'une importance cruciale dans notre proposition, car les travaux sur l'anthropocène, mais aussi ceux traitant de soutenabilité forte ou de décroissance, évoquent régulièrement les enjeux des mesures et objectifs écologiques ou de biodiversité sans aborder la place des individus

6. Nous entendons par performance anthropocentrique une performance caractérisant l'activité humaine actuelle exclusivement tournée vers la croissance et le volume (par exemple, chiffre d'affaires, part de marché et quantité de produits vendus).

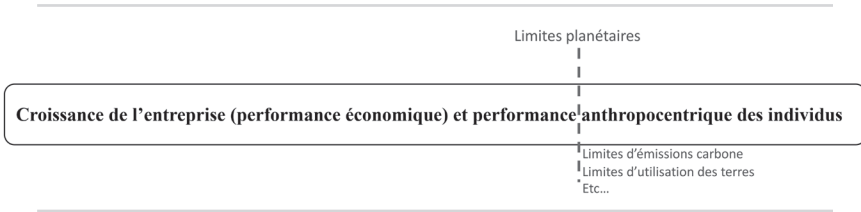
qui participent ou participeront à sa mise en œuvre. Une telle posture laisse à penser que les individus et travailleurs devraient à leur tour être considérés comme des externalités d'une performance écologique et de biodiversité. Autrement dit, que l'atteinte d'une performance environnementale, alignée avec la préservation de notre écosystème terrestre, devrait se faire sans penser et anticiper les conséquences et « sacrifices » (Segrestin et Hatchuel, 2011) pour les individus et travailleurs. Une telle position ne semble pas souhaitable. En effet, d'une part, comme nous l'avons évoqué précédemment, il existe un lien fort entre les enjeux d'une préservation écologique et les enjeux d'une préservation du bien-être et de la santé des individus — humains — (Raworth, 2017). D'autre part, la mise en œuvre de pratiques écocentrées reposera sur leur acceptabilité sociale (Barrière, 2022), montrant encore une fois, s'il était nécessaire, le lien fort entre les êtres humains et la préservation environnementale.

5.2.2. Modélisation d'une performance altruiste et écocentrique

Comme nous l'avons souligné, les performances anthropocentriques ne prennent pas en compte les limites de l'environnement et celles des individus. Aussi, le fondement de notre proposition repose sur le constat que la croissance des entreprises (performance économique) doit être remise en question au regard des limites planétaires (Rockström, 2015). Plus précisément, dans une perspective de soutenabilité forte, il s'agit de contraindre la sphère économique et la sphère des activités humaines à l'intérieur des capacités de notre écosystème terrestre : « la soutenabilité forte appelle, contrairement à la soutenabilité faible, à une rupture radicale avec le système économique dominant. Elle repose en effet sur l'impossibilité d'une manipulation de la nature sans conséquences en chaîne sur les écosystèmes et leurs dégâts collatéraux sur les économies et les sociétés » (Boidin, 2020, p. 4).

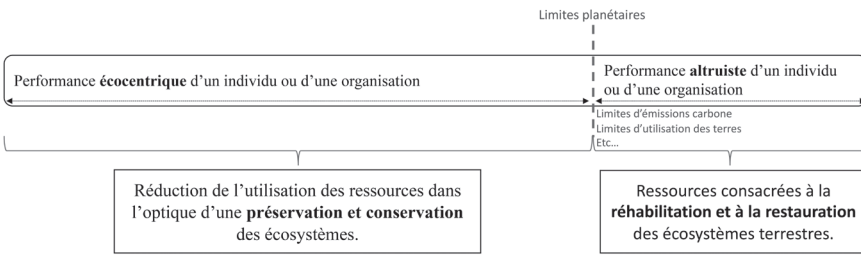
L'alignement de l'activité des entreprises avec les limites planétaires passe par une limitation de la croissance de ces dernières, voire une décroissance (Lux *et al.*, 2023) (figure 2). En effet, comme le soulignent Theys et Guimont (2019) : l'hypothèse centrale de la soutenabilité forte est « que la principale vulnérabilité à laquelle va être confronté le développement futur est celle de la nature — et qu'inversement l'économie ou la société pourront s'adapter, y compris en acceptant une certaine décroissance. » (Theys et Guimont, 2019, p. 5).

Figure 2. Performance des individus et des organisations et limites planétaires



La limitation de la performance des individus ou des organisations dans le respect des limites planétaires conduit à une réduction de la croissance de l'entreprise (voir une décroissance) qui peut se traduire en ce qui concerne les individus par une possible réduction des contrats signés, des produits ou services fabriqués ou vendus, plus généralement à une sobriété, voire à une frugalité de l'activité se caractérisant par une baisse des « performances quantitatives » (Gernet, 2022), c'est-à-dire des volumes : « nous produirions à peu près les mêmes choses qu'aujourd'hui, mais les fréquences et les volumes de production seraient moindres » (Parrique, 2022, p. 191). Cette réduction d'une performance dite quantitative conduit à distinguer deux performances : d'une part une *performance écocentrique* (à gauche de la ligne « limites planétaires » de la figure 3), qui caractérise une performance économique dont la consommation de ressources est compatible avec les limites planétaires dans une perspective de préservation et de conservation des écosystèmes terrestres; d'autre part, une *performance altruiste* (à droite de la ligne) reposant sur du temps (des ressources humaines) et des ressources libérés pouvant être consacrés à des actions altruistes de réhabilitation et/ou de restauration des écosystèmes terrestres.

Figure 3. Objets des performances écocentrique et altruiste



Il s'agit donc, à travers une performance altruiste et écocentrique, de travailler à la fois à la préservation et à la conservation de notre écosystème, mais aussi à sa réhabilitation et à sa restauration.

Les projets de préservation ou de conservation ont pour objectif d'éviter toute dégradation future des écosystèmes (Pivin *et al.*, 2022)⁷ : « Il s'agit par exemple de projets visant à réduire la déforestation dans les forêts tropicales humides, à préserver les prairies naturelles, à prévenir les dommages dans les zones côtières, etc. » (Pivin *et al.*, 2022, p. 11, traduction libre). Plus particulièrement, la **préservation** des écosystèmes fait référence au fait que les terres et leurs ressources naturelles ne doivent pas être consommées par l'homme et doivent au contraire être maintenues dans leur état originel. Par exemple, la préservation d'une forêt « implique la mise en réserve d'une partie, voire de la totalité de la forêt, contre le développement humain » (National Geographic Society, 2022). La **conservation** fait référence à une protection de l'environnement par une utilisation responsable des ressources naturelles : « Par exemple, la conservation d'une forêt implique généralement des pratiques d'exploitation durable afin de minimiser la déforestation » (National Geographic Society, 2022). Ainsi, préservation et conservation s'inscrivent dans la définition d'une performance *écocentrique* caractérisant une activité économique compatible avec les limites planétaires, c'est-à-dire n'ayant pas ou peu d'effet sur l'environnement.

Les projets de **restauration** ont pour objectif principal de ramener les écosystèmes à leur état naturel d'origine (Brookes and Shields, 1996) ou du moins de les ramener aussi près que possible des conditions et des fonctions qui existaient avant leur perturbation (FISRWG, 1998, traduction libre). Les projets de **réhabilitation**, qui consistent à rendre la terre à nouveau utile à l'écosystème, impliquent l'établissement de paysages géologiques et hydrologiques qui soutiennent un écosystème naturel même si ce dernier n'est pas similaire à celui d'origine (FISRWG, 1998). Dans les deux cas « il s'agit par exemple de projets de reforestation de zones dégradées, de la création de corridors écologiques pour améliorer la connectivité de zones fragmentées, de projets de restauration de savanes, de projets de dépollution de zones humides, etc. » (Pivin *et al.*, 2022, p. 11, traduction libre). Ainsi, restauration et réhabilitation

7. Source : https://www.carbone4.com/files/Towards_biodiversity_certificates_proposal_for_a_methodological_framework.pdf

s'inscrivent dans la définition d'une performance *altruiste* caractérisant une activité humaine et organisationnelle visant à reconstruire des écosystèmes perdus.

Concrètement, si nous prenons l'exemple de l'activité professionnelle d'un enseignant-chercheur, une pratique de préservation-conservation passerait par exemple par le fait de prendre moins (ne plus prendre) l'avion pour participer à des colloques internationaux. Cette pratique aurait pour conséquence directe une baisse de la consommation de ressources fossiles et une baisse des émissions de CO₂ conduisant à une participation à la conservation de l'environnement (utilisation responsable des ressources). Dans le même temps, une telle pratique pourrait permettre de libérer du temps (temps perdu dans les transports par exemple) et des ressources financières (coût du billet et de l'hôtel) utiles dans la mise en œuvre d'une activité de restauration ou de réhabilitation d'un lieu environnemental (forêt, tourbière, lac, océan, etc.). Ce dernier point – nous y reviendrons par la suite – amène à envisager du temps de travail et des appuis financiers consacrés à de telles activités de restauration ou de réhabilitation.

Une telle proposition permet selon nous de travailler de différentes façons à la question de l'épuisement de notre environnement et des travailleurs.

5.2.3. Apports des performances écocentrique et altruiste aux épuisements de l'environnement et des travailleurs

Penser des performances écocentrique et altruiste pour les individus et les organisations permet selon nous d'apporter des axes de réflexions aux deux constats posés au début de cet article, à savoir : 1) l'épuisement de notre environnement (écosystème); 2) l'épuisement des travailleurs (individus).

Nous discutons ici plus particulièrement de quatre axes de lecture des apports d'une telle modélisation de la performance (figure 4).

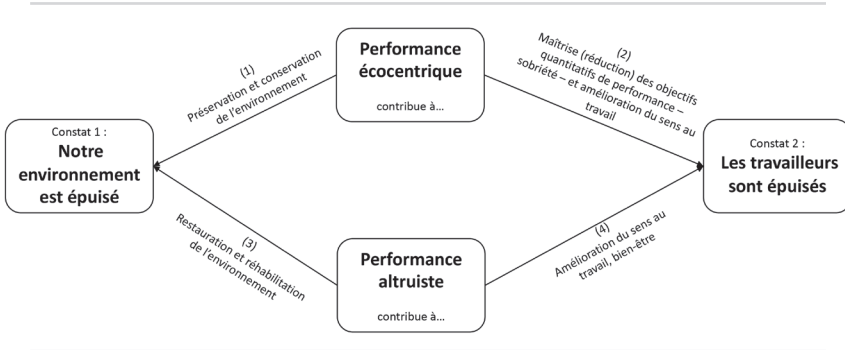
1. La performance écocentrique doit permettre de contribuer à réduire l'épuisement de notre environnement, car elle vise à inscrire (contraindre) l'activité économique des individus et des organisations dans le respect des limites planétaires. Cette

perspective de préservation et de conservation repose par exemple sur l'atteinte d'une neutralité carbone⁸ à l'horizon 2050 selon les préconisations du GIEC (2022). Il s'agit notamment pour les organisations (et par voie de conséquence pour les individus) de renoncer à une performance quantitative pour privilégier une performance qualitative.

2. Découlant directement du premier point, la performance écocentrique doit conduire à une réduction de l'épuisement des travailleurs notamment par le fait qu'elle permet une maîtrise (voire une réduction) des objectifs quantitatifs de performance (volume), alignée avec des pratiques de sobriété, voire de frugalité (Parrique, 2022). Cela conduit à réduire la contrainte de performance quantitative à atteindre pour l'individu et donc à réduire sa charge de travail (surcharge). De plus, une telle perspective participe à l'amélioration du sentiment de sens au travail de l'individu par le biais de la concrétisation de l'engagement écologique de son organisation qui inscrit sa propre performance et son activité dans le respect des limites planétaires.
3. La performance altruiste doit également permettre de contribuer à la réduction de l'épuisement de notre environnement par le fait qu'elle conduit à restaurer et à réhabiliter des zones environnementales et des écosystèmes abîmés qui pourront être par la suite préservés et transmis aux générations futures pour garantir leur bien-être (perspective de valeur de non-usage de l'altruisme — Rambaud et Richard, 2021).
4. La performance altruiste doit enfin participer à la réduction de l'épuisement des travailleurs par le fait qu'elle peut conduire à réduire la dissonance éthique au travail et à valoriser et rendre actionnable le sens au travail et le bien-être des individus dans les organisations. En effet, par la mise en œuvre concrète d'une performance altruiste dans les organisations, les individus participent à la restauration et à la réhabilitation de l'écosystème et de la biodiversité terrestre (par une part du temps de travail consacrée à la restauration ou à la réhabilitation) contribuant à un alignement de l'individu avec ses valeurs écologiques et sociales.

8. Volume de CO₂ libéré dans l'atmosphère égal au volume qui en est extrait par le fonctionnement biophysique de notre écosystème.

Figure 4. Contributions des performances écocentrique et altruiste à l'épuisement de l'environnement et des travailleurs



5.2.4. Outils et modèles de quantification pour supporter une performance altruiste et écocentrique dans les organisations : quelques pistes

À ce stade de la lecture, des questions peuvent apparaître chez le lecteur à la suite de cette proposition, notamment : comment mettre en œuvre et piloter une telle perspective de performance dans les organisations? Comment mesurer des performances écocentrique et altruiste? Nous proposons ici quelques pistes de réflexion sur la base d'outils déjà existants. En effet, de nombreux outils existent déjà dans le champ des sciences environnementales au sens large, de la biodiversité ou de la préservation afin de mesurer les efforts de préservation ou de réhabilitation (Feger et Mermet, 2017).

Concernant tout d'abord la performance écocentrique⁹, il s'agit d'aligner l'activité économique avec les capacités écosystémiques de notre planète. Autrement dit, il s'agit d'avoir des indicateurs de performance prenant en compte les limites environnementales ou écologiques de notre planète. Dans une étude, Bjorn *et al.* (2017) montrent qu'une telle pratique est relativement rare avec seulement 31 entreprises sur 9000 qui ont intégré ces limites dans la définition de leurs objectifs de performance. Pourtant, aujourd'hui, des indicateurs fondés sur la science (*science-based targets*),

9. À savoir, comme nous l'avons définie précédemment, une *performance* qui caractérise une performance économique dont la consommation de ressources est compatible avec les limites planétaires dans une perspective de préservation et de conservation des écosystèmes terrestres.

même s'ils sont critiqués (Rekker *et al.*, 2022), permettent par exemple aux entreprises d'identifier avec précision les enjeux de leurs émissions carbone. De plus, des propositions d'outils voient le jour pour permettre aux entreprises d'évaluer si leur activité économique est alignée avec les objectifs fixés par le GIEC. Lux *et al.* (2023) proposent par exemple un indicateur de productivité carbone permettant d'évaluer l'impact écologique réel de l'activité économique des entreprises au regard des objectifs du GIEC : le *IPCC Carbon Productivity Target*. Bolay *et al.* (2022) proposent, pour leur part, de développer des indicateurs de performance sectoriels concernant les émissions de GES (gaz à effet de serre) afin de couvrir au mieux les objectifs du GIEC (2022).

Concernant maintenant la performance altruiste, que nous avons définie comme étant une performance reposant sur du temps et des ressources libérés pouvant être consacrés à des actions de réhabilitation et/ou de restauration des écosystèmes terrestres, il s'agit d'accompagner les individus et les organisations à réhabiliter des zones environnementales dégradées. À ce titre, dans la perspective de l'évaluation d'une telle performance, plusieurs questions peuvent se poser pour une entreprise, notamment : comment identifier une zone environnementale à restaurer ? Comment mesurer le niveau de restauration ? Comment mettre en œuvre cette restauration ? Là encore, des outils existent déjà et peuvent être saisis par les organisations.

Concernant la première question, à titre d'exemple, Chaplin-Kramer *et al.* (2019) en étudiant trois indicateurs (la qualité de l'eau, les risques côtiers et la pollinisation des cultures), montrent qu'il est possible d'identifier à un niveau local des zones où la protection et la réhabilitation de la nature apporteront les plus grands avantages aux populations, c'est-à-dire là où les besoins les plus importants de la population coïncident avec les potentiels de contributions les plus importantes de la nature. À ce titre, une plateforme comme InVEST, développée par le Natural Capital Project de l'Université Stanford, permet entre autres de cartographier et de quantifier les services rendus par la nature (par exemple captation du carbone) et peut être utilisée pour optimiser la prise de décision des entreprises sur les lieux de réhabilitation.

Concernant la deuxième question traitant de la mesure du niveau de restauration, les travaux récents en comptabilité (Feger et Mermet, 2017) soulignent la nécessité d'un travail collaboratif avec des spécialistes des différents champs de restauration concernés et appellent plus

généralement à un travail pluridisciplinaire avec des spécialistes de la préservation. Soulignons cependant que l'altruisme ne se sous-traite pas; ainsi une performance altruiste repose sur une implication directe des organisations et des individus dans des projets de réhabilitation et de restauration et non à des financements de projets sous-traités intégralement à d'autres organisations ou individus spécialisés. En d'autres termes, les individus et les organisations souhaitant mettre en œuvre une performance altruiste doivent participer activement à la réhabilitation de la zone environnementale, ce qui nécessite très concrètement du temps de travail de l'individu sur la zone environnementale concernée. Il s'agit donc de prévoir dans le temps de travail des individus (et non en plus), du temps à vocation altruiste (figure 4). Certes, les travailleurs ne sont pas nécessairement des spécialistes de la réhabilitation, ce qui nécessite d'une part une formation et d'autre part un accompagnement au quotidien des activités de réhabilitation de ces travailleurs par des organisations et chercheurs spécialisés sur ces sujets. Cette performance altruiste repose donc sur une force de travail participant activement à des activités de réhabilitation en étant accompagnée par des spécialistes. Ceci nécessite donc de la part des entreprises un effort de libération en temps de travailleurs, mais aussi un effort financier pour garantir leur accompagnement et leur formation ainsi que la validation a posteriori des effets environnementaux. Cette participation active des entreprises et des travailleurs est nécessaire pour appuyer une prise de conscience et un changement des comportements au sein des organisations, mais aussi pour éviter les mécaniques d'achats compensatoires de droit de pollution fortement décriés, soit du fait de crédits carbone fictifs associés à des projets lointains inexistantes (SourceMaterial, 2023; West *et al.*, 2020), soit à des projets aux effets environnementaux nuls ou quasi nuls (Coffield *et al.*, 2022).

Ajoutons, en appui à ces quelques exemples d'indicateurs et d'outils permettant de contribuer au pilotage concret d'une performance altruiste et écocentrique, que des démarches plus globales de comptabilité environnementale et climatique et de normalisation existent ou commencent à voir le jour. Nous citerons notamment ici les travaux de l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) à travers le projet européen CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et sa norme ESRS E1 qui vise notamment à spécifier des exigences en matière d'informations à communiquer (et donc indirectement d'indicateurs de performance à suivre) de la part des entreprises pour que les parties prenantes comprennent :

(a) comment l'entreprise affecte le changement climatique, en termes d'impacts significatifs, positifs et négatifs, réels et potentiels;

(b) les efforts d'atténuation passés, présents et futurs de l'entreprise, conformément à l'Accord de Paris (ou à un accord international actualisé sur le changement climatique) et à la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C;

[...]

(d) toute autre mesure prise par l'entreprise et le résultat de ces mesures pour prévenir, atténuer ou remédier aux incidences négatives réelles ou potentielles. (CSRD, 2022, p. 5, traduction libre)

Il est également possible d'évoquer le projet CARE — Comprehensive Accounting in Respect of Ecology — (Rambaud et Feger, 2022) qui vise entre autres à développer une comptabilité « proposant de faire évoluer les bilans et comptes de résultats des entreprises, et ainsi toute l'analyse des performances organisationnelles, pour inscrire l'obligation de préserver des "entités capitales" — les capitaux au sens de CARE — naturelles et humaines employées par les entreprises. Ainsi, en conséquence, selon CARE, une entreprise ne peut calculer son profit qu'une fois le "remboursement" de sa dette écologique, envers ces capitaux naturels et humains, garanti, comme elle le fait déjà pour ses capitaux financiers¹⁰ ».

Autant d'outils, qui, s'ils sont saisis par les organisations, pourraient permettre d'une part de contribuer à repenser profondément la comptabilité et la responsabilité des entreprises dans l'anthropocène (Bigoni et Mohammed, 2023), et d'autre part, de contribuer à un changement de paradigme sur la performance et ses outils de mesure dans la perspective de répondre aux grands enjeux sociaux et environnementaux de notre temps (Jabot, 2020), se caractérisant notamment par l'épuisement de notre environnement et des individus.

10. Site du CERCES (Cercle des Comptables Environnementaux & Sociaux) : <https://www.cerces.org/care>

Conclusion et perspectives de recherche

Le présent article avait pour objectif de nourrir la réflexion d'une comptabilité à l'heure de l'anthropocène (Bebbington et Rubin, 2022). Plus particulièrement, en s'inscrivant dans les travaux traitant du développement d'une comptabilité de gestion écosystème-centrée (Feger *et al.*, 2019), cette réflexion avance l'idée du développement d'une performance « altruiste et écocentrique » dans les organisations. Il s'agit ici de penser la valorisation d'une performance contribuant à la préservation-conservation et restauration-réhabilitation de notre environnement sans la déshumaniser. C'est-à-dire penser une performance environnementale tout en pensant simultanément à sa traduction et à ses conséquences pour les travailleurs.

Cette réflexion soulève quelques enjeux et perspectives de recherche, notamment autour des questions d'acceptabilité d'une telle proposition, que les sciences comptables devraient saisir. Nous évoquerons notamment la nécessité de pouvoir répondre aux interrogations suivantes :

1. Quelles sont les attentes, visions et contraintes perçues des dirigeants et gestionnaires (décideurs) à propos du développement d'un cadre de performance altruiste et écocentrique dans leur organisation (libération de ressources et de temps de travail) ?

L'intégration d'une performance de ce type ayant nécessairement des conséquences sur une performance économique classique (anthropocentrique et néolibérale), les enjeux et contraintes stratégiques et économiques perçus devraient être étudiés.

2. Quelles sont les perceptions des salariés à propos du développement d'objectifs liés à une performance de ce type dans leur organisation ? Quelles seraient les conditions d'acceptation pour les salariés (prime, reconnaissance, etc.) de la mise en place d'un tel système ? Quelles seraient les contraintes ?

Il s'agirait, d'une part, de comprendre la façon dont les salariés envisagent une telle performance dans leur activité de travail et d'autre part, d'identifier les facteurs freinant ou facilitant le développement d'objectifs de performance de ce type.

3. Quels seraient les effets de l'adoption d'une telle pratique de performance sur le bien-être des individus, leur sens au travail, ainsi que sur leurs intentions de comportement dans l'organisation (engagement au travail, attachement à l'organisation, etc.)? Une telle pratique pourrait-elle contribuer à réduire ce que l'on qualifie aujourd'hui d'écoanxiété (Panu, 2020)? Plus loin, quelles seraient les avaries (au sens de Segrestin et Hatchuel, 2011), c'est-à-dire les conséquences et sacrifices communs pour les individus découlant de l'adoption d'une telle pratique?

Il s'agirait de faire le lien entre, d'une part, les conditions d'acceptation du déploiement d'objectifs de performance altruiste et écocentrique en organisation et d'autre part, les conséquences émotionnelles, comportementales, mais aussi d'activités et financières chez les salariés et décideurs de ces organisations.

4. Comment de tels indicateurs de performance pourraient-ils être intégrés dans les communications environnementales des organisations (privées – Fromont et *al.*, 2022 – comme publiques – Radu et Lux, 2024)? Quels seraient les effets de ces valorisations sur le comportement des investisseurs et parties prenantes?

Il s'agirait, dans la poursuite des réflexions sur l'effet des communications environnementales des organisations (Cormier et Magnan, 2019; Fromont *et al.*, 2023), d'identifier les effets d'une telle valorisation et des variations de cette valorisation sur le comportement des investisseurs et parties prenantes.

Références

- Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène? *Management international*, 16(3), 10–24.
- Abraham, Y.-M. (2019). *Guérir du mal de l'infini. Produire moins, partager plus, décider ensemble*. Éditions Écosociété.
- Acquier, A. (2020, 10 septembre). *L'innovation technologique à l'épreuve de l'anthropocène*. Vie Publique.
- Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S. A., Qureshi, M. A. et Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior : The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225–2239.
- Allain, E., Lemaire, C. et Lux, G. (2021). Managers' subtle resistance to neoliberal reforms through and by means of management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

- Amblard, M. (2004). Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(3), 47-67.
- Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization studies*, 24(1), 143-180.
- Barrière, O. (2022). L'urgence écologique, un impératif juridique. *Revue juridique de l'environnement*, HS21, 35-69.
- Bebbington, J. et Unerman, J. (2020). Advancing research into accounting and the UN sustainable development goals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(7), 1657-1670.
- Bebbington, J. et Rubin, A. (2022). Accounting in the Anthropocene : A roadmap for stewardship. *Accounting and Business Research*, 52(5), 582-596.
- Berland, N. et Drevet, B. (2012). Mesurer la performance des chercheurs, au risque de la bureaucratie. *Comptabilité, Société, Politique — Mélanges en l'honneur du professeur Bernard Colasse*, *Economica*, 287-303.
- Bigoni, M. et Mohammed, S. (2023). Critique is unsustainable : A polemic. *Critical Perspectives on Accounting*, 102555.
- Bjørn, A., Bey, N., Georg, S., Røpke, I. et Hauschild, M. Z. (2017). Is Earth recognized as a finite system in corporate responsibility reporting? *Journal of Cleaner Production*, 163, 106-117.
- Boidin, B. (2020). Enfin la soutenabilité forte? Économie hétérodoxe et monde post-Covid 19. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 11(2).
- Boitier, M. (2017). *Les systèmes de contrôle de gestion, objets et vecteurs de transformations organisationnelles et sociales. Habilitation à Diriger les Recherches*. Université de Montpellier.
- Bolay, A. F., Bjørn, A., Weber, O. et Margni, M. (2022). Prospective sectoral GHG benchmarks based on corporate climate mitigation targets. *Journal of Cleaner Production*, 376, 134220.
- Borges, A. et Balamissa, M. (2022). *Le sens avant l'argent : la nouvelle approche des entrepreneurs*. HBR France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/03/44256-le-sens-avant-largent-la-nouvelle-approches-des-entrepreneurs/>
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89-101.
- Brookes, A. et Shields, F. D. (1996). *River Channel Restoration : Guiding Principles for Sustainable Projects*. John Wiley and Sons.

- Chanlat, J.-F. (2021). Préface. Dans A. Rambaud et J. Richard, *Philosophie d'une écologie anticapitaliste : Pour un nouveau modèle de gestion écologique*. Presses de l'Université Laval.
- Chaplin-Kramer, R., Sharp, R. P., Weil, C., Bennett, E. M., Pascual, U., Arkema, K. K., Brauman, K. A., Bryant, B. P., Guerry, A. D., Haddad, N. M., Hamann, M., Hamel, P., Johnson, J. A., Mandel, L., Pereira, H. M., Polasky, S., Ruckelshaus, M., Shaw, M. R., Silver, J. M., Vogl, A. et Daily, G. C. (2019). Global modeling of nature's contributions to people. *Science*, 366(6462), 255–258.
- Chenhall, R. H., Hall, M. et Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268–287.
- Cherré, B., Laarraf, Z. et Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en sciences de gestion*, (1), 143-172.
- Chiapello, È. (2008). La construction comptable de l'économie. *Idées économiques et sociales*, 2(152), 26-34.
- Chiapello, È. et Gilbert, P. (2012). Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail? *Le travail humain*, 75(1), 1-18.
- Coffield, S. R., Vo, C. D., Wang, J. A., Badgley, G., Goulden, M. L., Cullenward, D., Anderegg, W. R. L. et Randerson, J. T. (2022). Using remote sensing to quantify the additional climate benefits of California forest carbon offset projects. *Global Change Biology*, 28(22), 6789-6806.
- Comte, A (1852). *Catéchisme positiviste : sommaire exposé de la religion universelle, en onze entretiens systématiques entre une femme et un prêtre de l'humanité*. Carilian-Goeury.
- Cormier, D. et Magnan, M. (2019). Is the relation between CSR and stock market valuation subject to an institutionalization process? An international perspective. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 25(2), 87-122.
- Crutzen, P. J. et Stoermer, E. F. (2000). The “Anthropocene”. *Global change newsletter*, 41, 17–18.
- CSRD. (2022). *Draft European Sustainability Reporting Standards. ESRS E1. Climate change*. EFRAG. <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2F08%2520Draft%2520ESRS%2520E1%2520Climate%2520Change%2520November%25202022.pdf>
- Dellaportas, S. (2019). The role of accounting in mediating empathic care for the “other”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1617–1635.

- Durat, L. et Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, 3(1), 17-43.
- Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un) sustainability and organization studies : Towards a radical engagement. *Organization Studies*, 42(8), 1319-1335.
- Fauré, B., Cooren, F. et Matte, F. (2019). To speak or not to speak the language of numbers : Accounting as ventriloquism. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 337-361.
- Feger, C., Mermet, L., Vira, B., Addison, P. F., Barker, R., Birkin, F., Burns, J., Cooper, S., Couvet, D., Cuckston, T., Daily, G. C., Dey, C., Gallagher, L., Hails, R., Jollands, S., Mace, G., McKenzie, E., Milne, M., Quattrone, P... Sutherland, W. J. (2019). Four priorities for new links between conservation science and accounting research. *Conservation Biology*, 33(4), 972-975.
- Feger, C. et Mermet, L. (2017). A blueprint towards accounting for the management of ecosystems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(7), 1511-1536.
- Feger, C. et Mermet, L. (2021). Innovations comptables pour la biodiversité et les écosystèmes : une typologie axée sur l'exigence de résultat environnemental. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 27(1), 13-50.
- FISRWG. Federal Interagency Stream Restoration Working Group (US). (1998). *Stream corridor restoration : Principles, processes, and practices*. National Technical Info Svc.
- Friedlingstein, P., O'Sullivan, M., Jones, M. W., Andrew, R. M., Gregor, L., Hauck, J., Le Quéré, C., Luijkx, I. T., Olsen, A., Peters, G. P., Peters, W., Pongratz, J., Schwingshackl, C., Sitch, S., Canadell, J. G., Ciais, P., Jackson, R. B., Alin, S. R., Alkama, R., ...Zheng, B. (2022). Global Carbon Budget 2022, *Earth System Science Data*, 14(11), 4811-4900.
- Fressoz, J. B. et Bonneuil, C. (2016). *L'événement anthropocène. La Terre, l'histoire et nous*. Points.
- Fromont, E., Vo, T. L. H. et Lux, G. (2022). Impact de la Qualité de la Communication GES sur la Valorisation des Investisseurs dans un Contexte Réglementaire : le Cas des Entreprises du SBF 120. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 28(1), 133-162.
- Fromont, E., Vo, T. L. H. et Lux, G. (2022). Impact of GHG Reporting Quality on Investors' Valuations in a Regulatory Context : The Case of SBF 120 Companies. *Accounting Auditing Control*, 28(1), 133-160.

- Fromont E., Hoa Vo, T. L. et Lux, G. (2023). Investors' valuation of corporate CO₂ emissions : the impact of the COVID-19 crisis. *Bankers, Markets & Investors*.
- Gaillard, F. (2009). Biodiversité, une éthique socio-environnementale. *Éducation relative à l'environnement. Regards-Recherches-Réflexions*, volume 8.
- Gernet, I. (2022). Travail et surcharge des professionnels : éclairage par la psychodynamique du travail. *Contraste*, 56(2), 85-96.
- GIEC. (2014). *Changements climatiques 2014. 5^e rapport de synthèse*. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full_fr.pdf
- GIEC. (2022). *6^e rapport de synthèse*. <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>
- Godin, A., David, A., Lecuyer, O. et Leyronas, S. (2022). Appréhender les trajectoires de développement à l'aune de la soutenabilité forte. *Papiers de recherche*, 1-27.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, organizations and society*, 35(1), 47–62.
- Gray, R. (2013). Back to basics : What do we mean by environmental (and social) accounting and what is it for? —A reaction to Thornton. *Critical perspectives on Accounting*, 24(6), 459–468.
- Gray, R. et Bebbington, J. (1998). *Accounting and the soul of sustainability : hyperreality, transnational corporations and the United Nations*. Centre for Social and Environmental Accounting Research.
- Gray, R. et Bebbington, J. (2007). Corporate sustainability, accountability and the pursuit of the impossible dream. *Handbook of sustainable development*, 376–394.
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night : the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British journal of industrial relations*, 39(1), 53–80.
- Hood, C. (1995). Contemporary public management : a new global paradigm? *Public policy and administration*, 10(2), 104–117.
- Harvey, E. J. (2019). Burnout should not be a silent epidemic. *Canadian Journal of Surgery*, 62(1), 4.
- Heikkurinen, P., Rinkinen, J., Järvensivu, T., Wilén, K. et Ruuska, T. (2016). Organising in the Anthropocene : An ontological outline for ecocentric theorising. *Journal of Cleaner Production*, 113, 705–714.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s : Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2–3), 93–109.

- IPBES. (2019). *Rapport sur l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques. Résumé à l'intention des décideurs*. https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/2020-02/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers_fr.pdf
- Jabot, R. (2020). *La comptabilité de la soutenabilité au temps de l'Anthropocène : affects, mesures et engagement* [thèse de doctorat]. Université de Toulouse.
- Jabot, R. (2023). For an accounting translation of the Anthropocene : fuelling the debate on planetary boundaries. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(1), 21–48.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285–308.
- Latour, B. (1987). Les « vues » de l'esprit. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 5(27), 79-96.
- Légeron, P. (2015). *Le stress au travail. Un enjeu de santé*. Odile Jacob.
- Le Ravalec, M., Rambaud, A. et Blum, V. (2022). Taking climate change seriously : Time to credibly communicate on corporate climate performance. *Ecological Economics*, 200, 107542.
- Lux, G. (2013). Adoption et usage (s) des outils de gestion par les directeurs d'établissement et services médico-sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs (Thèse de doctorat, Université de Rennes 1).
- Lux, G. (2019). Facteurs explicatifs à l'usage des outils de gestion de l'absentéisme dans les organisations médico-sociales. *Journal de gestion et d'économie de la santé*, 37(3), 201-222.
- Lux, G., Oiry, E., Codello, P. et Lajante, M. (2022). « Te dire comment je me suis sentie insultée! » – Instruments, émotions et transformation de l'activité. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(4), 269-279.
- Lux, G., Fromont, E., Vo, T. L. H. (2023). Green business : Growth or degrowth to meet IPCC 2050 targets? Discussion of an assessment tool : IPCC Carbon Productivity Target. *Journal of Cleaner Production*, 420.
- Maclouf, E. (2020). *Pourquoi les organisations industrielles ne sauveront pas la planète*. Éditions Le Bord de l'eau.
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. Dans A. M. Rossi, P. L. Perrewé et S. L. Sauter (dir.), *Stress and quality of working life : Current perspectives in occupational health* (p. 37–51). Information Age Publishing.
- Marx, K. (1982). *Capital : A Critique of Political Economy, volume 1*.

- Maurel, C. et Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(3), 73-99.
- National Geographic Society. (2022). Preservation. <https://education.nationalgeographic.org/resource/preservation/>
- Otero, I., Farrell, K. N., Pueyo, S., Kallis, G., Kehoe, L., Haberl, H., Plutzer, C., Hobson, P., García-Márquez, J., Rodríguez-Labajos, B., Martín, J.-L., Erb, K.-H., Schindler, S., Nielsen, J., Skarin, T., Settele, J., Essl, F., Gómez-Baggethun, E., Brotons, L., Pe'er, G. (2020). Biodiversity policy beyond economic growth. *Conservation letters*, 13(4), e12713.
- Palier, B., Amossé, T., Askenazy, P., Baghioni, L., de La Lagerie, P. B., Benhamou, S., & Valentin, J. (2023). Que sait-on du travail?. Sciences Po; Le Monde, 340 p., 2023, Que sait-on?, 9782724641905
- Panu, P. (2020). Anxiety and the ecological crisis : An analysis of eco-anxiety and climate anxiety. *Sustainability*, 12(19), 7836.
- Parrique, T. (2022). *Ralentir ou périr. L'économie de la décroissance*. Seuil.
- Pivin A., Prunier, L., Costes, A. et Grandjean, A. (2022). *Towards biodiversity certificates : proposal for a methodological framework*. Carbone4. https://www.carbone4.com/files/Towards_biodiversity_certificates_proposal_for_a_methodological_framework.pdf
- Radu, C. et Lux, G. (2024). Circular Economy Promotion and Disclosure among Canadian Municipalities. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, à paraître.
- Rambaud, A. et Richard, J. (2021). *Philosophie d'une écologie anticapitaliste : Pour un nouveau modèle de gestion écologique*. Presses de l'Université Laval.
- Rambaud, A. et Feger, C. (2022). Une brève introduction au modèle CARE et à la comptabilité écosystème-centrée. *Horizons Publics*, (26), 50-57.
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene : humanity's compass in the 21st century. *The lancet planetary health*, 1(2), e48-e49.
- Rekker, S., Ives, M. C., Wade, B., Webb, L. et Greig, C. (2022). Measuring corporate Paris Compliance using a strict science-based approach. *Nature Communications*, 13(1), 4441.
- Ressources naturelle Canada. (2023, 9 novembre). *Conférence de l'ONU sur les changements climatiques*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/services/environnement/meteo/changementsclimatiques/mesures-internationales-canada/conference-onu-changement-climatique.html>

- Richard, J., Bensadon, D. et Rambaud, A. (2018). *Comptabilité financière 11^e éd.* Dunod.
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., ... & Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science advances*, 9(37).
- Rockström, J. (2015). Bounding the planetary future : Why we need a great transition. *Great Transition Initiative*, 9, 1–13.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., ... Foley, J. (2009). Planetary boundaries : exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and society*, 14(2).
- Routelous, C., Ruiller, C., & Lux, G. (2021). La pénibilité au travail dans les EHPAD... Et si le management « salutogénique » était une solution?. *Gestion et management public*, 91(1), 9-35.
- Ruiller, C., Fromont, E., Chédotel, F. et Lux, G. (2023). Le moral des dirigeants : proposition de conceptualisation. *Management International*, 27(4), 2023.
- Segrestin, B. et Hatchuel, A. (2011). Autorité de gestion et avaries communes : pour un complément du droit de l'entreprise? *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 9-36.
- Smith, A. (1991). *La Richesse des nations*. Collection Poche. Garnier-Flammarion.
- SourceMaterial. (2023, 18 janvier). *The Carbon Con.* <https://www.source-material.org/vercompanies-carbon-offsetting-claims-inflated-methodologies-flawed/>
- Theys, J. et Guimont, C. (2019). « Nous n'avons jamais été "soutenables" : pourquoi revisiter aujourd'hui la notion de durabilité forte? » Entretien avec Jacques Theys mené par Clémence Guimont le 24 août 2018. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 10(1).
- WEF. (2016). *The New Plastics Economy. Rethinking the future of plastics.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_New_Plastics_Economy.pdf
- West, T. A., Börner, J., Sills, E. O. et Kontoleon, A. (2020). Overstated carbon emission reductions from voluntary REDD+ projects in the Brazilian Amazon. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(39), 24188-24194.
- Zayed, L. (2022). *Les enjeux contemporains de l'environnement : Une approche philosophique et pragmatique.* Éditions JFD.

La place de la comptabilité dans le pilotage de la performance sociale et environnementale

Houda Affes, Professeure, Université TELUQ

Dima Mohanna, Professeure, Université TELUQ

Introduction

Les deux dernières décennies sont marquées par une augmentation fulgurante des problèmes sociaux et environnementaux. Notre planète assiste à l'extinction massive de la biodiversité, à des morts et à des pertes économiques colossales causées par des conditions climatiques extrêmes, des inégalités sociales, de la pauvreté et une augmentation des flux migratoires. Selon le rapport 2022 du Fonds mondial pour la nature (WWF, 2022), 69 % des populations d'animaux sauvages sont disparues entre 1970 et 2018, et selon l'Observatoire permanent des catastrophes naturelles (CATNAT, 2024), les pertes dues aux catastrophes naturelles sont estimées à 92 milliards de dollars US au premier semestre de 2022, enregistrant une augmentation de 18 % par rapport à la moyenne des pertes du 21^e siècle. Des politiciens ont signé l'Accord de Paris en 2015, de différents corps de métiers, des ONG, des chercheurs, des communautés et individus qui se sont mobilisés pour la lutte contre les changements climatiques et les inégalités sociales. Paradoxalement, les derniers rapports produits montrent des signes de détérioration de l'écosystème naturel et social. La quête continue de croissance économique, les pressions financières exercées par les marchés financiers, la compétitivité internationale, l'action limitée des gouvernements et les lacunes dans le rôle de la comptabilité et des comptables peuvent expliquer l'inefficacité des efforts jusque-là déployés (Deegan, 2017).

Nous nous proposons de faire une revue des articles scientifiques traitant de la relation entre la comptabilité et la performance sociale et environnementale des organisations (PSE). Cette revue de littérature vise à dresser un portrait de la recherche comptable à ce sujet, à identifier les

théories justifiant le lien entre la sphère comptable et la PSE, à ressortir le rôle de la comptabilité et des comptables dans le pilotage de la PSE, et les défis auxquels la recherche comptable fait face.

Pour ce faire, nous avons d'abord établi les principales parties du chapitre, soit (1) la relation théorique entre la comptabilité et la PSE, (2) la comptabilité de gestion comme outil de pilotage de la PSE, (3) la normalisation sur la durabilité et la PSE, (4) la divulgation d'information sur la durabilité et la PSE et (5) la certification de l'information sur la PSE. Pour chacune de ces parties, un ensemble de mots-clés a été fixé pour les recherches sur Google Scholar. Par exemple, pour la partie 2, nous avons fixé les mots-clés *sustainability* ou *CSR* en combinaison avec *management accounting systems* ou *Balanced scorecard* ou *management control*. Un autre exemple, pour la partie 3, nous avons fixé les mots-clés *sustainability* ou *CSR* en combinaison avec *standards* ou *guidance* ou *standardization*, ou encore *IFRS* ou *SASB* ou *TCFD*. Par la suite, une présélection a été faite directement sur Google Scholar. Nous avons visé la période des 20 dernières années.

Ensuite, nous avons retenu les journaux scientifiques avec le mot *accounting* ayant un indice de citations important et bien reconnu dans le domaine de la recherche comptable (AOS, JAE, CAR, EAR, CPA, AA&AJ, ABR, ...). Ensuite, d'autres revues scientifiques de domaines connexes avec un important *impact factor* et fortement utilisées en comptabilité sont retenues (JBE, JEM, JCP, ...). En cas d'abondance de la littérature dans une section donnée, c'est le critère du plus grand nombre de citations qui nous guide. Enfin, d'autres articles se sont ajoutés, notamment nous permettant de rédiger la partie relative aux théories sous-jacentes et aux défis de la littérature. Plusieurs de ces articles sont en dehors de la période des 20 dernières années puisque cités par les articles présélectionnés et répondant aux critères de journaux que nous nous sommes fixés. Au total, nous avons rassemblé une base de données de 173 références, dont 86 issues de revues scientifiques en comptabilité.

Les recherches antérieures ont analysé divers types de contributions des comptables dans le pilotage de la PSE : 1) l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les outils du contrôle de gestion (Beush *et al.*, 2022; Figge *et al.*, 2002; Gond *et al.*, 2012; Lämsiluoto et Järvenpää, 2010; Lueg et Radlach, 2016) et l'étude de l'impact de l'utilisation des outils de contrôle de gestion sur la performance environnementale (Gond *et al.*, 2012; Heggen et Sridharan, 2021; Henri et Journeault, 2010); 2)

la normalisation sur la durabilité (Christensen *et al.*, 2021; Cooper et Owen (2007), Gray *et al.*, 1995b; Grewal *et al.*, 2020; Milne et Gray, 2015; Patten et Freedman, 2008); 3) la divulgation d'informations sur la durabilité et sa relation avec la PSE (Al-Tuwaijri *et al.*, 2004; Boiral, 2013; Cho et Patten, 2007; Mahoney *et al.*, 2013; Michelon *et al.*, 2015; Pinnuck *et al.*, 2021; Wiseman, 1982); 4) la certification de l'information sur la PSE (Bollas-Araya *et al.*, 2019; Cheng *et al.*, 2015; Clarkson *et al.*, 2019; Cohen et Simnett, 2015; Miras-Rodriguez et Di Pietra, 2018; Simnett *et al.*, 2009; Velte et Stawinoga, 2017).

La recherche existante est souvent éparpillée par sujet d'intervention et ne donne pas une vue globale de la nature ni du sens de la relation entre l'utilisation des processus comptables « responsables » et la durabilité. Aucune des revues de littératures documentées de la RSE ne couvre tous ces champs d'intervention des comptables et ne focalise sur les réussites/les échecs de la comptabilité à participer à promouvoir la PSE (p. ex. Deegan, 2017; Huang et Watson, 2015; Stuart *et al.*, 2023). Cette étude contribue à l'avancement des recherches sur la place de la comptabilité dans le pilotage de la durabilité en (1) identifiant les principaux courants théoriques, (2) en analysant les résultats de la littérature sur les champs d'intervention des comptables dans le façonnement de la PSE, (3) en soulevant les défis méthodologiques auxquels cette littérature fait face et (4) en proposant des pistes de recherche pour des travaux futurs.

6.1. Définition de la PSE et historique de la normalisation sur la durabilité

6.1.1. Définition de la PSE

À ce jour, nous ne disposons pas d'une définition complète qui peut être universellement acceptée. Carroll (1979) est le premier à élaborer une définition de la performance sociale en s'appuyant sur les principes de la responsabilité sociétale, à savoir économique, légal, éthique et philanthropique. Il s'est notamment intéressé à la dimension éthique et a incité à la mise en place d'un code de conduite pour encourager les collaborateurs à considérer les obligations morales. Dans la continuité des travaux de Carroll, Wood (1991) définit la performance sociale comme une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus socialement réactifs et de programmes, politiques et résultats identifiables et visibles qui sont associés aux relations sociales de

l'entreprise. En s'appuyant sur la théorie des parties prenantes, Clarkson (1995) définit la performance sociale comme la capacité à gérer et à répondre efficacement aux besoins des parties prenantes. Plus récemment, Christensen *et al.* (2021) considèrent la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme « les activités et les politiques d'entreprise qui évaluent, gèrent et gouvernent les responsabilités d'une entreprise et son impact sur la société et l'environnement¹ ». Cette définition est intéressante, car elle intègre l'intervention des entreprises sur le plan de l'évaluation, de la gestion et de la gouvernance de leurs activités ayant un impact sur la société et l'environnement. Cependant, cette définition ne permet pas d'appréhender la performance sociale et environnementale réelle, car la mise en œuvre des pratiques du développement durable ne garantit pas l'efficacité de ces pratiques (Beusch *et al.*, 2022). Ainsi, en nous basant sur la définition de Christensen *et al.* (2021) nous définissons la PSE comme *l'efficacité des activités et des politiques d'entreprise qui évaluent, gèrent et gouvernent les responsabilités d'une entreprise et son impact sur la société et l'environnement.*

6.1.2. Normalisation et indicateurs de la PSE

Entre 1997 et 2022, on comptait principalement six cadres de normalisation/outils de divulgation d'information sur la durabilité à travers le monde : les normes GRI² (1997); les guides du CDP³ (2002); les recommandations TCFD⁴ (2007); le cadre de l'IIRC⁵ (2010), les normes du SASB⁶ (2012); les SDG⁷ (2015). Les professionnels faisaient ainsi face à un choix de normes, mais les organismes de normalisation comptables

-
1. Traduction libre du texte « *We define CSR as corporate activities and policies that assess, manage, and govern a firm's responsibilities for and its impacts on society and the environment* » dans Christensen *et al.*, 2021, p. 1181.
 2. Normes du Global Reporting Initiative (GRI). <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-french-translations/>
 3. Guides de divulgation du Carbon Disclosure Project (CDP). <https://www.cdp.net/en>
 4. Les recommandations du Task Force On Climate Related Financial Disclosures (TCFD). <https://www.fsb-tcfid.org/recommendations/#principles-for-effective-disclosure>
 5. Le cadre de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). <https://www.integratedreporting.org/the-iirc-2/>
 6. Normes du Sustainability Accounting Standards Board. <https://www.sasb.org/standards/download/>
 7. Les Sustainable Development Goals des Nations Unies. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

nationaux pouvaient recommander d'en utiliser certains. Ces cadres se ressemblent sensiblement dans les informations divulguées et couvrent notamment des questions relatives à l'environnement (E), la société (S) et la gouvernance (G). Une variété d'indicateurs forme l'essence des divulgations faites par les entreprises concernant l'économie, le climat, les droits de l'homme, les relations sociales, la responsabilité du produit, etc. Les normes GRI et les SDG sont plus axées sur l'impact de l'entreprise sur la société alors que les autres cadres sont plus axés sur l'impact du monde sur l'entreprise et spécifiquement sur ses investisseurs (DeVilliers *et al.*, 2022).

Les indicateurs de PSE développés par ces organismes ont été critiqués par plusieurs chercheurs qui remettent en question leur capacité à assurer la transparence des organisations en matière de durabilité. Par exemple, Antonini et Larrinaga (2017) soulignent la faiblesse des divulgations sociales et environnementales puisque la plupart des impacts environnementaux indirects ne sont pas signalés. Landrum et Ohsowski (2018) mettent également le doigt sur la faiblesse des rapports RSE et l'inadéquation des indicateurs utilisés par les normes GRI dans des contextes locaux spécifiques, notamment en l'absence de réglementation gouvernementale.

En 2022, à la suite de la création de l'ISSB⁸ au sein de la Fondation IFRS, l'ISSB, le SASB, le TCFD, l'IIRC et plus récemment le GRI unissent leurs efforts pour la promulgation de normes sur la durabilité qui soient plus acceptables, plus complètes, et surtout obligatoires dans les différentes juridictions du monde. Au niveau américain, la SEC a émis, en mars 2022, des lois de divulgation d'informations sur l'ampleur et la gestion des risques liés au climat et incluant des directives d'audit et de certification des informations divulguées⁹. En même temps, en mars 2022, l'EFFRAG (Mazars, 2022) a publié 13 normes extrafinancières avec des exigences d'assurance de conformité pour les entreprises de l'Union européenne. Cette dernière avait déjà une longueur d'avance en termes de divulgation d'informations sur la PSE et devient en novembre 2022 la première à imposer des normes de *reporting* extrafinancier. Contrairement aux normes de l'ISSB, axées sur l'environnement,

8. International Sustainability Standards Board. <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>

9. https://www.genpact.com/insight/us-sec-climate-disclosures-seven-core-principles-for-businesses-to-adopt?gclid=CjwKCAiA71GcBhA8EiwAFfUDsY1ByCcVUfRwZutip_BRHAYSP31PyGxv_tipGG6hZuOJkdGfT846iBoCzPYQAvD_BwE&gclid=aw.ds

les normes européennes donnent plus de place aux aspects sociaux et de gouvernance. Par ailleurs, toutes les normes reposent sur le principe d'importance relative pour les investisseurs, les autres parties prenantes demeurent secondaires et non directement visées par la normalisation.

6.2. Relation théorique entre la comptabilité et la PSE

Nous nous limitons ici aux cinq théories les plus utilisées dans la littérature comptable, mais d'autres théories existent.

6.2.1. La théorie des actionnaires (*shareholders' theory*)

Cette théorie prend sa source dans les travaux de Friedman (1970) publiés dans le *New York Times Magazine*. Selon lui, la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser le profit des capitaux investis par les actionnaires et de payer des taxes. Les gestionnaires n'ont pas à dépenser l'argent des actionnaires pour protéger l'environnement ou pour assurer le bien-être de la société, mais c'est au gouvernement d'assurer la redistribution des taxes pour assurer le bien-être social. Cette théorie préconise que les entreprises n'ont pas à faire d'efforts pour assurer la durabilité.

6.2.2. La théorie des parties prenantes (*stakeholders' theory*)

Cette théorie s'intéresse à la manière dont l'organisation gère ses parties prenantes (Freeman, 1984; Roberts, 1992). L'intégration de la durabilité par les entreprises (actions, divulgation, stratégies) est une réponse aux besoins des parties prenantes d'avoir une information sur la PSE (Clarkson, 1995; Gray *et al.*, 1995b; Roberts, 1992). La recherche comptable a mobilisé deux approches relatives à la théorie des parties prenantes : (1) instrumentale et (2) normative. L'approche instrumentale repose sur le point de vue (rationnel) selon lequel les organisations prennent en compte les attentes des parties prenantes afin d'assurer un succès continu et de créer un avantage concurrentiel (Figge *et al.*, 2002; Hansen et Schaltegger, 2016). L'approche normative porte sur les obligations morales de l'entreprise envers ses parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995; Freeman, 2010). Dans cette perspective, une organisation doit

trouver un équilibre entre les intérêts incompatibles de multiples parties prenantes, à savoir les actionnaires, les employés, les communautés, l'environnement, le gouvernement, les fournisseurs, les consommateurs et autres.

6.2.3. La théorie de la signalisation

Selon cette théorie, en présence d'asymétrie d'information entre les gestionnaires et les actionnaires, les entreprises peuvent divulguer de l'information coûteuse pour signaler leur performance (Spence, 1978; Hughes, 1986). C'est ainsi que les divulgations sur la RSE sont publiées par les entreprises dans le but de signaler une plus grande PSE aux différents utilisateurs de l'information (Clarkson *et al.*, 2011). Cette théorie soutient l'hypothèse qu'une plus grande divulgation d'information sur la RSE est positivement associée à une plus grande PSE (Al-Tuwaijiri *et al.*, 2004; Mahoney *et al.*, 2013).

6.2.4. La théorie de la légitimité

La légitimité est définie par Suchman (1995) comme une perception ou une attente généralisée que les actions d'une organisation sont appropriées, correctes et souhaitables dans un système de normes, de valeurs et de croyances socialement structurées. Selon cette théorie, les organisations publient un rapport RSE afin de démontrer que leurs actions sont conformes aux attentes pour acquérir et maintenir la légitimité aux yeux de la société (Deegan, 2002). Comme la société devient plus sensible aux questions environnementales et sociales, les entreprises peuvent utiliser les rapports de durabilité comme un moyen pour donner une image de l'entreprise conforme aux attentes de la société même si la réelle PSE de l'entreprise n'est pas reflétée dans les informations communiquées (Cowan et Deegan, 2011; Deegan, 2014; Hooghiemstra, 2000).

6.2.5. La théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle postule que les organisations s'adaptent à leur environnement institutionnel afin d'obtenir une légitimité organisationnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Elle rejoint en partie la théorie de la légitimité du point de vue des institutions. Selon cette théorie, les institutions représentent un réseau de valeurs, de normes, de règles, de croyances et de principes acquis (Barley et Tolbert, 1997) qui peuvent

influencer les façons de faire et les actions des entreprises. En ce sens, la mise en œuvre de pratiques de développement durable pourrait émerger du changement institutionnel isomorphique engendré par la quête de la légitimité organisationnelle (Ball et Craig, 2010; Corsi et Arru, 2020; Herremans, et Nazari, 2016; Lämsiluoto et Järvenpää, 2010).

6.3. La littérature comptable sur la PSE

La littérature sur la PSE est un thème émergent qui s'est essentiellement développé au cours des 20 dernières années. Nous limitons notre analyse aux études concernant le rôle de la comptabilité et des comptables à façonner, à évaluer et à contrôler les activités de la RSE. Ceci, à travers la participation des comptables (1) à la conception des outils de la comptabilité de gestion, (2) à la normalisation sur la durabilité, (3) à la divulgation d'information sur la PSE et (4) à la certification des rapports RSE.

6.3.1. La comptabilité de gestion comme outil de pilotage de la PSE

La littérature en comptabilité révèle l'importance de l'utilisation de systèmes de contrôle appropriés pour intégrer, exécuter et réaliser les objectifs du développement durable (Ball et Milne, 2005; Crutzen et Herzig, 2013; Ditillo et Lisi, 2016; Maas *et al.*, 2016). Toutefois, les chercheurs ont souligné la difficulté de traduire ces objectifs en indicateurs mesurables (Gray, 2010; Lueg et Radlach, 2016). C'est notamment le cas des systèmes de contrôle de gestion traditionnels qui mettent l'accent sur la rentabilité et l'utilisation rationnelle des ressources (Beusch *et al.*, 2022; Burritt et Schaltegger, 2010; Lueg et Radlach, 2016). Les organisations qui désirent intégrer la RSE dans leurs activités modifient les outils de contrôle de gestion traditionnels pour pouvoir intégrer les enjeux sociaux et environnementaux (Ball et Milne, 2005).

6.3.1.1. Intégration des enjeux de la RSE dans les systèmes de contrôle de gestion traditionnels

Gond *et al.* (2012) proposent un modèle d'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans le système du contrôle de gestion traditionnel. Ils identifient trois dimensions d'intégration, à savoir, technique,

organisationnelle et cognitive. L'intégration technique concerne l'incorporation des objectifs de la RSE dans les systèmes de contrôle formels, en créant un système d'information qui peut collecter, traiter et communiquer des informations financières, sociales et environnementales. L'intégration organisationnelle concerne la définition des rôles des acteurs et la structure formelle des organisations qui facilitent la mise en œuvre des pratiques de la RSE. L'intégration cognitive fait référence à une vision partagée et aux communications entre les gestionnaires travaillant sur l'intégration des enjeux de la RSE dans les systèmes du contrôle de gestion.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'intégration technique des questions de la durabilité dans le pilotage stratégique de l'entreprise à travers les systèmes du contrôle axés sur les résultats. La majorité d'entre eux se sont contentés d'étudier un seul outil de contrôle de gestion : le tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton (1992) (Hansen et Schaltegger, 2016). C'est ainsi qu'émerge le tableau de bord responsable, le *sustainable Balanced Scorecard*, qui englobe les enjeux environnementaux et sociaux (Dias-Sardinha *et al.*, 2002; Lämsiluoto et Järvenpää, 2010; Meyssonier et Rasolofo-Distler, 2008; Morsing et Oswald, 2009). Par exemple, les résultats d'une étude réalisée au sein d'une entreprise sociale pour l'habitat par Meyssonier et Rasolofo-Distler (2008) révèlent que le tableau de bord responsable constitue un outil de communication externe pour l'entreprise, qui fournit aux parties prenantes un document de synthèse multidimensionnel montrant comment leurs attentes sont prises en considération. Il a permis aussi de rappeler aux dirigeants et à l'ensemble du corps social de l'entreprise les objectifs de la RSE. De même, l'étude de cas menée par Lämsiluoto et Järvenpää (2010) démontre que l'intégration des mesures environnementales dans la perspective du tableau de bord responsable a permis de communiquer l'importance des questions environnementales pour tous les employés via l'utilisation d'un seul système de gestion.

Afin d'intégrer les problématiques de la RSE dans le tableau de bord prospectif, Figge *et al.* (2002) ont suggéré trois options possibles. Premièrement, rajouter une cinquième dimension permettant d'identifier les aspects environnementaux et sociaux. Deuxièmement, intégrer les aspects environnementaux et sociaux à travers les quatre dimensions du tableau de bord : finance, client, processus internes, innovation et apprentissage. Troisièmement, élaborer un tableau de bord prospectif environnemental et/ou social.

Les résultats des études montrent que les enjeux sociaux et environnementaux ont été intégrés dans les quatre perspectives traditionnelles du tableau de bord prospectif avec une finalité qui reste principalement économique (Hansen et Schaltegger, 2016). Cette approche a été critiquée, car elle suppose un lien direct entre la RSE et la performance financière et tend à favoriser la performance financière à court terme au détriment de la PSE à long terme (Hansen et Schaltegger, 2016; Journeault, 2016).

Les budgets peuvent aussi être des outils efficaces de gestion pour communiquer les objectifs du développement durable dans toute l'organisation (Roth, 2008). Bien que le budget soit un outil formel de contrôle de gestion conçu pour surveiller la survie de l'entreprise, il peut aussi être utilisé d'une manière informelle pour promouvoir la PSE (Cappelletti, 2012). Roth (2008) propose la préparation d'un budget à trois colonnes pour intégrer les trois dimensions de la RSE : économique, sociale et environnementale. Il souligne que l'avantage de cette approche est d'inciter les gestionnaires à prendre en compte les dimensions sociale et environnementale lors de l'élaboration du budget plutôt que de se concentrer uniquement sur la dimension économique. Il indique que l'utilisation du budget flexible permet à l'entreprise d'évaluer sa capacité à réaliser les objectifs de la RSE en comparant ses réalisations en matière de la RSE à une année de référence. Une étude de cas a été menée par Bartley *et al.* (2012) à l'entreprise Bacardi Limited, qui a appliqué le budget flexible comme approche innovante pour évaluer sa performance en matière de RSE. Les résultats de cette recherche montrent que l'application du budget flexible a permis à l'entreprise de mesurer avec plus de précision l'évolution de son efficacité en matière de RSE. En effet, en comparant le montant d'un indicateur de performance sur la durabilité par rapport au niveau d'activité au cours d'une année de référence, les résultats montrent, à titre d'exemple, que la consommation d'eau a été réduite de près de la moitié, la consommation d'énergie d'un quart et les émissions de gaz à effet de serre d'un tiers.

D'autres études suggèrent que l'utilisation d'un système de récompense incite les employés à adhérer à la durabilité et à renforcer leur motivation pour atteindre une meilleure PSE (; Norris et O'Dwyer, 2004).

6.3.1.2. Les systèmes de contrôle de gestion *package*

D'autres recherches ont étudié différents systèmes du contrôle de gestion mis en place définis comme *package* de contrôle de la gestion responsable (Arjaliès et Mundy, 2013; Corsi et Arru, 2020; Herremans et Nazari, 2016). Ces recherches soulignent l'importance de la complémentarité des deux aspects formel et informel du système de contrôle dans le développement d'un système du contrôle de gestion responsable.

Le contrôle formel comprend le contrôle du comportement pour atteindre un résultat approprié (contrôle du comportement), ou le contrôle du résultat final lui-même (contrôle du résultat). Le contrôle informel consiste à créer des valeurs, des attitudes et des idées partagées par les membres d'un groupe (contrôle du clan), ou à motiver les individus à se contrôler eux-mêmes (autocontrôle) (Ouchi, 2019). Arjaliès et Mundy (2013) ont examiné comment les organisations utilisent un ensemble d'outils de contrôle de gestion pour orienter la stratégie et piloter le changement organisationnel en matière de RSE. Les résultats montrent que les systèmes de croyances, ainsi que les processus interactifs jouent un rôle important dans la communication au sein de l'organisation et dans la création d'une vision commune de l'importance de la durabilité.

6.3.1.3. L'atteinte de la PSE à travers les systèmes de contrôle de gestion responsables

Peu d'études se sont penchées sur l'impact de l'utilisation des systèmes du contrôle sur la performance environnementale. Henri et Journeault (2010) ont examiné les liens entre l'utilisation d'un système d'écocontrôle qui est composé de trois pratiques (l'utilisation de mesures de performance, la budgétisation et les incitations) et la performance environnementale. Les résultats de leur étude montrent que l'écocontrôle a un effet positif sur la performance environnementale et que la performance environnementale joue un rôle médiateur entre l'utilisation du système d'écocontrôle et la performance financière. De même, une étude menée par Heggen et Sridharan (2021) indique que l'écocontrôle interactif et l'approche du contrôle actif ont un impact positif sur la performance environnementale et que l'écocontrôle diagnostique n'est pas directement associé à cette dernière. De son côté, Lisi (2015) trouve que l'utilisation de mesures de la performance environnementale joue

un rôle médiateur entre la satisfaction perçue des parties prenantes et la performance environnementale, ainsi qu'entre l'engagement environnemental de la direction et la performance environnementale.

6.3.2. La normalisation sur la durabilité

Quoique le processus de normalisation sur la durabilité avance à grande vitesse, il fait face à des défis importants qui pourraient expliquer la réticence d'aller plus loin pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes et à une normalisation à double matérialité¹⁰.

6.3.2.1. Les pressions politiques

Le processus de normalisation de la RSE documenté aux États-Unis semble largement influencé par les lobbies des grandes industries et autres parties prenantes dont l'intérêt premier demeure la réalisation de profits économiques. Par exemple, Cho *et al.* (2008) révèlent que les dons politiques peuvent être utilisés pour affecter des décisions législatives concernant la divulgation environnementale. Ils suggèrent que le secteur des industries chimiques et pétrolières des États-Unis, à travers sa contribution aux comités politiques, avait l'intention de supprimer une partie de la législation visant la divulgation d'informations environnementales. De même, Patten et Freedman (2008) analysent les informations recueillies par le Government Accountability Office (GAO) des États-Unis. Ils révèlent les pressions exercées par les industriels, par les analystes financiers ayant divers intérêts d'investissement et par d'autres parties sur le processus de réglementation de la divulgation d'informations environnementales. Ces pressions amènent le GAO à conclure qu'en l'absence de preuves convaincantes que la divulgation environnementale actuelle est inadéquate, il n'est pas clair pourquoi la SEC clame des changements et une plus grande surveillance de l'application de la divulgation environnementale.

Dans le contexte de la Grande-Bretagne, l'étude de Cooper et Owen (2007) fait ressortir l'inefficacité des propositions de réforme des obligations RSE via le rapport opérationnel et financier proposé en 2003.

10. À l'opposé d'une normalisation visant uniquement l'information sur l'impact de l'environnement et la société sur les finances de l'entreprise et les décisions des investisseurs, une normalisation à « double matérialité » vise aussi la divulgation des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et sur la société.

Cette étude explique que toute proposition de divulgation obligatoire sur la RSE est vouée à l'échec à cause des pressions exercées par les actionnaires. Des études plus récentes vont dans le même sens en évoquant l'importance des lobbies exercés par les investisseurs institutionnels (Chen *et al.*, 2020; Dyck *et al.*, 2019).

6.3.2.2. Diversité des publics cibles, des sujets et des instruments de mesure

Manetti (2011) et Christensen *et al.* (2021) soulignent que les caractéristiques du *reporting* de la RSE (diversité des publics cibles, diversité des objectifs, diversité des sujets couverts et des instruments de mesure, orientation long terme, nature volontaire des activités socialement responsables et rôle central des externalités) prédisent une hétérogénéité considérable dans les pratiques de divulgation. Ainsi, la normalisation sur la durabilité pourrait apporter des avantages substantiels. Cependant, comparativement à la normalisation de l'information financière, les caractéristiques du *reporting* de la RSE posent des défis pour la mesure, la comparabilité et la normalisation sur la durabilité elle-même. Advenant une normalisation obligatoire de l'information sur la RSE, plusieurs utilisateurs, comme les consommateurs et les petites ONG, risquent d'être dépourvus de moyens pour comprendre et analyser l'information divulguée.

De plus, des normes sur la RSE doivent s'efforcer d'utiliser des mesures sophistiquées, dépourvues de bruit et répondant aussi aux intérêts d'autres parties prenantes que les investisseurs. Plusieurs chercheurs préconisent que l'impact de l'implication des comptables dans le processus de divulgation d'information environnementale risque d'être dommageable pour l'environnement, étant donné la nature culturelle « masculine » de la comptabilité et compte tenu de son incapacité à embrasser un aussi large éventail d'intérêts autres que pécuniaires (Cooper et Owen, 2007; Gray *et al.*, 1995b; Milne et Gray, 2013; Velte et Stawinoga, 2017). Enfin, Milne et Gray (2013) analysent les concepts de divulgation *triple bottom line* (TBL) et du *reporting* intégré visant les différents intérêts économiques, environnementaux et sociaux et concluent qu'il est improbable que de tels concepts soient le gage d'une réelle PSE et qu'ils pourraient, paradoxalement, conduire à des niveaux plus élevés de non-durabilité.

6.3.2.3. Danger de la normalisation sectorielle

Selon les nouvelles de la Fondation IFRS, l'ISSB a fait le choix d'adapter les normes sectorielles américaines du SASB, largement influencées par les besoins d'information des investisseurs. Ces normes orientées vers les informations environnementales couvrent 77 secteurs industriels. Elles incluent des mesures détaillées de tous types d'émissions, incluant les différents paliers de l'activité de chaque secteur. Bien qu'une telle information sectorielle puisse faciliter la comparabilité entre les entreprises d'une même industrie, elle risque d'augmenter la non-comparabilité entre des entreprises de secteurs différents. Ensuite, la complexité de l'information produite risque d'affaiblir la compréhensibilité pour des utilisateurs non avertis et d'augmenter les coûts d'analyse de l'information (Bloomfield, 2002) et d'affaiblir l'environnement informationnel (Guay *et al.*, 2016). Enfin, la standardisation poussée des informations sur la durabilité pourrait inciter les entreprises à se concentrer sur des résultats ou des paramètres particuliers qui ne reflètent pas l'importance des activités sociales et environnementales sous-jacentes (Porter et Kramer, 2006).

6.3.2.4. Défis de l'application du principe de l'importance relative

La normalisation environnementale s'est inspirée de la normalisation de l'information financière en imposant le principe d'importance relative aux divulgations sur la RSE. Ce principe signifie que l'information sur la RSE doit avoir une certaine importance pour un investisseur et doit être susceptible d'influencer ses décisions. Or, non seulement cela met en péril la mission réelle de la divulgation sur la durabilité, comme préconisé par Gray *et al.* (1995b) et Gray (2013), mais cela apporte aussi un lot de problèmes de mise en application.

Imposer des normes sur la durabilité risque d'avoir peu d'effet si les incitations sous-jacentes des entreprises à la divulgation ne changent pas. Celles-ci peuvent se soustraire à ces obligations en utilisant un langage « passe-partout » ou en prétextant que l'information ne revêt pas d'importance relative (Grewal *et al.*, 2020; Peters et Romi, 2013). À titre d'exemple, Peters et Romi (2013) révèlent que le taux de non-conformité s'élève à 72 % chez les entreprises américaines ayant l'obligation de divulguer les sanctions par l'Agence de Protection de l'Environnement des États-Unis. De même, Grewal *et al.* (2020) constatent qu'en moyenne,

les entreprises ne fournissent qu'environ 18 % des éléments d'informations demandées par les normes du SASB qui servent de référence pour les informations sociales et environnementales financièrement significatives.

6.3.3. La divulgation d'information sur la durabilité et la « réelle » PSE

La littérature de la divulgation d'information sur la RSE (voir Stuart *et al.*, (2023) et Huang et Watson (2015) pour une revue de littérature exhaustive) a utilisé plusieurs théories pour expliquer les facteurs et les conséquences de la divulgation d'information sur la durabilité. Ces théories (section 1) n'écartent pas le risque que l'information sociale et environnementale soit volontairement produite pour servir des intérêts spécifiques et dans des cas extrêmes, servir l'écoblanchiment (ou *greenwashing*) (Boiral 2013; Cho et Patten, 2007; Cho *et al.*, 2015). Nous nous limitons ici à l'analyse du lien entre la divulgation d'information sur la durabilité et la réelle PSE.

Les études de l'association entre la divulgation d'information sur la durabilité et la réelle PSE se sont majoritairement basées sur la théorie de la signalisation et sur la théorie de la légitimité, mais leurs résultats sont assez mitigés. La difficulté de cerner la « réelle » PSE et les critiques adressées aux procédés de mesures et aux méthodologies de recherche utilisés à la section 5 expliqueraient en partie cette hétérogénéité des résultats.

Les plus anciennes études montrent qu'il n'y a aucune association significative entre la divulgation sur la durabilité et la PSE (Freedman et Wasley, 1990; Ingram et Frazier, 1980; Wiseman, 1982). Ceci à un moment où la divulgation d'information environnementale était plus rare et parcimonieusement imposée à certaines industries polluantes uniquement. La divulgation d'information sur la durabilité est mesurée à travers une analyse des contenus des rapports annuels en calculant le nombre de mots/phrases/items se rapportant principalement à l'environnement et parfois à quelques aspects sociaux de l'activité des entreprises. La mesure de la PSE est souvent un indice compilé par un organisme externe comme le Conseil des priorités économiques des États-Unis dans Ingram et Frazier (1980) et Wiseman (1982).

Plusieurs études subséquentes trouvent une association positive entre la qualité de la divulgation sur la durabilité et la « réelle » PSE (Adams et McNicholas, 2007; Al-Tuwaijri *et al.*, 2004; Herbohn *et al.*, 2014; Mahoney *et al.*, 2013). Il est à noter que ces recherches portent principalement sur l'information environnementale et mesurent la PSE par exemple par le rapport entre les déchets toxiques recyclés et le total des déchets toxiques générés (Al-Tuwaijri *et al.*, 2004). Par ailleurs, plusieurs ont basé la mesure de la PSE sur des indices montés par des agences de notation et principalement axés sur les divulgations d'informations par les entreprises elles-mêmes, soulevant un potentiel problème d'endogénéité avec la mesure de la divulgation d'information sur la RSE. Par exemple, l'indice de PSE basé sur le cadre de mesure de la société financière internationale (2001) dans Herborn *et al.*, 2014 ou le score de performance ESG de la base de données KLD dans Mahoney *et al.*, (2013). Quant à la divulgation d'information sur la durabilité, elle est souvent mesurée par des indices basés sur l'analyse du contenu des rapports annuels ou sur une grille montée par des organismes reconnus comme Deloitte et Touche, résultant des informations dans les rapports annuels et les rapports RSE.

Enfin, la plus grande partie de cette littérature trouve une relation négative en soulignant que la divulgation d'information sur la RSE n'est qu'une façade qui cherche la légitimation sociale des actions de l'entreprise et l'amélioration de sa réputation auprès des investisseurs – dont les décisions pourraient être financièrement profitables (Boiral, 2013; Byrd *et al.*, 2017; Cho et Patten, 2007; Cho *et al.*, 2012; Cho *et al.*, 2015; Clarkson *et al.*, 2011; Cowan et Deegan, 2011; Michelon *et al.*, 2015; Patten, 2002; Pinnuck *et al.*, 2021). La plupart de ces études mesurent la divulgation d'information sur la RSE en utilisant différentes méthodes d'analyse de contenu des rapports annuels ou des rapports sur la RSE. Pinnuck *et al.* (2021) ont étudié jusqu'à quel point les divulgations sur la RSE sont fausses pour faire ressortir l'inadéquation avec la PSE annoncée. Ils ont mesuré la fréquence avec laquelle les rapports RSE sont corrigés et l'ampleur de ces corrections. Ils révèlent un taux de retraitements de l'ordre de 39 %, dépassant le taux des retraitements financiers. Ils trouvent aussi que la majorité des retraitements se rapportent à des surestimations de la réelle PSE. D'autres études mesurent la PSE en ayant recours soit à des scores développés sur une base scientifique tels que les scores ESG de KLD ou de la base de données ASSET4 (p. ex. Boiral, 2013; Cho et Patten, 2007; Cho *et al.*, 2012; Michelon *et al.*, 2015), ou

encore en utilisant des données spécifiques comme les données sur les émissions toxiques (Clarkson *et al.*, 2011; Cowan et Deegan, 2011; Patten, 2002).

Ces études rapportent que les pratiques de *reporting* sur la durabilité semblent être symboliques de nature et ne se traduisent pas par une meilleure PSE. Les études de Cho *et al.* (2012) et de Boiral (2013) vont plus loin et constatent que la divulgation d'information sur la durabilité est utilisée pour obscurcir la véritable performance sociale et environnementale. De même, Cho *et al.* (2015) suggèrent que les divulgations sur la RSE sont une façade qui permet aux entreprises de présenter leur engagement comme économiquement avantageux (façade rationnelle), technologiquement prometteur (façade progressiste) et socialement et environnementalement responsable (façade de réputation).

Un autre corpus émergent de la littérature s'intéresse au *reporting* intégré (RI), qui a été introduit par l'IRRC en 2013. Le RI est une façon de divulgation qui mêle informations financières et extrafinancières, permettant aux entreprises de faire valoir leur performance liée au capital financier en parallèle avec leurs performances liées au capital social, naturel, intellectuel, humain et industriel. À la différence des rapports RSE destinés aux différentes parties prenantes, le RI vise principalement les investisseurs, mais il peut répondre aux besoins d'information d'autres parties prenantes. Il demeure qu'il est très peu utilisé à travers le monde, exception faite de l'Afrique du Sud qui l'a adopté de façon obligatoire. La littérature (assez limitée) sur le lien entre le RI et la PSE suggère que les dirigeants sont plus enclins à produire un rapport intégré si leur PSE montre une évolution positive (Lai *et al.*, 2016; Maniora, 2017). Au meilleur de notre connaissance, malgré l'orientation des organismes de normalisation vers le RI, il n'y a pas de recherches spécifiquement menées sur le lien entre le RI et la réelle PSE. Cependant, Churet et Eccles (2014) soulignent que comparativement aux entreprises qui préparent un rapport RSE autonome, la gestion de la PSE est globalement meilleure parmi ceux qui adoptent le RI.

6.3.4. Rôle des professionnels comptables dans la certification de la PSE

Des inquiétudes ont été soulevées quant à la crédibilité/fiabilité des divulgations sur la RSE (Boiral, 2013; Cho *et al.*, 2012; Cho *et al.*, 2015; O'Dwyer, 2002). Jumelées à l'importance de l'impact de la

communication de la RSE sur les perceptions et les décisions des investisseurs (Miras-Rodriguez et Di Pietra, 2018; Zahller *et al.*, 2015) et ses effets économiques (Martinez-Ferrero et Garcia-Sanchez, 2017), ces inquiétudes ont conduit à une augmentation de la demande de la certification des rapports RSE par une partie indépendante (Huang et Watson, 2015). L'objectif des entreprises est d'augmenter la crédibilité et ultimement l'utilité des rapports RSE, mais aussi d'améliorer la perception de leur réputation auprès des investisseurs (Cheng *et al.*, 2015; Cohen et Simnett, 2015).

C'est ainsi que le rapport KPMG (2013)¹¹ révèle que 71 % des 4 100 grandes entreprises dans le monde préparent des rapports de RSE, dont 93 % du G250. Selon ce même rapport, 59 % de ces 250 plus grandes entreprises font certifier leur rapport RSE, et les deux tiers de ces certifications sont faites par des firmes comptables. La pratique de la certification de la PSE a commencé en 1997/1998 (O'Dwyer et Owen, 2005) et les recherches sur le sujet sont principalement concentrées sur les 10 dernières années.

Il existe des revues plus exhaustives de cette littérature émergente de la certification de la PSE (voir Cohen et Sminnett, 2015; Maroun, 2020; Velte, 2021). Nous présentons ici (1) les facteurs qui expliquent la certification volontaire de la PSE, (2) ce qui a placé les comptables au cœur de ce processus, (3) les retombées/impacts de cette certification ainsi que (4) les risques de qualité liés à la certification.

6.3.4.1. Les déterminants de la certification volontaire de la PSE

La certification de la PSE est encore volontaire à ce jour. La littérature existante est donc concentrée sur la certification volontaire et non réglementée de la PSE avec un accent mis sur l'information environnementale. Les facteurs expliquant la certification de la PSE sont principalement liés à la gouvernance interne par le conseil d'administration, à la gouvernance externe et à la gouvernance par les institutions.

D'abord, le choix de certifier les informations sur la PSE semble fortement influencé par la composition du conseil d'administration, notamment la moindre présence d'initiés parmi les membres (Liao *et*

11. Cité par Pinnuck *et al.*, (2021).

al., 2018; Miras-Rodriguez et Di Pietra, 2018), la présence féminine, la présence de membres étrangers, la taille du conseil (Liao *et al.*, 2018) ainsi que l'efficacité des comités d'audit et des comités de développement durable (Al-Shaer et Zaman, 2018; Peters et Romi, 2015).

Des mécanismes de gouvernance externe expliquent également le choix de la certification de l'information sur la PSE et proviennent des pressions exercées par les parties prenantes. Par exemple, la concentration de propriété entre les mains d'investisseurs institutionnels qui demandent une information crédible sur la PSE augmente la probabilité que les rapports RSE soient certifiés (Castelo-Branco *et al.*, 2014; Miras-Rodrigue et Di Pietra, 2018). Cependant, ce facteur ne fait pas l'unanimité dans la littérature.

Quant à la gouvernance par les institutions, l'appartenance à un pays de droit civil qui donne plus de poids aux intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires et l'importance de la mise en application des lois dans le pays augmentent le choix de certification de la PSE (Bollas-Araya *et al.*, 2019; Fernandez-Feijoo *et al.*, 2015; Simnett *et al.*, 2009).

D'autres études soulignent que le choix d'assurance est positivement lié à la performance financière de l'entreprise – sans pour autant que cela fasse l'unanimité (Casey et Grenier, 2015; Castelo-Branco *et al.*, 2014; Velte et Stawinoga, 2017); à la PSE de l'entreprise elle-même avec des résultats mitigés (Clarkson *et al.*, 2019; Datt *et al.*, 2019; Hummel *et al.*, 2019); à la taille de l'entreprise (Castelo-Branco *et al.*, 2014; Datt *et al.*, 2019); à l'appartenance à une industrie polluante (Bollas-Araya *et al.*, 2019; Martinez-Ferrero et Garcia-Sanchez, 2017)

6.3.4.2. Choix de l'assureur

Le choix d'assureur de la certification est également du ressort décisionnel des entreprises qui peuvent engager une firme d'audit professionnel ou un consultant « stratégique » en RSE. Les premiers adoptent principalement une approche prudente visant à fournir des niveaux d'assurance faibles, alors que les consultants prennent une approche plus évaluative et semblent fournir une assurance de niveau supérieur (O'Dwyer et Owen, 2005). Selon la même étude, leur objectif d'aider les entreprises à façonner l'orientation stratégique en durabilité brouille potentiellement leur indépendance. De même, selon Velte (2021), comparativement aux consultants, les comptables professionnels, en particulier les « Big Four »,

sont plus indépendants, ont plus d'expertise financière et d'audit et garantissent une haute qualité des procédures de certification. Ainsi, il est logique que les « Big Four » soient aujourd'hui les acteurs dominants de la certification de la PSE (Castelo-Branco *et al.*, 2014).

Par ailleurs, l'engagement de cabinets d'audit est plutôt onéreux. Les entreprises peuvent engager des consultants en RSE pour fournir une assurance en remplacement (Simnett *et al.*, 2009; Velte et Stawinoga, 2017). Quoique les consultants aient un degré inférieur d'expertise comptable et d'audit, ils ont une connaissance supérieure du management et des stratégies de la RSE. De plus, ils ne sont pas tenus de respecter des règles strictes en matière d'assurance et d'indépendance (O'Dwyer et Owen, 2005).

La littérature sur la certification de la PSE fait ressortir plusieurs facteurs expliquant le choix d'un auditeur « Big Four », tels que la visibilité médiatique de l'entreprise et ses besoins de légitimer ses activités (De Beelde and Tuybens, 2015); le choix d'un auditeur « Big Four » pour l'audit financier (Sierra *et al.*, 2013; Zorio *et al.*, 2013); une bonne PSE (Clarkson *et al.*, 2019); la domiciliation dans un pays de droit civil (Seguí-Mas *et al.*, 2018; Simnett *et al.*, 2009). D'autres facteurs semblent expliquer le choix d'un consultant RSE plutôt qu'une firme d'audit en mettant de l'avant l'hypothèse que certains mécanismes internes de la gouvernance et la certification de la PSE fonctionnent comme des substituts. On note l'indépendance du comité d'audit (Al-Shaer et Zaman, 2018), l'expertise des membres du conseil d'administration en matière de durabilité, l'existence d'un comité de développement durable ou d'un directeur de la durabilité (Peters et Romi, 2015).

6.3.4.3. Les conséquences de la certification de la PSE

La littérature de la certification de la PSE s'est également penchée sur l'étude des impacts de la certification. Elle souligne une association positive avec des indicateurs de la performance financière à long terme. Clarkson *et al.* (2019) constatent que l'adoption de la certification de la PSE et le choix d'une grande firme d'audit comme assureur améliorent la valeur de l'entreprise et la probabilité qu'elle soit incluse dans un indice de cotation ESG. Dans ce même sens, Fuhrmann *et al.* (2017) constatent une diminution du coût du capital due à la baisse de l'asymétrie d'information. De plus, Birkey *et al.* (2016) trouvent qu'elle est associée avec

de meilleures évaluations de la réputation de l'entreprise, et Steinmeier et Stich (2019) suggèrent que la certification de la PSE augmente l'efficacité des décisions stratégiques en termes de durabilité.

Ces résultats montrent que la certification de la PSE a des retombées économiques positives, allant dans le sens que la divulgation et la certification de la PSE sont principalement une réponse aux besoins des investisseurs. Il demeure inconnu si cette certification a des retombées sur d'autres parties prenantes et sur la société de façon générale.

6.3.4.4. Qualité de la certification

Tout comme la divulgation de l'information sur la durabilité, la certification volontaire des rapports sur la durabilité peut être utilisée comme outil symbolique cherchant à légitimer une piètre PSE ou comme moyen de légitimer le développement du marché de la certification de la PSE par les assureurs. L'étude de Michelon *et al.* (2019) souligne que l'absence d'un cadre réglementaire clair pour la certification de la PSE et l'ambiguïté des guides de certification disponibles crée un environnement où les fournisseurs de services de certification peuvent utiliser les retraitements, notamment pour des erreurs non quantitativement significatives sur la PSE, dans le but de légitimer l'offre d'un tel service sur le marché.

En ce qui a trait à la qualité de la certification, Ballou *et al.* (2018) indiquent que la certification de la PSE par une firme d'audit améliore la qualité des rapports RSE en identifiant les inexactitudes précédentes, les améliorations des définitions, des champs d'application et des méthodologies. Ils soutiennent ainsi que l'utilisation de firmes d'audit comme fournisseurs de certification procure un avantage concurrentiel aux entreprises. Les résultats de Mock *et al.* (2007) et Mock *et al.* (2013) vont dans le même sens et suggèrent une plus haute qualité de la certification de la PSE lorsqu'elle est effectuée par une firme d'audit « Big Four », et ce, du point de vue de la rigueur de la procédure et de l'opinion résultant de la certification.

Toute cette littérature émergente sur la certification souligne le rôle central des firmes d'audit comparativement aux assureurs non comptables et révèle des retombées économiques positives pour les entreprises qui l'obtiennent. Ceci va dans le sens que la divulgation et la certification de la PSE sont principalement une réponse aux besoins des investisseurs. Il demeure inconnu si cette certification a des retombées sur d'autres

parties prenantes et sur la société de façon générale et si les coûts encourus, une fois cette certification rendue obligatoire, valent le prix pour l'environnement et pour la société.

6.4. Les défis de la littérature de la PSE

La revue de la littérature sur le rôle de la comptabilité et des comptables (section 4) nous laisse sur la soif de savoir si les actions prises contribuent réellement à améliorer la PSE. Ceci reviendrait principalement à des problématiques théoriques fondamentales et à des difficultés de mesurer la vraie performance des entreprises sur le plan social et environnemental.

6.4.1. Les fondements théoriques

La littérature comptable de la PSE s'est basée sur différentes théories qui tentent d'expliquer les activités de la RSE et d'étudier leur impact. Certaines sont parfois contradictoires, et la théorie dominante soutient l'idée que tous les efforts déployés pour améliorer la PSE semblent servir de purs intérêts économiques.

La théorie des actionnaires (Friedman, 1970) « contredit » les objectifs de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui prône que les investisseurs ne sont qu'une partie parmi d'autres influencées par les activités de l'entreprise. Il ressort globalement de la littérature de la PSE une orientation vers la satisfaction des actionnaires (réduction des coûts du capital, amélioration de la réputation auprès des investisseurs, la conformité aux attentes institutionnelles, etc.). Chung et Cho (2018) donnent des signes d'optimisme en expliquant que la théorie des parties prenantes peut ne pas être en erreur si la réponse aux besoins des investisseurs en termes de PSE couvre aussi les besoins des autres parties prenantes.

La théorie de la signalisation (Spence, 1978) contredit aussi la théorie de la légitimité, et les études correspondantes aboutissent à des résultats opposés. La première prône que les entreprises les plus performantes sur le plan social et environnemental sont celles qui déploient le plus de processus pour signaler cette performance aux parties prenantes intéressées. À l'opposé, la théorie de la légitimité, plus prépondérante dans la littérature comptable, explique que les entreprises ayant la plus piètre PSE cherchent à se légitimer, voire à faire de l'écoblanchiment, en intégrant des processus RSE et en divulguant plus d'informations sur la RSE.

Ces contradictions théoriques, toutes pourtant plausibles, et cette dominance des intérêts économiques qui ressort des résultats de la littérature comptable de la PSE nous ramènent au débat fondamental initial évoqué dans Cooper et Owen (2007), Lehman (1995) et Carroll (1979), soit le rôle moral de la comptabilité au sein de la société et les utilisateurs envers lesquels elle devrait rendre des comptes. Selon Lehman (1995) : « Quand la comptabilité est définie en termes d'utilité pour la prise de décisions, le rôle technique consistant à fournir un "ensemble de chiffres" est mis en avant aux dépens de la responsabilité » (Lehman, 1995, p. 408, traduction libre). Lehman voyait l'importance de la comptabilité environnementale et le potentiel que les comptables pouvaient jouer pour réformer la PSE, mais il voyait aussi les obstacles provenant de la centralité de l'utilité pour les investisseurs. Selon lui, la réussite de la mission des comptables passe par la reconnaissance que l'environnement en soi devrait être traité comme un « bien primaire ». Deegan (2017) suggère qu'il serait intéressant de donner ces définitions fondamentales de la comptabilité et du rôle des comptables aux étudiants de premier cycle comme base pour stimuler le débat, et ultimement, pour faire avancer la réflexion sur le rôle futur des comptables dans la société.

Enfin, comme le rôle des organisations a évolué de la simple création de valeur basée sur les chiffres comptables et les coûts vers une approche basée sur l'innovation, la proactivité et la durabilité, plusieurs études se sont tournées vers la conception de nouveaux systèmes d'indicateurs de performance durable, souvent axés sur la théorie des parties prenantes (Hristov *et al.*, 2022). D'autres études suggèrent des ajustements aux approches théoriques utilisées afin de les rendre « plus mixtes » et pour mieux servir l'objectif de création de valeur. Par exemple, Dameri et Ferrando (2022) proposent de revisiter le cadre conceptuel soutenant le RI (visant les investisseurs) pour qu'il soit guidé par les besoins des parties prenantes. Ils créent un outil prêt à l'emploi qui met spécifiquement en évidence les valeurs qu'une organisation fournit (ses résultats), pour qui (ses parties prenantes) et comment (ses processus spécifiques), au sein d'un modèle commercial pour améliorer sa capacité à créer la valeur telle que vue par les parties prenantes. Grossi *et al.* (2022) vont plus loin en proposant un cadre théorique mixte qui devrait soutenir la création de valeur dans les organisations hybrides, servant différents besoins pécuniaires et sociaux à la fois.

6.4.2. Problèmes de mesure de la PSE

La PSE est un concept difficile à cerner. Il existe des centaines d'indicateurs utilisés pour tenter de couvrir les multifacettes qu'elle couvre (p. ex. relations avec la communauté, gouvernance d'entreprise, diversité, relations avec les employés, environnement, droits de l'homme, qualité des produits, croissance économique, communication, transparence financière, relations avec les clients, innovation, etc.). En raison d'unités de mesure alternatives, les mesures environnementales et sociales ne sont pas facilement regroupées en une seule mesure de performance. De plus, les mesures sociales et environnementales sont inévitablement ambiguës, car elles intègrent des éléments non monétaires, souvent qualitatifs et subjectifs (Chatterji *et al.*, 2009; Chung et Cho, 2018).

Une grande partie de la littérature utilise des indices préétablis par des agences de notation pour le classement des entreprises qui se qualifient en termes de PSE. Les plus utilisés sont le Domini Social Index 400 (DSI 400) de KLD¹², le Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) et l'inventaire des rejets toxiques (TRI) de l'Agence de protection de l'environnement (EPA). Ces indices sont sujets à : 1) des problèmes d'échantillonnage puisque la liste des entreprises composant chaque indice est soumise à une présélection suivant certains critères (Orlitzky *et al.*, 2003), à des erreurs de mesure et de calibrage des dimensions pour calculer un score global (Mahoney et LaGore, 2008); 2) des problèmes de subjectivité puisqu'ils sont basés sur les divulgations propres des entreprises évaluées (Cho *et al.*, 2012); 3) des biais, étant donné l'accent mis sur la quantité plutôt que sur la qualité de la divulgation sur la durabilité (Raghuandan et Rajgopal, 2022). De plus, la littérature révèle que différents indices utilisés pour mesurer la PSE ne sont pas totalement corrélés. La corrélation mesurée par Krippendorff's alpha entre les notations ESG de six différentes agences de notation (Sustainalytics, S&P Global, Moody's ESG, Refinitiv, KLD et MSCI) pour un échantillon de 914 entreprises est de 0,55 seulement, selon Berg *et al.* (2022). Cette valeur est plus faible que le niveau minimum acceptable de 0,66. Enfin, des questions éthiques liées à l'indépendance et à la neutralité des agences de notation ont également été évoquées (Clementino et Perkins, 2020; Eccles et Stroehle, 2018).

12. Kinder, Lydenberg and Domini (KLD).

Certaines études de la comptabilité de gestion responsable ont utilisé des instruments de mesure validés empiriquement pour calibrer la performance environnementale (Clarkson *et al.*, 2008; Henri et Journeault 2010; Henri *et al.*, 2014; Judge et Douglas, 1998; Sharma et Vredenburg, 1998; Sutantoputra, 2009; Wagner et Schaltegger, 2004). L'évaluation de la PSE est principalement basée sur des questionnaires composés d'items répartis sur une échelle de type Likert pour calculer un score. Ces mesures sont sujettes à des critiques liées notamment à la subjectivité dans le choix des items, le biais cognitif et le biais du répondant.

Enfin, la littérature évoquée dans ce chapitre soulève une confusion entre deux concepts différents : 1) la divulgation d'information sur la RSE; 2) la réelle PSE (voir section 4.3). Étant donné la difficulté de cerner la PSE, les chercheurs et les agences de notation se sont tournés vers l'évaluation de la quantité, la fréquence et la catégorisation des informations dans les rapports annuels ou dans les rapports RSE. Cependant, la quantité n'est pas équivalente à la qualité de l'information ni à la qualité des actions sous-jacentes (Cho *et al.*, 2012).

Conclusion

Nous avons revu et synthétisé les résultats de la littérature de la PSE dans les différents champs d'intervention des comptables, soit la conception, l'intégration et l'évaluation d'outils de comptabilité de gestion; la normalisation; la divulgation d'information et la certification. Nous avons également identifié les théories sous-jacentes et identifié les défis auxquels cette littérature fait face.

Théoriquement, la comptabilité peut (ou devrait) être perçue comme un système au service de la durabilité, dans la mesure où elle est fondée sur une perspective morale de responsabilité (Lehman, 1995) et de reddition de comptes à différentes parties prenantes (Freeman, 1984). Paradoxalement, la revue de littérature effectuée fait ressortir une prédominance de la quête de la légitimité et de la performance financière dans les actions entreprises. Sur le plan de la comptabilité de gestion, l'intégration d'outils de contrôle responsables ne garantit pas nécessairement la réussite à atteindre une réelle PSE (Beusch *et al.*, 2022; Ditillo et Lisi, 2016). D'autant plus que les enjeux sociaux et environnementaux ont été intégrés avec une finalité principalement économique (Hansen et Schaltegger, 2016; Journeault, 2016). Le processus de normalisation sur la durabilité est soumis à de fortes pressions de la part des actionnaires,

des investisseurs institutionnels et des grands industriels, rendant son efficacité douteuse vis-à-vis de l'environnement et de la société (Chen *et al.*, 2020; Christensen *et al.*, 2021; Cooper et Owen, 2007; Dyck *et al.*, 2019; Patten et Freedman, 2008). De plus, la tendance vers une standardisation sectorielle complexe sur la durabilité risque de fixer les entreprises sur des résultats ou sur des paramètres qui ne reflètent pas la réelle PSE (Grewal *et al.*, 2021; Porter et Kramer, 2006). Du point de vue de la divulgation d'information sur la durabilité et son lien avec la PSE, il y a une prédominance de l'idée selon laquelle la divulgation d'information sur la RSE est une façade embellie qui ne représente pas la réelle PSE (Byrd *et al.*, 2017; Cowan et Deegan, 2011; Michelon *et al.*, 2015; Pinnuck *et al.*, 2021). Certaines études concluent que les entreprises avec la plus piètre PSE divulguent le plus d'informations sur la RSE pour faire de l'écoblanchiment en quête de légitimité et d'avantages économiques (Boiral, 2013; Cho et Patten 2007; Cho *et al.*, 2015). En ce qui a trait à la certification des informations sur la PSE, la littérature souligne que le choix d'une firme d'audit versus le choix d'un consultant en RSE, comme assureur, procure un avantage concurrentiel aux entreprises (Ballou *et al.*, 2018; Mock *et al.*, 2013). Elle souligne également une association positive avec des indicateurs de la performance financière (Clarkson *et al.*, 2019; Fuhrmann *et al.*, 2017; Steinmeier et Stich, 2019).

Cette centralité sur l'image (légitimité) et sur la performance financière laisse poser des questions fondamentales sur le caractère hautement politique de la comptabilité et de la normalisation sur la durabilité. La comptabilité se trouve au cœur de la croissance du capitalisme financier international, principalement au service des multinationales (Gray, 2013). Ces multinationales sont, selon toute vraisemblance, parmi les principales causes de l'amplification de la crise climatique et des injustices sociales soulevées dans les rapports du WWF et de CATNAT. Dans ce contexte, il est nécessaire d'accompagner la normalisation sur la durabilité par une réforme institutionnelle qui munit toutes les parties prenantes (pas seulement les investisseurs) d'outils pour tenir les entreprises responsables de leur réelle empreinte sur la société et sur l'environnement (Cooper et Owen, 2007). La comptabilité et les comptables devraient probablement se débarrasser de la centralité des investisseurs, s'ouvrir sur les besoins des autres parties prenantes, réformer les postulats fondamentaux de la comptabilité, transformer les états financiers et les

accompagner de bilans écologiques... Tant de défis à relever si les comptables veulent réellement occuper le rôle qu'ils devraient avoir comme acteurs centraux au service de la durabilité.

Ces défis majeurs et les problématiques théoriques et méthodologiques soulevés ouvrent la voie à des recherches qui « sortent du cadre ». Sur le plan académique, les recherches futures peuvent : 1) clarifier le rôle de la comptabilité et son lien fondamental avec les différentes parties prenantes, la société et l'environnement (Deegan, 2017; Lehman, 1995); 2) étudier plus en profondeur l'effet de l'utilisation des systèmes du contrôle responsable sur la PSE – peu présent dans la littérature existante; 3) réfléchir à la réforme des systèmes de comptabilité de gestion pour intégrer les dimensions sociales qui sont quasiment absentes des outils existants (Heggen et Sridharan, 2021; Henri et Journeault, 2010; Lisi, 2015); 4) focaliser sur le développement de nouvelles mesures de la réelle PSE qui soient indépendantes des divulgations propres des entreprises et qui permettraient une « réelle » certification de l'information sur la durabilité.

Sur le plan pratique, les problématiques soulevées pourraient guider les organismes de réglementation pour (1) mener une réflexion plus « raisonnée » sur l'avenir de la normalisation sur la durabilité en lien avec l'avenir de l'écosystème et de l'humanité et (2) penser l'instauration de nouvelles institutions ayant la force de contrôler les impacts sociaux et environnementaux des entreprises, autres que les marchés financiers. Le monde des affaires et cabinets comptables devrait aussi (3) repenser la certification des rapports RSE d'une perspective plus axée sur les parties prenantes et intégrer la perspective de création de valeur dans leurs démarches.

Références

- Adams, C. A. et McNicholas, P. (2007). Making a difference : sustainability reporting, accountability and organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 382–402.
- Al-Shaer, H. et Zaman, M. (2018). Credibility of sustainability reports : The contribution of audit committees. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 973–986.
- Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E. et Hughes, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance : A simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29(5-6), 447-471. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00032-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00032-1)
- Antonini, C. et Larrinaga, C. (2017). Planetary Boundaries and Sustainability Indicators. A Survey of Corporate Reporting Boundaries : Corporate reporting boundaries. *Sustainable Development*, 25(2), 123-137. <https://doi.org/10.1002/sd.1667>
- Arjaliès, D.-L. et Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy : A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Ascani, I., Ciccola, R. et Chiucci, M. S. (2021). A Structured Literature Review about the Role of Management Accountants in Sustainability Accounting and Reporting. *Sustainability*, 13(4), 2357. <https://doi.org/10.3390/su13042357>
- Ball, A. et Milne, M. J. (2005). Sustainability and management control. *Management Control Systems*, 314-337.
- Ball, A., et Craig, R. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 283–293.
- Ballou, B., Chen, P.-C., Grenier, J. H. et Heitger, D. L. (2018). Corporate social responsibility assurance and reporting quality : Evidence from restatements. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37(2), 167-188. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.02.001>
- Barley, S. R. et Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117. <https://doi.org/10.1177/017084069701800106>
- Bartley, J., Buckless, F., Chen, A., Harvey, S., Showalter, S. et Zuckerman, G. (2012). Flexible budgeting meets sustainability at Bacardi Limited, an examination of innovative sustainability metrics developed by Bacardi Limited. *Strategic Finance*, 94(6), 29-34.

- Bebbington, J. et Thomson, I. (2013). Sustainable development, management and accounting : Boundary crossing. *Management Accounting Research*, 24(4), 277-283. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.09.002>
- Bebbington, J., Unerman, J. et O'Dwyer, B. (2014). *Sustainability accounting and accountability*. Routledge. [http://refhub.elsevier.com/S0361-3682\(14\)00104-4/h0065](http://refhub.elsevier.com/S0361-3682(14)00104-4/h0065)
- Berg, F., Kölbel, J. F. et Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion : The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315-1344.
- Bessieux-Ollier, C., Schatt, A., Walliser, E. et Zéghal, D. (2014). La reconnaissance du capital immatériel : quels enjeux pour l'évaluation des entreprises? *Management international*, 18(3), 12-19. <https://doi.org/10.7202/1025086ar>
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M. et Dilla, W. (2022). Management control for sustainability : Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777>
- Birkey, R. N., Michelon, G., Patten, D. M. et Sankara, J. (2016). Does assurance on CSR reporting enhance environmental reputation? An examination in the U.S. context. *Accounting Forum*, 40(3), 143-152. <https://doi.org/10.1016/j.acfor.2016.07.001>
- Bloomfield, R. (2002). The incomplete revelation hypothesis and financial reporting. *Accounting Horizons*, 16(3), 233-243.
- Bochkay, K., Choi, S. et Hales, J. (2022). Credible disclosure or mere puffery? Empirical evidence on the voluntary use of sustainability disclosure standards (July 20, 2022). Available at SSRN : <https://ssrn.com/abstract=4167391>
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036-1071. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2012-00998>
- Bollas-Araya, H. M., Polo-Garrido, F., & Seguí-Mas, E. (2019). Determinants of CSR reporting and assurance : an analysis of top cooperative and mutual organisations. *Australian Accounting Review*, 29(4), 692-707. <https://doi.org/10.1111/auar.12244>
- Bollas-Araya, H. M., Seguí-Mas, E. et Polo-Garrido, F. (2018). Sustainability Assurance in Socially-Sensitive Sectors : A Worldwide Analysis of the Financial Services Industry. *Sustainability*, 10(8), 2777. <https://doi.org/10.3390/su10082777>

- Bouten, L. (2013). Configuring Management Control Systems : Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability. *Social and Environmental Accountability Journal*, 33(1), 59-60. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2013.766422>
- Burritt, R. L. et Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting : fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829-846. <https://doi.org/10.1108/09513571011080144>
- Byrd, J. W., Hickman, K., Baker, C. R. et Cohanier, B. (2017). Corporate Social Responsibility Reporting in Controversial Industries. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2894789>
- Calkin, S. (2016). Globalizing 'Girl Power' : Corporate Social Responsibility and Transnational Business Initiatives for Gender Equality. *Globalizations*, 13(2), 158-172. <https://doi.org/10.1080/14747731.2015.1064678>
- Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain*. Dunod.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Casey, R. J. et Grenier, J. H. (2015). Understanding and Contributing to the Enigma of Corporate Social Responsibility (CSR) Assurance in the United States. *AUDITING : A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 97-130. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50736>
- Castelo Branco, M., Delgado, C., Ferreira Gomes, S. et Cristina Pereira Eugénio, T. (2014). Factors influencing the assurance of sustainability reports in the context of the economic crisis in Portugal. *Managerial Auditing Journal*, 29(3), 237-252. <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2013-0905>
- CATNAT. (2024). *Veille données et statistiques*. <https://www.catnat.net/veille-gestion-des-risques-naturels-et-climat/veille-donnees-et-statistiques>
- Chapman, C. S., Hopwood, A. G. et Shields, M. D. (2007). *Handbook of management accounting research*. Elsevier.
- Chatterji, A. K., Levine, D. et Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics and Management Strategy*, 18(1), 125-169.
- Chen, T., Dong, H. et Lin, C. (2020). Institutional shareholders and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 135(2), 483-504. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.007>

- Cheng, M. M., Green, W. J. et Ko, J. C. W. (2015). The Impact of Strategic Relevance and Assurance of Sustainability Indicators on Investors' Decisions. *AUDITING : A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 131-162. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50738>
- Cho, C. H. et Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy : A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 639-647. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.009>
- Cho, C. H., Chen, J. C. et Roberts, R. W. (2008). The politics of environmental disclosure regulation in the chemical and petroleum industries : Evidence from the Emergency Planning and Community Right-to-Know Act of 1986. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(4), 450-465. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.03.014>
- Cho, C. H., Freedman, M. et Patten, D. M. (2012). Corporate disclosure of environmental capital expenditures : A test of alternative theories. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(3), 486-507. <https://doi.org/10.1108/09513571211209617>
- Cho, C. H., Guidry, R. P., Hageman, A. M. et Patten, D. M. (2012). Do actions speak louder than words? An empirical investigation of corporate environmental reputation. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 14-25. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.12.001>
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W. et Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78-94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.003>
- Christensen, H. B., Hail, L. et Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting : Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176-1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Chung, J. et Cho, C. H. (2018). Current Trends within Social and Environmental Accounting Research : A Literature Review. *Accounting Perspectives*, 17(2), 207-239. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12171>
- Churet, C. et Eccles, R. G. (2014). Integrated reporting, quality of management, and financial performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26, 56-64.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

- Clarkson, P. M., Overell, M. B. et Chapple, L. (2011). Environmental Reporting and its Relation to Corporate Environmental Performance. *Abacus*, 47(1), 27-60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2011.00330.x>
- Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G. et Tsang, A. (2019). Causes and consequences of voluntary assurance of CSR reports : International evidence involving Dow Jones Sustainability Index Inclusion and Firm Valuation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2451-2474. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2018-3424>
- Clementino, E., & Perkins, R. (2021). How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 379-397. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4>
- Cohen, J. R. et Simnett, R. (2015). CSR and Assurance Services : A Research Agenda. *AUDITING : A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 59-74. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50876>
- Comyns, B. et Figge, F. (2015). Greenhouse gas reporting quality in the oil and gas industry : A longitudinal study using the typology of “search”, “experience” and “credence” information”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(3), 403-433.
- Cooper, S. M. et Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability : The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.001>
- Corsi, K. et Arru, B. (2021). Role and implementation of sustainability management control tools : Critical aspects in the Italian context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 29-56. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3887>
- Cowan, S. et Deegan, C. (2011). Corporate disclosure reactions to Australia's first national emission reporting scheme. *Accounting & Finance*, 51(2), 409-436. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2010.00361.x>
- Crutzen, N. et Herzig, C. (2013). A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. *Accounting and control for sustainability*, 26, 165-195.
- Dameri, R. P. et Ferrando, P. M. (2022). Value creation disclosure : the international integrated reporting framework revisited in the light of stakeholder theory. *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 739-761.
- Datt, R. R., Luo, L. et Tang, Q. (2019). The impact of legitimacy threat on the choice of external carbon assurance : Evidence from the US. *Accounting Research Journal*, 32(2), 181-202. <https://doi.org/10.1108/ARJ-03-2017-0050>

- De Beelde, I. et Tuybens, S. (2015). Enhancing the Credibility of Reporting on Corporate Social Responsibility in Europe : Enhancing the Credibility of Reporting on CSR. *Business Strategy and the Environment*, 24(3), 190-216. <https://doi.org/10.1002/bse.1814>
- De Villiers, C., La Torre, M. et Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future : Critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific Accounting Review*, 34(5), 728-747. <https://doi.org/10.1108/PAR-02-2022-0034>
- Deegan, C. (2002). Introduction : The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, auditing & accountability journal*, 15(3), 282-311.
- Deegan, C. (2014). An overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature. Dans J. Bebbington, J. Unerman et B. O'Dwyer (dir.), *Sustainability accounting and accountability* (p. 248-272). Routledge.
- Deegan, C. (2017). Twenty five years of social and environmental accounting research within *Critical Perspectives of Accounting* : Hits, misses and ways forward. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 65-87. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.005>
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L. et Antunes, P. (2002). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management*, 12(2), 51-64.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ditillo, A. et Lisi, I. E. (2016). Exploring sustainability control systems' integration : the relevance of sustainability orientation. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 125-148.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Du, K. et Wu, S.-J. (2019). Does External Assurance Enhance the Credibility of CSR Reports? Evidence from CSR-Related Misconduct Events in Taiwan. *AUDITING : A Journal of Practice & Theory*, 38(4), 101-130. <https://doi.org/10.2308/ajpt-52418>
- Dyck, A., Lins, K. V., Roth, L. et Wagner, H. F. (2019). Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. *Journal of Financial Economics*, 131(3), 693-714. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.08.013>

- Eccles, R. G., & Strohle, J. C. (2018). Exploring social origins in the construction of ESG measures. Available at SSRN 3212685.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. et Ruiz, S. (2014). Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53-63. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1748-5>
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. et Ruiz, S. (2015). Multilevel Approach to Sustainability Report Assurance Decisions. *Australian Accounting Review*, 25(4), 346-358.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard—Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Freedman, M., & Wasley, C. (1990). The association between environmental performance and environmental disclosure in annual reports and 10Ks. *Advances in public interest accounting*, 3(2), 183-193.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management : A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman M. (1970, 13 septembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*.
- Fuhrmann, S., Ott, C., Looks, E. et Guenther, T. W. (2017). The contents of assurance statements for sustainability reports and information asymmetry. *Accounting and Business Research*, 47(4), 369-400. <https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1263550>
- Garcia-Castro, R., Ariño, M. A. et Canela, M. A. (2010). Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 107-126. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0143-8>
- Gibassier, D. (2016). Le développement du contrôle de gestion environnemental en France : Institutionnalisation, adoption et pratiques : *Vie & sciences de l'entreprise*, 201(1), 113-131. <https://doi.org/10.3917/vse.201.0113>
- Gomes, S. F., Eugénio, T. C. P. et Branco, M. C. (2015). Sustainability reporting and assurance in Portugal. *Corporate Governance*, 15(3), 281-292. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2013-0097>

- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. et Moon, J. (2012). Configuring management control systems : Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47-62. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.006>
- Gray, R. (2013). Back to basics : What do we mean by environmental (and social) accounting and what is it for?—A reaction to Thornton. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(6), 459-468. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.04.005>
- Gray, R., Kouhy, R. et Lavers, S. (1995a). Corporate social and environmental reporting : A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77. <https://doi.org/10.1108/09513579510146996>
- Gray, R., Walters, D., Bebbington, J. et Thompson, I. (1995b). The Greening of Enterprise : An Exploration of the (NON) Role of Environmental Accounting and Environmental Accountants in Organizational Change. *Critical Perspectives on Accounting*, 6(3), 211-239. <https://doi.org/10.1006/cpac.1995.1021>
- Grewal, J., Hauptmann, C. et Serafeim, G. (2021). Material Sustainability Information and Stock Price Informativeness. *Journal of Business Ethics*, 171(3), 513-544. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04451-2>
- Grossi, G., Vakkuri, J. et Sargiacomo, M. (2022). Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations : a value creation perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 577-597.
- Guay, W., Samuels, D. et Taylor, D. (2016). Guiding through the Fog : Financial statement complexity and voluntary disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 62(2-3), 234-269. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2016.09.001>
- Hansen, E. G. et Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard : A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Heggen, C. et Sridharan, V. G. (2021). The effects of an enabling approach to eco-control on firms' environmental performance : A research note. *Management Accounting Research*, 50, 100724. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100724>

- Henri, J.-F. et Journeault, M. (2010). Eco-control : The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63-80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001>
- Herbohn, K., Walker, J. et Loo, H. Y. M. (2014). Corporate Social Responsibility : The Link Between Sustainability Disclosure and Sustainability Performance : Sustainability Disclosure and Performance. *Abacus*, 50(4), 422-459. <https://doi.org/10.1111/abac.12036>
- Herremans, I. M. et Nazari, J. A. (2016). Sustainability Reporting Driving Forces and Management Control Systems. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 103-124. <https://doi.org/10.2308/jmar-51470>
- Herremans, I. M., Nazari, J. A. et Ingraham, L. (2010). Externalities and Internalities in Sustainability Reporting. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1531950>
- Herremans, I. M., Nazari, J. A. et Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 417-435. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2634-0>
- Herremans, I. M. et Nazari, J.A. (2016). Sustainability reporting driving forces and management control systems. *Journal of Management Accounting Research*, 28, 103-124.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of business ethics*, 27, 55-68.
- Hristov, I., Appolloni, A. et Chirico, A. (2022). The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy : A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3216-3230.
- Huang, X. B. et Watson, L. (2015). Corporate social responsibility research in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 34(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2015.03.001>
- Hughes, P. J. (1986). Signalling by direct disclosure under asymmetric information. *Journal of accounting and economics*, 8(2), 119-142.
- Hughes, S. B., Sander, J. F. et Reier, J. C. (2000). Do environmental disclosures in U.S. annual reports differ by environmental performance? *Advances in Environmental Accounting & Management*, 1, 141-161. [https://doi.org/10.1016/S1479-3598\(00\)01009-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3598(00)01009-8)

- Hummel, K., Schlick, C. et Fifka, M. (2019). The Role of Sustainability Performance and Accounting Assurors in Sustainability Assurance Engagements. *Journal of Business Ethics*, 154(3), 733-757. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3410-5>
- Ingram, R. W. et Frazier, K. B. (1980). Environmental Performance and Corporate Disclosure. *Journal of Accounting Research*, 18(2), 614. <https://doi.org/10.2307/2490597>
- Johnstone, L. (2019). Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management. *Journal of Management Control*, 30, 25-64. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00277-w>
- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, 182, 214-229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074>
- Kaplan R. S. et Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measure that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Lai, A., Melloni, G. et Stacchezzini, R. (2016). Corporate sustainable development : Is ‘integrated reporting’ a legitimation strategy? *Business Strategy and the Environment*, 25, 165-177.
- Laine, M., Tregidga, H. et Unerman, J. (2022). *Sustainability accounting and accountability* (3^e éd.). Taylor & Francis Group.
- Lamberton, G. (2005). Sustainability accounting—A brief history and conceptual framework. *Accounting Forum*, 29(1), 7-26. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.11.001>
- Landrum, N. E. et Ohsowski, B. (2018). Identifying Worldviews on Corporate Sustainability : A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 128-151. <https://doi.org/10.1002/bse.1989>
- Lämsiluoto, A. et Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385-395. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.03.003>
- Lee, K.-H., Park, B.-J., Song, H. et Yook, K.-H. (2017). The Value Relevance of Environmental Audits : Evidence from Japan : Japanese Environmental Audits and Firm Performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 609-625. <https://doi.org/10.1002/bse.1940>
- Lehman, G. (1995). A legitimate concern for environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 6(5), 393-412.

- Liao, L., Lin, T. et Zhang, Y. (2018). Corporate Board and Corporate Social Responsibility Assurance : Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 211-225. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3176-9>
- Lisi, I. E. (2015). Translating environmental motivations into performance : The role of environmental performance measurement systems. *Management Accounting Research*, 29, 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.001>
- López-Santamaría, M., Amaya, N., Grueso Hinestroza, M. P. et Cuero, Y. A. (2021). Sustainability disclosure practices as seen through the lens of the signaling theory : A study of companies listed on the Colombian Stock Exchange. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128416>
- Lueg, R. et Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems : A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Maas, K., Schaltegger, S. et Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>
- Mahoney, L. S., Thorne, L., Cecil, L. et LaGore, W. (2013). A research note on standalone corporate social responsibility reports : Signaling or greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4-5), 350-359. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.008>
- Mahoney, L., LaGore, W. et Scazzero, J. A. (2008). Corporate Social Performance, Financial Performance for Firms that Restate Earnings. *Issues in Social And Environmental Accounting*, 2(1), 104. <https://doi.org/10.22164/isea.v2i1.27>
- Malmi, T. et Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting : empirical evidence and critical points. Corporate social responsibility and environmental management, 18(2), 110-122. <https://doi.org/10.1002/csr.255>
- Maniora, J. (2017). Is integrated reporting really the superior mechanism for the integration of ethics into the core business model? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 140, 755-786.

- Maroun, W. (2020). A Conceptual Model for Understanding Corporate Social Responsibility Assurance Practice. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 187-209. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3909-z>
- Martínez-Ferrero, J. et García-Sánchez, I.-M. (2017). Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. *International Business Review*, 26(1), 102-118. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.009>
- Marttinen, K. et Kähkönen, A.-K. (2022). Fostering firms' ability to cascade sustainability through multi-tier supply chains : An investigation of power sources. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(8), 1146-1172. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2021-0739>
- Mazars. (2022, 24 novembre). *Premier jeu de normes ESRS : que retenir de l'avis technique remis à la Commission européenne par l'EFRAG?* Carenews. <https://www.carenews.com/mazars/news/premier-jeu-de-normes-esrs-que-retenir-de-l-avis-technique-remis-a-la-commission>
- Meyssonnier, F. et Rasolofo-Distler, F. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. *Comptabilité Contrôle Audit*, 14(2), 107-124. <https://doi.org/10.3917/cca.142.0107>
- Michelon, G., Patten, D. M. et Romi, A. M. (2019). Creating Legitimacy for Sustainability Assurance Practices : Evidence from Sustainability Restatements. *European Accounting Review*, 28(2), 395-422. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1469424>
- Michelon, G., Pilonato, S. et Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure : An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59-78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>
- Milne, M. J. et Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Miras-Rodríguez, M. del M. et Di Pietra, R. (2018). Corporate Governance mechanisms as drivers that enhance the credibility and usefulness of CSR disclosure. *Journal of Management and Governance*, 22(3), 565-588. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9411-2>
- Mock, T. J., Rao, S. S. et Srivastava, R. P. (2013). The Development of Worldwide Sustainability Reporting Assurance : Worldwide Sustainability Reporting Assurance. *Australian Accounting Review*, 23(4), 280-294. <https://doi.org/10.1111/auar.12013>

- Mock, T. J., Stroh, C. et Swartz, K. M. (2007). An Examination of Worldwide Assured Sustainability Reporting. *Australian Accounting Review*, 17(41), 67-77. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2007.tb00455.x>
- Morsing, M. et Oswald, D. (2009). Sustainable leadership : Management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance : The International Journal of Business in Society*, 9(1), 83-99. <https://doi.org/10.1108/14720700910936083>
- Naranjo-Gil, D. (2016). The Role of Management Control Systems and Top Teams in Implementing Environmental Sustainability Policies. *Sustainability*, 8(4), 359. <https://doi.org/10.3390/su8040359>
- Norris, G. et O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making : The operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173-196. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>
- O'Dwyer, B. (2002). Managerial perceptions of corporate social disclosure : An Irish story. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 406-436. <https://doi.org/10.1108/09513570210435898>
- O'Dwyer, B. et Owen, D. L. (2005). Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting : A critical evaluation. *The British Accounting Review*, 37(2), 205-229. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.01.005>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. et Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141. <https://doi.org/10.2307/2392231>
- Ouchi, W. G. (2019). Markets, bureaucracies, and clans. Dans A. J. Berry, J. Broadbent et D. T. Otley (dir.), *Management Control Theory* (p. 343-356). Routledge.
- Patten, D. M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure : A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(8), 763-773. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00028-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00028-4)
- Patten, D. M. et Freedman, M. (2008). The GAO investigation of corporate environmental disclosure : An opportunity missed. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(4), 435-449. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.01.005>
- Peters, G. F. et Romi, A. M. (2013). Discretionary compliance with mandatory environmental disclosures : Evidence from SEC filings. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(4), 213-236. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.04.004>

- Peters, G. F. et Romi, A. M. (2015). The association between sustainability governance characteristics and the assurance of corporate sustainability reports. *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 163-198.
- Peters, G. F., Romi, A. M. et Sanchez, J. M. (2019). The Influence of Corporate Sustainability Officers on Performance. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1065-1087. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3818-1>
- Pinnuck, M., Ranasinghe, A., Soderstrom, N. et Zhou, J. (2021). Restatement of CSR Reports : Frequency, Magnitude, and Determinants. *Contemporary Accounting Research*, 38(3), 2376-2416. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12666>
- Pizzi, S., Principale, S. et de Nuccio, E. (2022). Material sustainability information and reporting standards. Exploring the differences between GRI and SASB. *Meditari Accountancy Research* (ahead-of-print).
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Raghunandan, A. et Rajgopal, S. (2022). Do ESG funds make stakeholder-friendly investments? *Review of Accounting Studies*, 27(3), 822-863. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09693-1>
- Renaud, A. (2014). Le contrôle de gestion environnemental : quels rôles pour le contrôleur de gestion? *Comptabilité Contrôle Audit*, 20(2), 67-94. <https://doi.org/10.3917/cca.202.0067>
- Reverte, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9968-9>
- Rezaee, Z. (2016). Business sustainability research : A theoretical and integrated perspective. *Journal of Accounting Literature*, 36(1), 48-64. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.05.003>
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure : An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)
- Roos, N. et Guenther, E. (2020). Sustainability management control systems in higher education institutions from measurement to management. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(1), 144-160. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2019-0030>

- Rossi, A. et Tarquinio, L. (2017). An analysis of sustainability report assurance statements : Evidence from Italian listed companies. *Managerial Auditing Journal*, 32(6), 578-602. <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2016-1408>
- Roth, H. P. (2008). Using cost management for sustainability efforts. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(3), 11-18. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20381>
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J. et Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance : A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143-156. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1010786912118>
- Sierra, L., Zorio, A. et García-Benau, M. A. (2013). Sustainable Development and Assurance of Corporate Social Responsibility Reports Published by Ibex-35 Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(6), 359-370. <https://doi.org/10.1002/csr.1303>
- Simnett, R., Vanstraelen, A. et Chua, W. F. (2009). Assurance on Sustainability Reports : An International Comparison. *The Accounting Review*, 84(3), 937-967. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.3.937>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control : How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Spence, M. (1978). Job market signaling. In *Uncertainty in economics* (pp. 281-306). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-214850-7.50025-5>
- Steinmeier, M. et Stich, M. (2019). Does Sustainability Assurance Improve Managerial Investment Decisions? *European Accounting Review*, 28(1), 177-209. <https://doi.org/10.1080/09638180.2017.1412337>
- Stuart, A. C., Fuller, S. H., Heron, N. M. et Riley, T. J. (2023). Defining CSR disclosure quality : A review and synthesis of the accounting literature. *Journal of Accounting Literature*, 45(1), 1-47. <https://doi.org/10.1108/JAL-06-2022-0067>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Sundin, H., Granlund, M. et Brown, D. A. (2010). Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), 203-246. <https://doi.org/10.1080/09638180903118736>

- Thomson, I. (2011). Is Accounting for Sustainability Actually Accounting for Sustainability... and How Would We Know? An Exploration of Narratives of Organisations and the Planet. *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 99-100. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2011.556420>
- Traxler, A. A., Schrack, D. et Greiling, D. (2020). Sustainability reporting and management control – A systematic exploratory literature review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 122725. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122725>
- Velte, P. (2021). Determinants and consequences of corporate social responsibility assurance : A systematic review of archival research. *Society and Business Review*, 16(1), 1-25. <https://doi.org/10.1108/SBR-05-2020-0077>
- Velte, P. et Stawinoga, M. (2017). Integrated reporting : The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, 28(3), 275-320. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0235-4>
- Wang, Y. et Berens, G. (2015). The Impact of Four Types of Corporate Social Performance on Reputation and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 337-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2280-y>
- Wijethilake, C., Munir, R. et Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability : The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(8), 1677-1710. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2015-2144>
- Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), 53-63. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(82\)90025-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(82)90025-3)
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- WWF. (2022). *Rapport planète vivante 2022. Pour un bilan « nature » positif*. https://wwf.ca/wp-content/uploads/2022/10/lpr_2022_full_report_fr.pdf
- Zahller, K. A., Arnold, V., & Roberts, R. W. (2015). Using CSR disclosure quality to develop social resilience to exogenous shocks : A test of investor perceptions. *Behavioral Research in Accounting*, 27(2), 155-177. <https://doi.org/10.2308/bria-51118>
- Zorio, A., García-Benau, M. A. et Sierra, L. (2013). Sustainability Development and the Quality of Assurance Reports : Empirical Evidence : Sustainability Development and the Quality of Assurance Reports. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 484-500. <https://doi.org/10.1002/bse.1764>

Comment mesurer la performance dans la chaîne d'approvisionnement de la laine de mouton canadienne : une proposition d'étude de cas

Richard Fontaine
Jocelyn Bellemare
Marie-Ève Faust

Introduction

L'industrie de la mode est considérée par certains comme l'une des industries les plus polluantes de la planète (Greenpeace 2012; Swedish Chemicals Agency, 2013; GOTS, 2016; Global Fashion Agenda & Co, 2017; ECAP, 2018; Šajn, 2019, Pal et Gander 2018). Selon une étude récente réalisée en 2020 par McKinsey & Company, « ... l'industrie mondiale de la mode a produit environ 2,1 milliards de tonnes d'émissions de GES en 2018, soit 4 % du total mondial. Cela équivaut aux émissions annuelles combinées de GES de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni. Environ 70 % des émissions de l'industrie de la mode proviennent d'activités en amont, telles que la production, la préparation et la transformation des matériaux. Les 30 % restants sont liés aux opérations de vente au détail en aval, à la phase d'utilisation et aux activités de fin d'utilisation. »¹ Cette étude souligne que les émissions de l'industrie de la mode proviennent principalement des activités en amont. Les activités en amont se déroulent au début de la chaîne d'approvisionnement d'une industrie, comme l'approvisionnement et la production de matériaux.

Outre des pratiques environnementales douteuses, l'industrie de la mode est critiquée pour ses mauvaises pratiques sociales tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'une de ces pratiques sociales critiquées

1. <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/fashion%20on%20climate/fashion-on-climate-full-report.pdf>, page 63-52.

est la manière dont la main-d'œuvre est traitée. Les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement mondiale sont de plus en plus contraints de travailler de longues heures, mal payés et dans de mauvaises conditions. Et cette pression vient du sommet de la chaîne d'approvisionnement – les grandes marques qui font pression pour raccourcir les délais de production (Ashwin *et al.*, 2020).

Les marques de mode doivent gérer leur chaîne d'approvisionnement de manière durable sur les plans écologique, social et économique (Connell et Kozar, 2017). L'un des moyens de parvenir à cette durabilité consiste à réduire la chaîne d'approvisionnement et à créer de la valeur à chaque niveau. Une chaîne d'approvisionnement étroite pourrait être celle d'un fabricant de vêtements s'approvisionnant en matières premières au niveau local et s'impliquant à chaque niveau, ce que l'on appelle « de la *ferme au tissu* » (Burgess, 2019; Hobbs, 2019). La chaîne d'approvisionnement de la ferme au tissu aide les marques de mode à développer des relations personnelles avec les fournisseurs, ce qui permet de réduire l'empreinte carbone en valorisant la communauté locale (Burgess, 2019).

Le défi consiste à déterminer la valeur financière d'une chaîne d'approvisionnement étroite et locale, de la ferme au tissu. Les mesures financières traditionnelles peuvent ne pas suffire. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les chaînes d'approvisionnement doivent être évaluées sur la base de mesures allant au-delà des indicateurs financiers traditionnels.

L'industrie de la mode et d'autres secteurs ont fait l'objet de nombreuses recherches environnementales qui mesurent les performances d'une entreprise non seulement sur la base d'indices financiers, mais aussi d'indicateurs sociaux et environnementaux (c'est ce que l'on appelle le *triple bilan*, que nous examinons dans la section suivante, références à l'appui). Par exemple, une étude a utilisé l'analyse du cycle de vie (ACV) et l'analyse du cycle de vie social (ACVS) pour mesurer la valeur de la laine dans la chaîne d'approvisionnement d'une industrie de l'habillement (Martin et Herlaar, 2021). Il est intéressant de noter que, conformément à d'autres recherches similaires, les performances financières sont souvent négligées dans les études sur la durabilité.

L'importance de mesurer la valeur au-delà des mesures financières traditionnelles est soulignée à la fois par CPA Canada et par l'Institute of Management Accountants (IMA). Dans son initiative de prospective, CPA Canada inclut la mesure de la valeur qui va au-delà des mesures financières traditionnelles et souligne l'importance de mesurer la performance

du point de vue des parties prenantes autres que les seuls actionnaires (McLean, 2020). De même, l'IMA encourage l'utilisation d'indicateurs clés de performance (ICP) qui peuvent aider à mesurer la valeur de la durabilité au profit de multiples parties prenantes (Frigo et al, 2022). En fait, le directeur financier de demain devrait être un directeur financier axé sur le développement durable et sur la valeur de l'organisation au-delà des résultats financiers traditionnels (Gibassier et al., 2018).

7.1. Objectif et questions de la recherche

Pour répondre au problème susmentionné, l'objectif de ce projet de recherche est de réaliser une étude de cas impliquant les acteurs de la chaîne d'approvisionnement de la mode d'un tissu canadien spécifique : la laine de mouton.

La plupart des vêtements fabriqués au Canada sont faits de laine importée de pays tels que l'Australie ou la Nouvelle-Zélande. Cette situation est surprenante, car le Canada était autrefois un important producteur de laine. Le problème est que le Canada n'ajoute pas de valeur à la laine, qui est simplement exportée comme une matière première vers d'autres pays qui créent une valeur supplémentaire à partir de la laine². Par conséquent, seuls 10 % de la production canadienne de laine sont consommés au Canada, le reste étant exporté.

L'une des principales raisons pour lesquelles la laine n'est pas valorisée est que la chaîne d'approvisionnement de la fabrication de textiles en laine est complexe³. Selon Matthew J. Rowe, directeur général de la Campagne pour la laine au Canada, les Canadiens doivent mieux comprendre comment créer de la valeur avec les produits canadiens, tels que la laine. En ce qui concerne la laine, M. Rowe déclare : « C'est une histoire canadienne classique : nous fournissons un produit de base, nous le vendons à l'étranger, puis ils y ajoutent de la valeur et nous le revendent sous forme de produits finis », dit-il. « Nous n'allons pas construire une économie durable de cette manière. »⁴

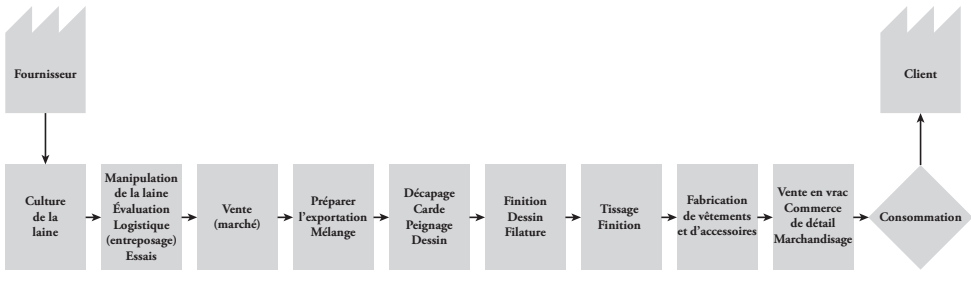
2. <https://static1.squarespace.com/static/5d56f16c350e4e0001a4f5ab/t/60edcdd7e635d716645fe55f/1626197468538/TCFW+Canada++Wool+Plan+2021-26++Full+Spreads+Version.pdf>

3. <https://www.premier-choix.ca/en/aboutwool>

4. <https://www.tvos.org/article/shear-waste-why-ontario-throws-out-so-much-wool>

Par conséquent, notre objectif de recherche est d'interviewer et d'observer les principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement en laine et de l'organisation textile, en commençant par l'approvisionnement en laine brute jusqu'aux fabricants de vêtements et aux distributeurs (tissu/produit) afin de documenter et de mesurer la valeur potentielle de la transformation de cette chaîne d'approvisionnement en laine (Figure 1).

Figure 1. Chaîne d'approvisionnement en laine



7.2. Chaîne d'approvisionnement de la mode mondiale

La mondialisation et le transfert géographique de la main-d'œuvre et de l'approvisionnement en matériaux ont également été accusés d'être à l'origine de problèmes environnementaux et sociaux négatifs dans le secteur de la mode (la catastrophe du Rana Plaza en 2013 en est un exemple). L'augmentation de la demande des consommateurs a exercé une pression considérable sur les ressources matérielles et humaines qui alimentent la chaîne d'approvisionnement mondiale (Khurana et Ricchetti, 2015). Selon ces auteurs, les marques de mode se sont étendues au-delà de leur pays d'origine pour s'approvisionner en matériaux et en main-d'œuvre dans d'autres pays à faible coût où les normes de travail et d'environnement sont moins strictes.

Selon Khurana et Ricchetti (2015), l'un des problèmes est que la gestion sociale et environnementale doit se faire tout au long de la chaîne d'approvisionnement et, malheureusement, dans l'industrie de la mode, cette chaîne d'approvisionnement peut être très longue. Les auteurs citent la catastrophe du Rana Plaza et, selon la Clean Cloths Campaign (2013 Annual Report – Clean Clothes Campaign), de nombreuses marques impliquées dans le Rana Plaza ne savaient pas qui cousait et

assemblait leurs vêtements. Ces auteurs soulignent la nécessité de dépasser le premier niveau de la chaîne d'approvisionnement et de se rapprocher des producteurs de matières premières (les marques sont normalement éloignées du niveau des matières premières).

Gucci est un exemple de marque qui se rapproche de la matière première pour assurer la durabilité. Ainsi, en 2013, Gucci a lancé un sac en cuir qui abordait la question de la déforestation. Chaque sac portait une étiquette avec des informations sur la source du cuir afin de garantir aux clients que le cuir ne provenait pas de pays où l'élevage de bétail a été accusé d'une grave déforestation, comme le Brésil (Khurana et Richetti, 2015).

Les entreprises divulguent davantage d'informations sur le développement durable aux investisseurs, en plus des informations comptables traditionnelles (Siddiqui, McPhail, & Rahman, 2020). De ce fait, la responsabilité de la durabilité est passée des groupes d'activistes tiers aux acteurs directement impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. Dans leur article, Siddiqui, McPhail et Rahman (2020) citent Burritt et Schaltegger (2010) qui suggèrent que la comptabilité de durabilité devrait aider les gestionnaires tout au long des chaînes d'approvisionnement mondiales à prendre des décisions susceptibles de sacrifier des avantages économiques au profit d'avantages sociaux ou environnementaux.

7.3. La laine au Canada

Selon Deschênes-Gilbert (2022), les éleveurs canadiens ne tondent leurs agneaux et leurs moutons que pour se débarrasser de la toison, afin que les animaux ne suffoquent pas avant d'être abattus. La toison est soit jetée dans des décharges, soit brûlée, soit envoyée en Chine par conteneurs.

Selon Underhill (2021), en raison du mythe selon lequel la laine canadienne n'a pas de valeur, les éleveurs ne valorisent pas les toisons de 60 races de moutons élevés au Canada. Par exemple, bien que les Arcott canadiens soient élevés pour la viande, la toison pourrait être utilisée pour le fil peigné, les tapis ou les produits innovants (Robson et Ekarius, 2011, Parkes, 2009).

Nous pensons pouvoir contribuer au débat sur la durabilité dans l'industrie de la mode en étudiant la possibilité de réorienter l'approvisionnement en matériaux importés pour voir s'il est intéressant de s'approvisionner localement.

7.4. Méthode

Selon Turker et Altuntas (2014), les futures recherches sur la chaîne d’approvisionnement dans le secteur de la mode devraient inclure des données réelles sur les fournisseurs de la chaîne d’approvisionnement dans un secteur de la mode. Par conséquent, pour atteindre notre objectif de recherche, nous analyserons les processus impliqués dans la chaîne d’approvisionnement depuis les agriculteurs canadiens jusqu’aux consommateurs canadiens.

Nous n’avons choisi qu’une seule fibre canadienne car nous voulons nous assurer que nous saisissons toutes les étapes potentielles de la production, de la ferme au consommateur. La production de laine nous offre un contexte qui nous permettra d’observer une chaîne d’approvisionnement canadienne complète et approfondie de fibres naturelles renouvelables. Nous pensons que la valeur que nous déterminons dans la chaîne d’approvisionnement de la production de laine pourrait être transférée à d’autres tissus naturels canadiens.

La méthode que nous proposons pour ce projet de recherche est une étude de cas. Cette approche est appropriée car nous chercherons à obtenir différentes sources d’information – entretiens, observations et documentations. Yin (2014) recommande les études de cas lorsque les sources d’information sont multiples.

Avec cette étude exploratoire, nous nous intéressons à la valeur ajoutée potentielle de la laine de mouton tout au long des processus de sa transformation. D’une part, nous savons qu’il y a beaucoup de gaspillage. Par exemple, les petits éleveurs de moutons se débarrassent de la laine parce que le prix est trop bas et qu’elle n’apporte aucune valeur. Cela a des répercussions négatives sur l’ensemble de la chaîne d’approvisionnement. Il est donc possible d’ajouter de la valeur à la laine et de rendre l’élevage ovin plus rentable. Mais des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre le potentiel de rentabilité supplémentaire, ainsi que les avantages environnementaux et sociaux pour assurer la durabilité à long terme.

Nous allons donc interroger les différents acteurs de la chaîne d’approvisionnement afin de dresser une carte des différents processus de la chaîne d’approvisionnement de l’industrie lainière, ainsi qu’une liste des indicateurs de performance clés de la chaîne de valeur, à chaque étape du processus (voir le tableau 1). Cette carte devrait nous fournir une

image des différentes étapes susceptibles de créer de la valeur tout au long de la chaîne d’approvisionnement de la laine, depuis la source de la laine jusqu’à la consommation de la laine par le client, et jusqu’à l’élimination finale de la laine, après consommation.

Tableau 1. Cartographie des processus de la chaîne d’approvisionnement et des indicateurs clés de performance de la chaîne de valeur pour l’industrie de la laine

Classe	Processus de la chaîne d’approvisionnement	KPI de la chaîne de valeur
A	Culture de la laine	
B	Manipulation de la laine Évaluation Logistique (entreposage) Essais	
C	Vente (marché)	
D	Préparer l’exportation Mélange	
E	Décapage Carde Peignage Dessin	
F	Finition Dessin Filature	
G	Tissage Finition	
H	Fabrication de vêtements et d’accessoires	
I	Vente en vrac Commerce de détail Marchandisage	
J	Consommation	
K	Réutilisation en seconde vie	
L	Recyclage (options)	
M	Biodégradation	

Potentiel de valeur ajoutée

Il s’agit de décomposer les activités d’une chaîne d’approvisionnement en parties stratégiquement pertinentes afin d’obtenir une image plus complète des facteurs de coûts et des sources de différenciation, puis d’introduire les indicateurs de performance clés appropriés.

Plus précisément, cette cartographie de la chaîne d’approvisionnement (tableau 1) décrira chacun des processus de la chaîne d’approvisionnement (par le biais d’entretiens ou de documentation) et classera chaque activité du processus en tant que valeur ajoutée (VA), non-valeur ajoutée⁵ et déchets. Nous rechercherons ensuite des ICP appropriés pour chaque processus. Voici quelques exemples d’indicateurs de performance clés possibles :

- › Traçabilité de la laine
- › Taux de retour des clients
- › Quantité plus importante
- › Ajustement des prix en fonction du volume
- › Taux de défaut
- › Niveau de complexité du processus
- › Durée du cycle de traitement
- › Temps de changement de série de laine
- › Taux de non-qualité
- › Nombre de toisons par an
- › Taille du lot

Cette cartographie, présentée dans le tableau 1, nous fournira une vue d’ensemble de la chaîne d’approvisionnement en laine, y compris une description de chaque processus le long de la chaîne d’approvisionnement, ainsi qu’une mesure de la valeur sous la forme d’un indicateur de performance clé (KPI).

Nous prévoyons de rencontrer au moins 2 à 3 personnes à chaque niveau de la chaîne d’approvisionnement, y compris les agriculteurs, les personnes impliquées dans le traitement de la laine, les fabricants, les détaillants et les réutilisateurs. Nous prévoyons d’interroger environ 30 personnes. À ce stade, nous avons déjà reçu la confirmation des

5. Les composants sans valeur ajoutée ont tendance à se glisser dans un processus au fil du temps. En comprenant le processus, la contribution de cette recherche permettra aux acteurs de la chaîne d’approvisionnement de la laine de mieux concevoir une solution qui optimise la fonctionnalité et élimine les déchets, et de voir le potentiel de valeur ajoutée.

personnes qui ont accepté de participer à ce projet⁶. Pour analyser les entretiens, nous les ferons d'abord transcrire par un assistant de recherche. Nous entrerons ensuite les informations dans NVivo afin de coder les entretiens et d'identifier des thèmes similaires, que nous analyserons par la suite. Nous nous appuierons également sur la documentation et les observations pour obtenir des informations supplémentaires.

7.5. Importance pour la gestion des performances

Le résultat final de ce projet de recherche sera une étude de cas qui comprendra des entretiens, de la documentation et des observations des différents acteurs qui couvrent l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de la production de laine au Canada. Cette chaîne d'approvisionnement complète comprendra des données provenant des personnes responsables de la production de la matière première et de toutes les étapes nécessaires au traitement de la matière première (la laine) pour qu'elle devienne un article à valeur ajoutée qui pourra ensuite être utilisé par les fabricants de mode canadiens et apprécié par les consommateurs canadiens. Cet exemple illustrera la manière dont les matières d'origine canadienne peuvent être améliorées pour accroître leur valeur financière non traditionnelle, afin qu'elles puissent être utilisées localement et non exportées comme une simple marchandise. La laine et la mode ne sont que les contextes de notre étude. Les résultats de notre étude devraient fournir des connaissances transférables à d'autres matières premières dans et hors de l'industrie de la mode. Les résultats de notre étude devraient fournir un exemple empirique conforme à l'initiative prospective de CPA Canada et à la vision de l'Institute of Management Accountant (IMA)

6. Jane Underhill, co-auteur de La Campagne pour la laine Canada; Jean-Philippe Deschênes Gilbert, directeur de Sheep Farming of Québec; François Labelle de La Ferme de la Colline, un éleveur de moutons Polypay, Martine Nagy, de l'association des fileuses du Québec; Wendy Squires et Marie-France Millette de la boutique Commun Tricot; Vanessa Mardirossian et Dalhia Milon qui travaillent toutes les deux avec la teinture naturelle; Mathieu Perron, ethnologue et auteur pour le Conseil du patrimoine du Québec, Dany Charest, directeur de Techni-textile; Mathieu St-Arnaud Lavoie, directeur de La Grappe Mode Métropolitaine, Anne-Marie Laflamme, designer et propriétaire de l'Atelier b, Alexandre Robin, designer et propriétaire de la Mercerie Roger, l'emblématique designer canadien Simon Chang et Cécile Branco, directrice de Fabric 1840 by Simons.

sur la durabilité et le directeur financier de la durabilité, où la création de valeur par les comptables en management implique des indicateurs de performance qui vont au-delà des mesures financières traditionnelles.

Références

- Ashwin, S., Kabeer, N., & Schüßler, E. (2020). Contested understandings in the global garment industry after Rana Plaza. *Development and Change*, 51(5), 1296-1305.
- Burgess, R. (2019). *Fibershed, Growing a Movement of Farmers, Fashion Activists, and Makers for a New Textile Economy*, Chelsea Green Publishing, 282 p.
- Connell, K. Y. H., & Kozar, J. M. (2017). Introduction to special issue on sustainability and the triple bottom line within the global clothing and textiles industry.
- Deschênes-Gilbert, J-P. (2022). Interview with Director of sheep (UPA) in Québec, done at l'École supérieure de mode, ESG UQAM, February, 2022.
- ECAP. (2018). *Used Textile Collection in European Cities*, Ministry of Infrastructure and Water Management, Project code : LIFE14 ENV/UK/00257
- Frijo, M. L., Kaplan, R. S., & Ramanna, K. (2022). Sustainability strategies and net-zero goals. *Strategic Finance*, 103(10), 42-49.
- Gibassier, D., Arjalies, DL., Garnier, C. 2018, Sustainability CFO : The CFO of the Future? *Institute of Management Accountants*
- Global Fashion Agenda & Co. (2017). *Pulse of the Fashion Industry*
- GOTS. (2016). Global Organic Textile Standard. <https://global-standard.org/>
- Greenpeace. (2012). Toxic Threads : Putting Pollution on Parade. <https://www.greenpeace.org/static/planet4-netherlands-stateless/2018/06/ToxicThreads02.pdf>
- Hiller Connell, K. Y., & Kozar, J. M. (2017). Introduction to special issue on sustainability and the triple bottom line within the global clothing and textiles industry. *Fashion and Textiles*, 4(1), 1-3.
- Hobbs, J. (2019). *American Hemp, How growing our newest cash crop can improve our health, clean our environment, and slow climate change*, Skyhorse Publishing, Inc. 290 p.

- Kenneth Corscadden, Deborah Stiles & Jaclyn Biggs (2017) Scale and sustainability : An exploratory study of sheep farming and adding value to wool in Atlantic Canada, *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 41:6, 650-670, DOI : 10.1080/21683565.2017.1310785
- Khurana, K., & Ricchetti, M. (2015, June). Sustainability and supply chain management : a critical review of two decades of developments in the fashion and textile business. In *2015 Global Fashion Management Conference at Florence* (pp. 888-888).
- Martin, M., & Herlaar, S. (2021). Environmental and social performance of valorizing waste wool for sweater production. *Sustainable production and consumption*, 25, 425-438.
- Mclean, R. 2020 Value creation decisions and measurement primer, Foresight Reimagining the profession, *CPA Canada*.
- Pal, R., & Gander, J. (2018). Modelling environmental value : An examination of sustainable business models within the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 184, 251-263.
- Park, H., & Kim, Y. K. (2016). An empirical test of the triple bottom line of customer-centric sustainability : The case of fast fashion. *Fashion and Textiles*, 3(1), 1-18.
- Parkes, C. (2007), *The Knitter's Book of Yarn : The Ultimate Guide to Choosing, Using, and Enjoying Yarn*, Potter Craft, New York, NY. (255 pages)
- Parkes, C. (2009), *The Knitter's Book of Wool : The Ultimate Guide to Understanding, Using, and Loving this Most Fabulous Fiber*, by Potter Craft, New York, NY. (207 pages)
- Robson, Deborah, and Ekarius, Carol, (2011), *The fleece & fiber source book, more than 200 fibers from Animal to Spun Yarn*, Storey Publishing, Mass, 438 pages.
- Šajin, N. (2019). Environmental impact of the textile. *European Parliamentary Research Service*
- Siddiqui, J., McPhail, K., & Rahman, S. S. (2020). Private governance responsabilisation in global supply chains : the case of Rana Plaza. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Swedish Chemicals Agency. (2013) *Hazardous chemicals in textiles, Report n°3/13*
- Underhill, J. (2021). Canadian Wool Report, published by the Canadian Wool Council.
- Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage. 282 pages.

Religion et performance sociale dans les établissements de microfinance au Cameroun : cas de Express Union

Mbarga Yabélé Jean-Marie

Introduction

Après la crise des années 80 en Afrique subsaharienne et la fermeture de la plupart des banques classiques, la microfinance est devenue un acteur majeur dans la lutte contre la pauvreté. Dans cette mission, elle est orientée prioritairement vers les couches de population les plus pauvres et n'ayant pas assez de ressources. La microfinance, d'après Yunus (1999), est la banque du pauvre dont la mission principale est d'impulser le développement des populations les plus vulnérables. Cet économiste bangladais, en mettant sur pied la Grameen Bank en 1976, a mis au cœur de son action l'éthique et la lutte contre la pauvreté ambiante. Bien avant lui, le père Jansen au Cameroun crée la première microfinance, la CAMCCUL (Cameroon Cooperative Credit Union League) en 1963 (Creusot, 2006). L'homme de Dieu, sensible aux souffrances qu'éprouvaient les populations qu'il côtoyait, a mis sur pied une structure leur permettant de recevoir sans trop de conditionnalités des crédits et des financements.

Dans la suite de CAMCCUL et de la Grameen Bank, les microfinances camerounaises dans les années 90 étaient inspirées par les valeurs de solidarité et d'aide aux populations défavorisées. Mais aujourd'hui, force est de constater que ces microfinances ne sont plus intéressées que par les chiffres et les bénéfices engrangés (Douanla *et al.*, 2020). Le nombre de familles sauvées de la famine et de la misère, les malades guéris, les vies restaurées, etc., sont loin d'être le centre d'intérêt des acteurs de ce secteur. Et pourtant, les valeurs religieuses qui ont porté le mouvement de la microfinance au Cameroun sont toujours présentes. En menant nos enquêtes, beaucoup d'acteurs à Express Union reconnaissent la présence et l'importance de la religion dans l'entreprise. Ils pensent qu'elle

peut jouer un rôle pour que cette microfinance redevienne performante socialement. C'est pourquoi dans cet article nous voulons répondre à la question de savoir : comment la religion influence-t-elle positivement la performance sociale à Express Union ?

L'objectif de cette recherche est double. Tout d'abord, elle vise à enrichir le débat autour de la microfinance, qui depuis longtemps oppose les partisans de sa performance sociale et ceux de sa performance financière. Ensuite, elle veut démontrer le rôle que la religion peut jouer pour l'atteinte des objectifs sociaux d'une microfinance telle Express Union. L'article s'ouvre par le cadre conceptuel. Cette section nous permet de définir les concepts de performance sociale et de religion. Le cadre conceptuel est suivi de l'énoncé de la problématique de notre travail. En troisième lieu, nous évoquons les théories nous permettant d'appréhender les effets de la religion sur la performance sociale à Express Union. Et enfin, la quatrième section est réservée à la présentation de la démarche méthodologique choisie, à l'analyse et à la discussion des résultats.

8.1. Cadre conceptuel

La performance sociale (PS) est un concept intimement lié à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Pour Biwolé (2011), la PS est la mesure du niveau de mise en pratique de la RSE dans l'entreprise. Ce niveau de mise en pratique est mesuré précisément à travers les principales parties prenantes de l'entreprise. Il est rejoint par Lapenu et al (2003) pour qui la performance sociale se situe sur le plan autant social que sociétal. Ces auteurs rattachent la performance sociale respectivement aux parties prenantes internes (les ressources humaines) et aux parties prenantes externes (les clients et la population locale). En ce qui concerne la microfinance, la performance sociale constitue la traduction effective et pratique de sa mission sociale. D'après l'outil SPI-Cerise, qui est un instrument de mesure de la performance sociale des entreprises¹, la performance sociale d'une microfinance consiste généralement à :

- › Engager la responsabilité sociale de l'institution vis-à-vis de ses employés;
- › Satisfaire les clients, améliorer la vie de leurs familles sur une base durable et leur communauté;

1. <https://spi-online.org/outils>

- › Contribuer au changement économique et social des communautés;
- › Servir un nombre croissant de pauvres et d'exclus.

Dans le cadre de la microfinance Express Union, deux grands groupes de parties prenantes sont concernés par la PS de cette entreprise : les salariés d'une part et les clients et les communautés de l'autre. Les employés sont les premiers concernés par la PS dans un établissement de microfinance (EMF) parce que seuls des employés protégés, formés et motivés peuvent permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs sociaux. La performance sociale revient ainsi à créer un environnement de travail favorable et à s'assurer du bien-être et de la satisfaction des collaborateurs (Nwahanye, 2015). La ressource humaine étant un facteur stratégique de l'entreprise, bien la gérer permet d'améliorer la performance et de se démarquer de la concurrence (Oloruntuyi, 2020). Un personnel bien traité et satisfait rehausse également l'image de marque de l'entreprise. Les employés sont ainsi les principaux acteurs de la performance sociale, mais également les principaux bénéficiaires, car la valeur sociale qu'ils créent se transforme en valeur financière (Oloruntuyi, 2020). Et lorsque l'entreprise est rentable financièrement, cela améliore leur traitement et leurs conditions de travail (Afiouni, 2003). La gestion de la performance sociale profite à la fois aux salariés et aux clients.

En s'engageant dans des pratiques orientées clients et une politique de responsabilité sociale solide, l'EMF attire et fidélise les clients en leur proposant des produits et services personnalisés. Il acquiert également une bonne réputation auprès de la communauté dont sont issus les clients. L'outil ISP-Cerise donne des indicateurs pour mesurer la performance sociale de la microfinance concernant la clientèle et la communauté. Il y a d'abord la satisfaction des clients, qui est un indicateur de la mesure dans laquelle l'organisation répond aux besoins, exigences et attentes des clients. Il y a ensuite le degré de pénétration des groupes cibles, qui est la mesure dans laquelle une microfinance fournit des services financiers aux pauvres et lutte contre les inégalités sociales. Après avoir défini ce qu'est la performance sociale dans les EMF, nous allons, dans les lignes suivantes, appréhender ce qu'est la religion. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur les travaux du sociologue Weber.

Il définit la religion comme un système de croyances et d'éthique qui engendre des formes particulières de comportements (Weber, 1904). À l'encontre de Durkheim (1985) qui insiste sur la fonction et la dimension

communautaire de la religion, Weber étudie la religion en tant que facteur d'attitudes et de comportements spécifiques chez les individus. Dans son essai *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, il postule que la religion protestante pousse ses adhérents à mener une vie de dur labeur et d'ascétisme, concevant tout travail et tout emploi comme une vocation ou un devoir spirituel. D'après le protestantisme, tout le monde a été prédestiné au paradis ou à l'enfer. Les fidèles recherchent donc un signe ou une assurance qu'ils font partie des élus, et ce signe est la prospérité qui s'obtient grâce à l'assiduité au travail. Selon McKinnon (2017), ce précepte incite les fidèles à adopter une approche plus rationnelle du monde, mais aussi à travailler et à épargner davantage. Dans la suite de Weber, Senger (1970) souligne l'influence motivationnelle de la religion sur le comportement des salariés croyants. Dans une étude impliquant 244 gestionnaires de neuf sociétés de la côte ouest des États-Unis, il constate que le salarié dont la religion est sa valeur la plus élevée est toujours classé en tête par son gestionnaire. Car la religion façonne fortement les attitudes, les perceptions et les comportements, et a des effets sur les pratiques liées au travail telles que la gestion du stress, le développement de carrière, l'aversion au risque et l'éthique.

8.2. Problématique

Express Union, à l'instar des autres microfinances camerounaises, éprouve d'énormes difficultés à être performante socialement. Cela est dû premièrement à un personnel démotivé, démobilisé qui a souvent été pointé du doigt par rapport aux soucis rencontrés par l'entreprise (journal *Le Jour* parution du 25/7/2007, <https://lejour.cm/>). Deuxièmement, les clients et les communautés ont le sentiment que Express Union n'est plus la banque du pauvre et du peuple comme l'avait prétendu la direction générale à sa création. Car sa mission sociale a été supplantée et remplacée par des préoccupations de rentabilité financière. Or, la religion est toujours présente au sein de cette entreprise par son PDG, qui revendique ses valeurs chrétiennes et l'illustre par des actes tels que la construction des églises, les dons aux nécessiteux, etc.² De même, les salariés et les cadres que nous avons interrogés demeurent attachés à leurs croyances religieuses et aux valeurs telles la solidarité, le partage et la fraternité. Express Union peut avoir recours à la religion pour redevenir performante socialement car les valeurs et les croyances religieuses sont

2. www.expressunion.net

au fondement de la première microfinance camerounaise, qui est l'œuvre d'un prêtre (Creusot, 2006). C'est pourquoi nous nous posons la question de savoir : comment la religion peut-elle influencer positivement la performance sociale à Express Union ?

8.3. Cadre théorique

Deux ensembles de parties prenantes sont concernés par les effets de la religion sur la performance sociale à Express Union. D'une part, il s'agit des salariés, et d'autre part, des clients et des communautés. Avant de déterminer ces effets, commençons par définir ce qu'on entend par « parties prenantes ».

Les parties prenantes peuvent être définies comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par les activités de l'entreprise (Freeman, 1984). Carroll (1996) distingue deux catégories de parties prenantes. Il y a les parties prenantes primaires, qui concernent les acteurs en relation directe avec l'organisation et qui sont déterminées contractuellement. Ces parties prenantes contractuelles sont composées des actionnaires, des partenaires de l'entreprise, des fournisseurs et des salariés. Il y a les parties prenantes secondaires, qui regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise, qui se trouvent influencées par elle, mais sans pour autant avoir un lien contractuel. Dans cette catégorie se trouvent les clients, les collectivités territoriales et les communautés. Toute entreprise qui gère bien ses parties prenantes sera plus performante en termes de profitabilité, de stabilité et de croissance (Jones, 1995). Express Union gagnerait ainsi à entretenir d'excellents rapports avec toutes ses parties prenantes pour être performante socialement et économiquement. Ces rapports et leurs effets seront examinés dans la section qui suit. Elle comporte deux articulations : les effets de la religion sur la satisfaction au travail des salariés à Express Union d'une part, et d'autre part, les effets de la religion sur la relation entre Express Union et ses parties prenantes externes (les clients et les communautés).

8.4. Les effets de la religion sur la satisfaction au travail des salariés à Express Union

La satisfaction des employés est l'un des concepts les plus étudiés en gestion des ressources humaines, en psychologie du travail et en marketing (Spector, 1985). Hoppock (1935) la définit comme la combinaison des circonstances psychologiques, physiques et environnementales qui amènent une personne à dire : « je suis satisfait de mon travail ». Cette définition est reprise plus tard par Igalens (1998), cité par Moutte (2010), quand il affirme que la satisfaction au travail est une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. D'après *Le livret d'accueil et d'intégration du nouveau salarié à Express Union* (www.expressunion.net) la satisfaction au travail des salariés se décline à travers huit mécanismes : la circulation et le partage de l'information, la sécurité de l'emploi, les relations avec le superviseur, la rémunération, l'amour du travail, la formation, les conditions de travail et la promotion. Parmi ces mécanismes, deux d'entre eux permettent d'articuler la relation entre la religion et la performance sociale à Express Union. Il s'agit de l'amour du travail et des conditions de travail.

8.4.1. Amour de Dieu égale amour du travail

Mère Teresa disait : « tu peux t'épuiser au travail, tu peux même t'y tuer, mais tant qu'il n'est pas mêlé d'amour, il est inutile. Travailler sans amour est un esclavage » (abc-citations.com/auteurs/mere-teresa/page/2/). Cette pensée de la religieuse indienne montre l'importance de l'amour du travail par l'employé pour qu'il se sente engagé et impliqué. Cet amour du travail peut être renforcé, voire obtenu par la religion, parce que de nombreux écrits religieux évoquent le travail comme une participation de l'homme à l'œuvre de son Créateur. Dans le premier livre de la Bible, la Genèse, l'homme est chargé de remplir la terre et de la dominer (Gn, 1; 18), de la cultiver et de la garder (Gn 2; 15). Dans le dessein de Dieu, cela correspond à la réalisation de la vocation de l'homme. Il ne s'agit évidemment pas d'un esclavage ni d'une obligation, mais d'une bénédiction et d'un bonheur à vivre.

8.4.2. Religion et conditions de travail

Dans le monde de la microfinance, des études montrent que la religion joue un rôle important auprès des salariés en leur permettant de faire face au stress, à la baisse des salaires, aux licenciements et aux conflits (Honoré, 2018). Chez Express Union, agence de NGOA-EKELE, certains employés portent les insignes de leur religion (voiles, chapelets, amulettes, crucifix, etc.). D'autres pratiquent la prière pendant le temps de travail et ont même aménagé des lieux de prière dans les bureaux. D'autres encore jeûnent et respectent les interdits alimentaires de leur religion. Si les employés sont aussi attachés à la religion à Express Union, c'est parce qu'elle est un facteur important de motivation.

8.5. Les effets de la religion sur la relation entre Express Union et ses parties prenantes

Dans un contexte de rude concurrence, Express Union doit pouvoir innover et s'appuyer sur des éléments lui permettant de garder ses parts de marché tout en en conquérant de nouvelles. La religion fait partie de ces éléments, et nous allons voir comment elle renforce et vivifie les relations entre Express Union et sa clientèle, d'une part, et les communautés d'autre part.

8.5.1. Le rôle de la religion dans la relation entre Express Union et ses clients

En venant à la microfinance, les clients recherchent avant tout la confiance en la structure et en ses produits et services. Pour Dohou et Berland (2007), la présence des valeurs telles la crainte de Dieu, l'honnêteté, la transparence et le respect des autres au sein du personnel renforcent la confiance des clients envers la microfinance. Un client qui reconnaît en un salarié ou auprès du gestionnaire ces valeurs sera enclin à revenir. La confiance s'établit aussi facilement entre le client et le salarié de la même église, car les deux partagent les mêmes normes et valeurs religieuses. Pour Baudassé et Montalieu (2007), la religion permet même d'économiser les coûts de transaction. Dans ce sens, le pasteur ou le prêtre peut jouer le rôle d'intermédiaire, de témoin, de garantie ou d'arbitre dans une transaction financière. Et en cas de non-respect des engagements, il

peut faire intervenir des mécanismes de pression tels que la menace de sanction divine ou l'exclusion de la communauté. L'église peut aussi constituer un réseau permettant au gestionnaire d'acquérir de nouveaux clients. Nous faisons référence ici à la théorie du capital social de Bourdieu (1987), qui montre comment les individus se servent de la religion pour créer un réseau de connexions et de relations qu'ils transforment en gains économiques.

8.5.2. Les effets de la religion sur la relation entre Express Union et les communautés

Les dirigeants d'Express Union, inspirés de valeurs religieuses telles la solidarité et la générosité, luttent contre la pauvreté et œuvrent au progrès des populations (Ngon, 2015). En effet, ces derniers mettent sur pied des programmes pour venir en aide à leurs concitoyens nécessiteux. Ces programmes concernent plusieurs secteurs tels que l'éducation, la religion, la santé et l'aide au développement local. Dans le secteur éducatif, les dirigeants à Express Union créent des initiatives destinées à distribuer des prix aux apprenants méritants. Par exemple, au cours de l'année 2011, Express Union a remis 115 bourses de 100.000 francs CFA aux étudiants des universités d'État (Ngon, 2015). Dans le domaine sanitaire, Express Union se positionne comme une entreprise citoyenne qui prend une part active dans la lutte contre les épidémies, les pandémies et la propagation des virus. Sur le plan religieux, M. A. Kouinche, le PDG, construit des églises pour soutenir les communautés chrétiennes de sa région natale. En 2014, il a notamment construit deux chapelles à Badjoun, département du Koung-Khi, région de l'Ouest-Cameroun³. À l'image de son mentor, le milliardaire V. Fotso, A. Kouinche met un point d'honneur à démontrer qu'il est imprégné de valeurs chrétiennes.

8.6. Cadre méthodologique

Dans le cadre de cette recherche, nous optons pour une démarche qualitative avec l'utilisation d'entretiens semi-directifs pour le recueil des données (Hlady-Rispal, 2002). Le protocole d'entretien a été soumis à 9 participants appartenant à 5 agences d'Express Union, dont 3 sont situées dans la ville de Yaoundé, et 2 dans la banlieue de Soa. Parmi ces 9 participants, nous avons 3 clients, 2 agents commerciaux, 1 responsable

3. <https://lejour.cm/consultation> du 1/2/2023

de point, 1 responsable commercial, 1 caissière et 1 chef de caisse adjoint. Le choix des enquêtés et leur nombre sont dus à la difficile accessibilité des acteurs dans un secteur où la pression des résultats est omniprésente. Il y a également la méfiance des dirigeants, des chefs d'agence et même des cadres qui trouvent douteux qu'on questionne et enregistre leurs employés. Les entretiens ont été effectués dans la période allant de juin à juillet 2022, et leur durée moyenne est de 40 minutes. Les résultats qui seront présentés et analysés dans la section suivante sont le fruit d'une analyse faite grâce au logiciel NVivo 10. Par ailleurs, nous avons choisi Express Union en majeure partie pour sa particularité et son originalité. En effet, Express Union n'offre pas seulement des produits et services spécifiques aux EMF. Elle s'est surtout spécialisée dans l'envoi rapide d'argent, ce qui apporte un plus en matière de participation au développement local via le transfert d'argent. L'entreprise a également à sa tête un dirigeant qui revendique des valeurs chrétiennes, mais qui demeure ouvert à d'autres sensibilités religieuses (Ngon, 2015).

8.7. Présentation, analyses et discussions des résultats

Dans cette section, nous présentons les données issues de nos enquêtes de terrain, afin de les discuter et de préciser les implications managériales qu'elles suscitent, en examinant la relation entre la religion et la performance sociale à Express Union. À cet effet, nous explorerons tout d'abord quelques généralités sur la religion et sur la performance sociale et par la suite, nous étudierons les effets de la religion sur la performance sociale à Express Union.

8.7.1. Généralités sur la religion et la performance sociale à Express Union

D'une part, nous nous intéressons à la perception de la religion à Express Union, et d'autre part, à la perception de la performance sociale.

8.7.1.1. Perception de la religion à Express Union

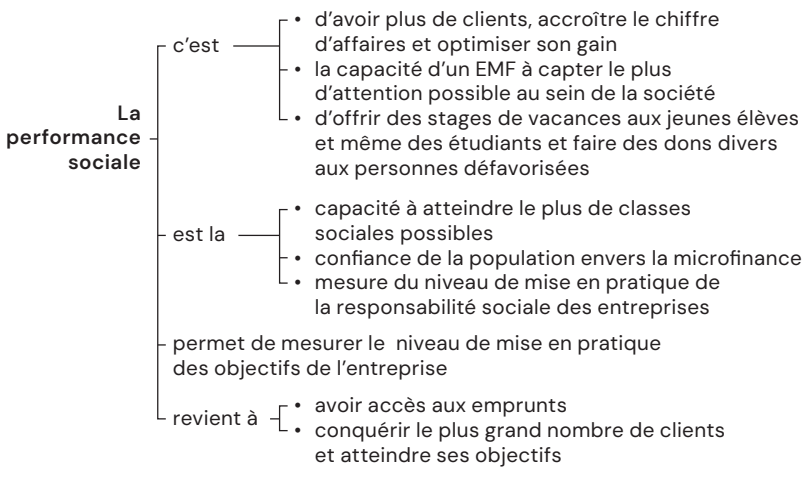
Parler de la perception de la religion revient à relever le sens que les répondants donnent au concept de religion. Les réponses données démontrent qu'il existe plusieurs perceptions de la religion à Express Union. Pour certains répondants, la religion est la croyance à un être

supérieur, à un être suprême, voire à la ferme conviction en un « *Dieu suprême* » (R2). Ceci se traduit par le lien que les hommes établissent entre le ciel et la terre à partir des principes bibliques qui permettent d'établir le lien entre les hommes et « *une divinité* » (R7).

8.7.1.2. Perception de la performance sociale à Express Union

De nombreux sens sont apportés au concept de performance sociale. La reprise des définitions à l'aide d'une analyse textuelle nous permet d'obtenir la figure suivante :

Figure 1. Signification de la performance sociale par les répondants



Au sens des répondants, de multiples acceptions existent sur la performance sociale des établissements de microfinance. Pour certains répondants, il s'agit d'atteindre les objectifs de ces entreprises à travers l'acquisition de clients supplémentaires et l'augmentation du chiffre d'affaires (R5 et R7). Pour R9, parler de performance sociale revient à accorder le maximum d'attention aux acteurs des entreprises. Pour R6, la performance sociale signifie que Express Union doit pouvoir atteindre le maximum de personnes défavorisées dans ses actions.

8.7.2. Les effets de la religion sur la performance sociale à Express Union

La religion apporte des contributions multiples à la performance sociale à Express Union. D'une part, nous avons le lien entre les principes religieux et la performance sociale à Express Union, et d'autre part, les effets de la religion sur la satisfaction au travail à Express Union.

8.7.2.1. Les principes religieux et la performance sociale à Express Union

Concernant ce point, l'évaluation des avis des dirigeants sur cette relation nous permet d'obtenir le tableau 1.

Tableau 1. Implication des principes religieux à la performance sociale à Express Union

Répondants	Apports liés aux principes	Items
R1	<i>Ajustement de la foi et respect</i>	« La religion permet aux différents employés d'ajuster leur foi, aussi elle permet le respect des individus et bien d'autres choses. »
R2	<i>Fidélisation</i>	« La religion booste d'une certaine manière les réalisations, car si le client est traité selon la crainte de Dieu, pourquoi ne reviendra-t-il pas! »
R3	<i>Augmentation du chiffre d'affaires</i>	« La religion influence l'entreprise dans la mesure où elle augmente le chiffre d'affaires, car si un client est bien traité, il ne pourra que revenir. »
R4	<i>Respect et évolution de l'entreprise</i>	« La religion favorise le respect et la crainte des principes bibliques, c'est grâce à ces derniers que l'entreprise évolue tout en respectant sa clientèle. »
R5	<i>Justice et esprit d'équité</i>	« Les principes religieux forment le caractère juste du cadre de l'entreprise, développant en lui l'esprit d'équité et bien d'autres valeurs. »

Répondants	Apports liés aux principes	Items
R6	<i>Entente des membres et bonne moralité</i>	« Les principes religieux favorisent l'entente entre les membres de l'entreprise et leurs clients, et concourent à la bonne moralité, donc c'est très important. »
R7	<i>Transformation sociale</i>	« Si les entreprises prennent en compte les principes religieux, nous assistons à une société merveilleuse. »
R8	<i>Bonnes relations, bonne foi, tolérance, charité, partage, amour.</i>	« Ils sont précieux dans la mesure où ils favorisent les bonnes relations, prônent la bonne foi, la tolérance, la charité, le partage, l'amour. »
R9	<i>Pas de relation</i>	« La religion n'influence pas mon engagement et ma satisfaction au travail dans la mesure où je ne la pratique pas au service. »

8.7.2.2. Les effets de la religion sur la satisfaction au travail à Express Union

La religion manifeste de multiples liens avec l'engagement et la satisfaction des employés au travail. Ainsi, pour le premier et le troisième répondant, les principes religieux jouent un grand rôle dans la mesure où « ils participent au bon fonctionnement tout en respectant les règles de l'entreprise ». Le second répondant pense à son tour que Express Union, comme toute autre entreprise, recherche le profit dans un monde concurrentiel où sévit un capitalisme sans merci. Le rôle de la religion est en quelque sorte d'« atténuer » ce capitalisme sauvage. Le quatrième répondant, en revanche, met l'accent sur le fait que les principes religieux permettent de promouvoir « l'aide » entre les salariés à Express Union. Son idée est complétée par R5, qui ajoute que la religion favorise les « œuvres de bienfaisance » délibérées autant qu'elle renforce les règles de l'entreprise en la matière. Les principes religieux sont donc impliqués dans la réalisation des missions d'Express Union par le fait qu'ils aminçissent les écarts entre les couches sociales à partir du partage de la bonne foi et de la bienveillance (R6). Pour R8, la religion permet de comprendre

son prochain et d'éduquer le personnel sur les valeurs humaines et morales. Le répondant R7 affirme l'inexistence d'une relation entre les principes religieux et le fonctionnement à Express Union.

Conclusion

La performance sociale est au cœur des objectifs du mouvement de la microfinance dès ses origines (Lapenu et al, 2003; Smahi, 2010). La CAMCCUL, première microfinance au Cameroun, et la Grameen Bank de Yunus ont gardé le cap en servant un nombre croissant de pauvres et en améliorant leurs conditions de vie. Mais le constat aujourd'hui est que la plupart de ces structures ne sont plus intéressées que par les chiffres et les bénéfices engrangés. L'objectif principal de cet article est de voir comment une microfinance comme Express Union peut redevenir performante socialement par le truchement des valeurs religieuses. Les réflexions ont essentiellement porté sur les points suivants : l'effet de la religion sur la satisfaction des salariés à Express Union d'une part, et d'autre part, l'effet de la religion sur la relation entre la microfinance Express Union et ses parties prenantes, à savoir les clients et les communautés.

Concernant les salariés, nous avons découvert que la religion améliore les mécanismes de satisfaction des travailleurs, spécialement dans des aspects tels que l'amour du travail et les conditions de travail. En ce qui concerne les clients et les communautés, nous avons mentionné des valeurs telles que la crainte de Dieu, la prière, la fraternité, l'amour du prochain et la solidarité pour comprendre comment, d'une part, la religion est un outil de fidélisation des clients à Express Union et comment d'autre part, elle incite la direction générale à voler au secours des communautés pauvres et démunies. Ces résultats renseignent sur l'importance de la religion pour la performance de la microfinance en général, et en particulier sa performance sociale. Des propositions sont également formulées pour le management et le fonctionnement de ces entreprises, et constituent des pistes de recherche future.

Nous avons notamment, d'une part, le degré de religiosité de certaines microfinances et les effets sur le fonctionnement de ces entreprises, et d'autre part, le rôle de la culture africaine dans le contexte de globalisation où se déploient les entreprises africaines. Sur le premier point, la littérature sur la microfinance pourrait être enrichie par une recherche sur le management des microfinances adossées à une religion et dont les

promoteurs sont des leaders religieux. En deuxième lieu, l'ancrage de la microfinance à la culture africaine par le truchement de la religion peut constituer une piste de réflexion non seulement pour les microfinances, mais aussi pour toute autre forme d'organisation en Afrique. En effet, dans le contexte de globalisation dans lequel nous vivons, l'ouverture au monde des entreprises africaines, moins outillées et plus vulnérables, peut constituer un risque pour leur identité et leur survie. Pour ce faire, elles doivent être ancrées dans les coutumes et croyances africaines pour se donner des chances de réussite. Sainsaulieu (1988) et Kamdem (2002) nous apprennent d'ailleurs que la mondialisation de l'économie et la croissance des entreprises posent aujourd'hui la question de la gestion des différences culturelles par les organisations. Une solution réside peut-être dans le management d'Express Union. Car cette entreprise a à sa tête un dirigeant qui assume ses convictions et croyances, mais cela ne l'empêche pas de promouvoir la tolérance et l'ouverture aux autres sensibilités culturelles et religieuses (Ngon, 2015).

Références

- Afouni, F. (2003). Création de valeur : GRH et finance antinomie ou complémentarité? L'exemple du secteur bancaire libanais [thèse de doctorat]. Université de Paris 1 pantheon – Sorbonne en sciences de gestion.
- Baudassé, T. et Montalieu, T. (2007). L'hypothèse du capital social, une application à la finance et au développement. *Revue Tiers Monde*, 190, 417-434. <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2007-2-page-417.htm>
- Berman, S., Wicks, A. C., Kotha, S. et Jones, T. (1999). Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder and firm financial performance. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Biwolé, F. J. (2011). La pertinence de la performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable. *La revue des sciences de gestion*, 1(247-248), 149-158.
- Bourdieu, P. (1987). *Choses dites*. Collection le sens commun. Les Éditions de Minuit.
- Carroll, A. B. (1996). *Business and society : ethics and stakeholder management*. South-Western Publication.
- Cerise. (2009). *Une initiative collective d'évaluation des performances sociales : l'exemple de la Confédération des institutions financières de l'Afrique de l'Ouest*. BIM.

- Creusot, A.-C. (2006). L'état des lieux de la microfinance au Cameroun. *BIM*, 9, 1-5.
- Dohou, A. R. et Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Comptabilité et environnement*. <https://shs.hal.science/halshs-00544875/document>
- Douanla, J., Ndjiozefangue, L. et Simo, C. (2020). Human resource management and microfinance in Cameroon : evidence using a structural equation modelling. *International Journal of research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 4(6).
- Durkheim, E. (1985). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. PUF.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman.
- Hillman, A. et Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management and social issues : What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.
- Honoré, L. (2018). Le fait religieux au travail : Émergence, état des lieux et enjeux managériaux. Dans F. Guélamine et D. Verba (dir.), *Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif* (p. 9-32). Dunod.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.
- Igalens, J. (1998). *Méthode de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. Les Presses de l'Université Laval.
- Lapenu, C., Zeller, M., Greely, M., Chao-Béroff, R. et Verhagen, K. (2003). Performances sociales : une raison d'être des institutions de microfinance... et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes. *Mondes en développement*, 2(126), 51-68.
- Locke, E. A. (1976). The nature of job satisfaction. Dans M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1297-1349). Rand McNally College Publishing Company.
- McKinnon, A. (2017). Religion and social class : theory and method after Bourdieu. *Sociological research online*, 22(1), 15.
- Moutte, J. (2010). *Attitude au travail des employés et satisfaction des clients : analyse de la performance du personnel en contact dans les services*. Éditions universitaires européennes.

- Ngon, O. (2015, 22 mai). *Cameroun : Après Fotso Victor à Mbalmayo, Albert Kouinche offre une chapelle à Bandjoun*. Cameroon-Info.Net. <http://www.cameroon-info.net/article/cameroun-apres-fotso-victor-a-mbalmayo-albert-kouinche-offre-une-chapelle-a-bandjoun-243531.html>
- Nwahanye, E. (2015). Les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises camerounaises : le cas des institutions financières. *European Scientific Journal*, 11(25).
- Oloruntuyi, A. (2020). Human resources management and organisational performance : an empirical investigation of first bank Plc, Akure in Ondo-State, Nigeria. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4(7).
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. PFNSP.
- Senger, J. (1970). The religious manager. *The academy of management journal*, 13(2), 179-186.
- Smahi, A. (2010). *Microfinance et pauvreté : quantification de la relation sur la population de Tlemcen* [thèse de doctorat].
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction : development of job satisfaction survey. *American journal of Community psychology*, 13(6), 693-712.
- Weber, M. (1904). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*.
- Yunus, M. (1999). *Banker to the Poor : Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. PublicAffairs.
- <https://www.abc-citations.com/auteurs/mere-teresa/page/2/>
- <https://www.cameroon-info.net/article du 22/5/2015>
- <https://www.expressunionfinance.com>
- <https://lejour.cm/consultation du 1/2/2023>

Préférence des réseaux sociaux et performances financières des entreprises de l'IQ-30

Ernest Kuekam, Ph. D., DBA, MBA.

Professeur agrégé en marketing au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, UQAT

Zandra Balbinot, Ph. D.

Professeure en marketing au Département de marketing de l'École des sciences de la gestion (ESG), UQAM

David Folkerson, MBA.

Diplômé MBA en marketing à l'Université du Québec en Outaouais (UQO)

Introduction

Au cours des dernières années, les outils en ligne comme Google et Yahoo, les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram et Twitter sont devenus les interfaces préférées de communication pour les consommateurs et les entreprises au Québec, tout comme ils sont également devenus les principales sources d'information ailleurs au Canada et dans le reste du monde (CEFRIO, 2013).

Le monde d'aujourd'hui est séduit et enthousiasmé par les réseaux sociaux (Dagenais, 2019). Ces plateformes de communication constituent désormais un pilier important du marketing mix, et il est devenu pratique courante pour les marques de créer des pages ou des profils sur des réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter (Pantano *et al.*, 2019).

Par ailleurs, il n'y aurait pas d'approche universelle en matière de réseaux sociaux. Outre de nombreuses autres variables de l'environnement marketing, les professionnels doivent porter une attention particulière aux caractéristiques socioculturelles et socio-numériques de leur marché cible dans leurs stratégies de communication (Daghfous et Filiatrault, 2020). Ces caractéristiques se composent respectivement de nouveaux schèmes de consommation et de nouvelles tendances d'expression.

Le Québec étant la seule province officiellement francophone et la deuxième plus importante en termes de PIB au Canada (Statistique Canada, 2019), l'engagement des entreprises québécoises sur les réseaux sociaux peut donc très bien être unique à ce territoire, comparé aux autres provinces et même aux autres pays du monde entier. La compréhension de ces pratiques exemplaires serait importante pour l'élaboration de stratégies de communication percutantes pour les organisations actives dans la province du Québec.

En outre, puisque le retour sur investissement (ROI) est l'un des indicateurs de performance financière importants pour la considération de tout effort de marketing, il serait également intéressant de savoir si le succès de l'intégration des réseaux sociaux dans les stratégies de communication des entreprises québécoises se traduit par une rentabilité financière attendue. Ce questionnement d'apparence évidente ne suscite pourtant pas beaucoup d'intérêt au niveau des entreprises québécoises, car la plupart d'entre elles sont encore en phase d'adoption de ces outils numériques. Par conséquent, ce questionnement a rarement été étudié par les chercheurs au Québec. L'angle sous lequel nous voulons examiner cette réalité est de réaliser une étude concentrée sur les 30 entreprises les plus valorisées au Québec (IQ-30), afin d'établir les corrélations entre leur préférence des réseaux sociaux et leurs performances financières, dans l'optique d'extrapoler ou de généraliser les résultats.

9.1. Revue de littérature

Internet est une infrastructure technologique qui s'est développée à une vitesse fulgurante au sein de laquelle sont nés les réseaux sociaux. Ces derniers ont directement été adoptés par les entreprises comme plateformes de communication interactives et en quelques années, elles sont rapidement devenues stratégiques, autant au Québec que partout dans le monde.

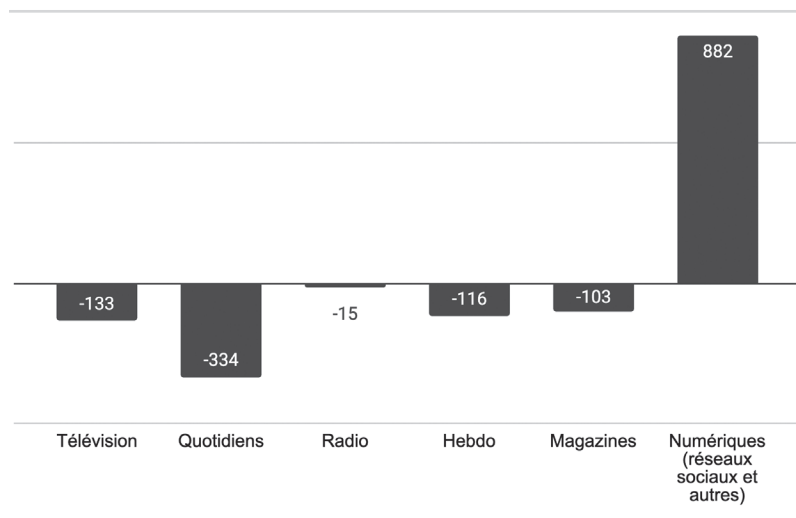
9.1.1. Le paysage actuel des réseaux sociaux

En 2018, au Québec, 83 % des adultes utilisaient individuellement au moins un réseau social. Cela représentait une augmentation de 16 % de l'utilisation par rapport aux données de 2016 (CEFRIQ, 2018). Les principaux réseaux sociaux utilisés étaient Facebook (70 %) et YouTube (64 %), suivis d'Instagram (24 %). La popularité de ces réseaux et le

nombre de visiteurs qu'ils attirent sont les principales raisons pour lesquelles un nombre croissant d'entreprises les utilisent pour communiquer avec leurs clients existants ou potentiels (Daghfous et Filiatrault, 2020). Les réseaux sociaux permettent aux clients d'interagir directement avec les entreprises, tout comme ils communiquent avec les commerçants des magasins généraux locaux. Peut-être en raison de l'apparente intimité et de la confiance ressentie par les consommateurs dans ces interactions en ligne, le nombre d'achats, d'investissements et d'autres transactions commerciales qui ont lieu en ligne a également augmenté de plus de 6 milliards \$ entre 2017 et 2020 (Statista, 2021b).

Cette tendance haussière du réseautage en ligne, y compris une augmentation du comportement d'achat en ligne, se traduit aussi par la baisse des revenus provenant de la vente de publicités à la télévision, dans les quotidiens et dans les magazines (voir figure 1 ci-dessous, Centre d'étude sur les médias de l'Université Laval, 2021). Selon le *Nonprofit Business Advisor* (2017), une telle croissance des revenus publicitaires sur les réseaux sociaux est directement liée à leurs « hauts niveaux d'efficacité ».

Figure 1. Variation des revenus publicitaires par secteur au Québec de 2012 à 2019 (en millions de dollars) (Source : Centre d'étude sur les médias de l'Université Laval, 2021)

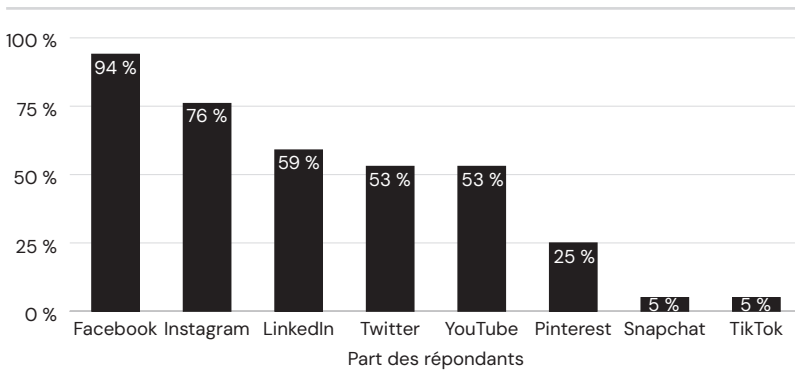


9.1.2. Utilisation des réseaux sociaux par les entreprises

Il ne s'agit pas seulement d'un élément facultatif du mix promotionnel, mais d'un élément obligatoire de la stratégie marketing de nombreuses entreprises (Hanna *et al.*, 2011). L'appartenance aux réseaux sociaux est si importante et si couramment étendue aux consommateurs que les entreprises estiment qu'ignorer les opportunités des réseaux sociaux constitue une « menace pour le succès » (Fan et Gordon, 2014, traduction libre). En fait, les réseaux sociaux pourraient même être l'un des éléments les plus (sinon les plus) efficaces du mix marketing aujourd'hui, car « il est prouvé que la promotion de nouveaux produits à l'aide des réseaux sociaux est plus efficace que les stratégies de marketing traditionnelles en ligne » (Gruner *et al.*, 2019, traduction libre). Par ailleurs, on constate aussi que le secteur dans lequel une entreprise opère déterminera dans une large mesure les réseaux sociaux qu'elle utilisera. Selon Lee *et al.* (2018), les entreprises perspicaces concevront une stratégie de réseaux sociaux personnalisée spécialement développée pour le secteur dans lequel elles sont en concurrence [traduction libre].

Au niveau mondial, les réseaux sociaux préférés par les spécialistes de marketing en 2020 étaient les suivants (voir figure 2 ci-dessous) : Facebook (utilisé par 94 % des marketeurs), Instagram (76 % des marketeurs), LinkedIn (59 %), Twitter (53 %), YouTube (53 %) et Pinterest (25 %). Snapchat et TikTok occupent les dernières places, après les *bots* Messenger, avec 5 % des spécialistes qui utilisent chaque réseau (Statista, 2021a).

Figure 2. Principaux réseaux sociaux utilisés par les spécialistes du marketing du monde entier à compter de janvier 2020 (Statista, 2021a)



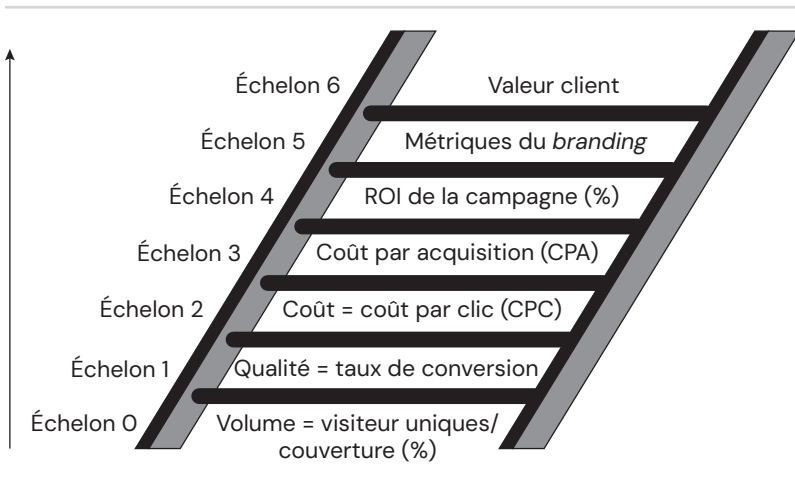
Cette figure représente une photo des principaux réseaux sociaux en 2020, et cette réalité évolue très rapidement de nos jours. Toutefois, on peut déjà comprendre les raisons pour lesquelles ces réseaux attirent davantage les spécialistes de marketing, car ces derniers sont toujours en quête de canaux ou de plateformes de communication efficaces, non seulement afin de personnaliser leurs annonces, mais également de cibler leur clientèle avec précision. Donc, grâce aux fonctions d'utilités technologiques de ces réseaux sociaux, les spécialistes du marketing atteignent aisément leurs objectifs organisationnels.

Cependant, comment s'y prennent-ils ? Comment mesurent-ils l'efficacité ou la performance de leurs actions traduites en stratégies ?

9.1.3. Indicateurs de performance dans les réseaux sociaux pour les entreprises étudiées

Dans le domaine du numérique, les indicateurs de performance se mesurent en métriques. Les métriques sont un ensemble de terminologies adaptées, qui permettent d'évaluer les campagnes numériques (voir figure 3 ci-dessous).

Figure 3. Terminologie pour l'évaluation des campagnes numériques (Chaffey et al., 2020)



L'évaluation des campagnes numériques peut s'effectuer selon divers échelons de métriques (Chaffey *et al.*, 2020). Au plus bas niveau, l'échelon zéro, l'évaluation se fait en calculant le volume d'intérêt porté à une marque ou à un produit (Chaffey *et al.*, 2020). Ce volume peut être exprimé en tant que nombre de visiteurs uniques ou de couvertures. Au deuxième niveau, l'évaluation se fait en calculant le « taux de conversion », c'est-à-dire le pourcentage d'utilisateurs qui effectuent une action souhaitée. L'exemple archétypique du taux de conversion est le pourcentage de visiteurs sur un site Web qui achètent quelque chose sur le site (Nielsen, 2013). Cette métrique n'est pas disponible aux tiers puisque le calcul est basé sur des données internes, telles que le nombre de ventes et le nombre d'utilisateurs attirés. En fait, y compris cet échelon, chaque échelon supérieur exige un niveau d'accès plus important aux informations internes de l'entreprise, surtout en fonction des finances. Par exemple, le niveau 3 de l'échelon se rapporte à la métrique « coût par clic », qui indique le coût monétaire que la compagnie doit payer chaque fois qu'un usager clique sur une annonce (Google, 2021b), et le niveau 4 de l'échelon qui se rapporte au « coût par acquisition », qui indique le montant payé lorsqu'une annonce conduit à une vente (ou une action) (*The Online Advertising Guide*, 2021, traduction libre). Dans ces deux cas, les métriques ne sont pas disponibles sans avoir accès aux informations financières spécifiques relatives aux activités de ventes et marketing concernées.

Puisque cette étude se préoccupe des métriques des réseaux sociaux des entreprises de l'IQ-30, les métriques considérées sont nécessairement celles de l'échelon zéro, c'est-à-dire les métriques de « volume » qui sont disponibles publiquement sur les profils des réseaux sociaux des marques détenues par chaque entreprise. Évidemment, puisqu'il faudrait une connaissance des objectifs établis à l'interne (« taux de conversion ») et des investissements par les entreprises (« coût par clic » et « coût par acquisition », etc.), il est impossible d'obtenir des métriques correspondantes aux échelons supérieurs.

À part des mentions *Likes* (J'aime) qui seraient trop difficiles à recenser en raison de l'effort excessif exigé pour les compter et les rentrer dans une base de données, la seule métrique disponible pour ce travail est le nombre de *Followers* (suiveurs), même si ce nombre n'est pas le meilleur moyen de mesurer le succès marketing dans les réseaux sociaux (Chaffey *et al.*, 2020). Toutefois, les entreprises ont elles-mêmes tendance à mesurer le nombre de leurs suiveurs (Choi et Thoeni, 2016), et ces métriques

sont souvent leurs principaux critères de performance (*Strategic Direction*, 2012). Cette étude s'intéresse donc seulement à ces métriques de performance « traditionnelles ».

Trois autres catégories de données sont recensées afin d'éclaircir les stratégies de marketing numériques des entreprises de l'IQ-30 et d'y trouver des corrélations potentielles avec leur performance financière. Le nombre de marques, le nombre de profils sociaux et le nombre de sites Web de chaque entreprise sont aussi inclus dans les analyses. Ces trois dernières catégories, bien qu'elles ne soient pas des métriques traditionnelles pertinentes pour l'analyse de la performance marketing, sont des indicateurs de stratégie marketing intéressants, qui peuvent se distinguer selon le secteur et la performance financière des entreprises observées.

9.1.4. Pertinence des réseaux sociaux sur la performance financière de l'entreprise

En raison du montant croissant dépensé pour la publicité sur les réseaux sociaux au Québec entre 2012 et 2019 (Centre d'étude sur les médias de l'Université Laval, 2021), on peut en déduire que les spécialistes du marketing dans ces entreprises voient un retour positif sur les investissements et sur les ressources allouées au maintien et au développement d'une présence sur les réseaux sociaux. En d'autres termes, il existe une corrélation positive entre le temps, les efforts et l'argent investis dans le marketing des réseaux sociaux et les revenus qui en résultent pour une entreprise. Comme le déclarent Jeppson *et al.* (2020), il est raisonnable de s'attendre à ce que les entreprises qui sont habiles à utiliser les réseaux sociaux bénéficient d'une performance améliorée et mesurable [traduction libre]. Ces mêmes auteurs développent ainsi la relation entre l'engagement des réseaux sociaux et la performance financière des entreprises en ces termes : « Nous trouvons des différences significatives entre la performance des utilisateurs influents et non influents des réseaux sociaux d'entreprises. [...] Les entreprises influentes dans les réseaux sociaux sont plus grandes, plus endettées et plus rentables que les entreprises non influentes dans les réseaux sociaux » (Jeppson *et al.*, 2020, traduction libre).

Ce constat nous amène à nous interroger davantage sur les autres types de corrélations que l'on pourrait trouver entre les réseaux sociaux et les indicateurs de performance financière des entreprises de l'IQ-30, où aucune étude de ce genre ne semble avoir été menée.

9.1.5. Indicateurs de performance financière

Selon Smith *et al.* (2015), les variables couramment utilisées pour mesurer la performance financière sont : 1) le rendement des actifs (ROA); 2) le rendement des capitaux propres (ROE); 3) la rotation de l'actif; 4) la valeur marchande des capitaux propres.

1. Le **ROA** mesure l'efficacité avec laquelle la direction d'une entreprise est capable de générer des bénéfices à partir de ses ressources économiques ou de ses actifs (Boyte-White, 2022). Plus le nombre est élevé, plus l'entreprise est efficace dans la gestion de ses actifs. Le ROA est calculé comme le revenu net divisé par l'actif total moyen (Boyte-White, 2022). Les données du ROA pour chaque entreprise de cette étude ont été obtenues via Yahoo Finance.

$$ROA = \frac{\text{Revenu net}}{\text{Actif total moyen}}$$

2. Le **ROE** mesure la rentabilité d'une entreprise par rapport aux capitaux propres, et il est calculé en divisant le bénéfice net par les capitaux propres (Fernando, 2024a). Les capitaux propres sont calculés en soustrayant le total des passifs du total des actifs (Hayes, 2023). Les données de fin d'année 2019 obtenues via Yahoo Finance ont été utilisées pour chaque entreprise de cette étude.

$$ROE = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Total des actifs} - \text{total des passifs}}$$

3. Le **rotation des actifs** mesure l'efficacité des actifs d'une entreprise pour générer des revenus ou des ventes. Le ratio de rotation des actifs est calculé en divisant les ventes nettes de l'entreprise par le total de ses actifs (Beers, 2023). Les données de fin d'année 2019 obtenues via Yahoo Finance ont été utilisées pour chaque entreprise de cette étude.

$$\text{Rotation des actifs} = \frac{\text{Ventes nettes}}{\text{Total des actifs}}$$

4. Le **valeur marchande des capitaux propres** est la valeur totale en dollars des capitaux propres d'une entreprise. Elle est également connue sous le nom de capitalisation boursière (Chen, 2020). La valeur marchande des capitaux propres est calculée en multipliant le cours des actions ordinaires d'une société à la fin de

l'exercice financier par le nombre de ses actions ordinaires en circulation (Smith *et al.*, 2015). Yahoo Finance fournit des données de capitalisation boursière dans le cadre de ses données récapitulatives pour chaque entreprise. Ces chiffres ont été saisis à la fermeture du TSX le 12 octobre 2020.

Capitalisation boursière = nombre d'actions en circulation ×
cours des actions

Les données de performance financière pour chaque entreprise de l'IQ-30 sont indiquées dans le tableau de données agrégées à l'annexe B.

9.2. Problématique

Bien qu'il existe des études qui examinent des paramètres dans divers segments du paysage d'affaires (Jeppson *et al.*, 2020), il n'y a pas de données récentes disponibles sur l'utilisation des réseaux sociaux propres aux entreprises de l'IQ-30. Un tel aperçu de l'utilisation actuelle des réseaux sociaux aurait une valeur immédiate. Mais sans savoir quelles sont les tendances et où elles pourraient aller, les résultats auront une valeur limitée au-delà du présent. Par conséquent, afin de déterminer comment évolue l'écosystème des réseaux sociaux, il est important non seulement d'examiner les pratiques actuelles, mais aussi de comparer ces résultats avec des données historiques; lesquelles données nous aideront à comprendre quelles sont les pratiques de réseaux sociaux les plus utilisées par les entreprises au Québec.

Comprendre l'état général et l'orientation des réseaux sociaux au Québec est précieux pour les spécialistes du marketing chargés d'élaborer des plans. Les résultats obtenus grâce à cette étude permettront de comparer les pratiques actuelles avec les données antérieures et d'identifier des différences dans l'utilisation des réseaux sociaux entre les entreprises du Québec et d'ailleurs, à la fois géographiquement et périodiquement. Ces différences peuvent fournir des informations importantes qui doivent être prises en considération lors de l'élaboration d'une stratégie de marketing autant au Québec qu'ailleurs. Un spécialiste du marketing des réseaux sociaux habitué à exercer ses activités au Québec a besoin de savoir quelles sont les meilleures pratiques, tendances et attentes qui existent ailleurs s'il entend développer une stratégie de marketing à utiliser

à l'extérieur de ce territoire. Il faut alors déterminer s'il y a des écarts entre les réseaux sociaux préférés par les spécialistes de marketing au Québec et ceux que préfèrent leurs pairs dans le reste du monde.

Comme mentionné plus haut (section 1.1), les plateformes numériques, y compris les réseaux sociaux, ont largement dépassé les autres canaux de marketing pour les dépenses publicitaires (Centre d'étude sur les médias de l'Université Laval, 2021). Le retour sur investissement sur ces dépenses est une question importante à considérer. On pourrait donc se demander si la force des efforts de marketing d'une entreprise sur les réseaux sociaux peut avoir un impact observable sur ses performances financières.

Cette étude explore les corrélations potentielles entre les données des profils sociaux disponibles publiquement (nombre de profils sociaux et nombre de suiveurs dans ses réseaux sociaux) et les indicateurs de performance financière, à savoir : ROA, ROE, rotation des actifs et capitalisation boursière. Afin de mieux comprendre le lien entre ladite performance et le degré d'engagement dans les réseaux sociaux par secteur d'activité pour les entreprises de l'IQ-30, nous répondrons aux trois questions de recherches suivantes :

1. Quels réseaux sociaux sont utilisés par les entreprises de l'IQ-30?
2. Les préférences actuelles des réseaux sociaux des entreprises de l'IQ-30 sont-elles conformes aux études antérieures?
3. Existe-t-il des corrélations entre le nombre de sites Web, le nombre de suiveurs et de profils des réseaux sociaux et la performance financière des entreprises de l'IQ-30?

9.3. Méthodologie

Peut-être plus que tout autre canal de communication numérique, les réseaux sociaux nécessitent des spécialistes du marketing avertis pour analyser et savoir laquelle des plateformes offre le meilleur rendement pour leurs précieux dollars investis. Il faut également prendre en considération les éléments socioculturels qui tendent à influencer la stratégie marketing d'une entreprise.

9.3.1. Sélection des entreprises de l'IQ-30

Pour réaliser la sélection des entreprises les plus performantes du Québec, nous nous sommes appuyés sur une liste des 30 entreprises les plus importantes selon leurs valeurs marchandes, déterminée par le Centre d'analyse et de suivi de l'Indice Québec dans son « Indice Québec 30 ». L'IQ-30 est composé des 30 plus grandes entreprises québécoises selon leur capitalisation et leurs liquidités, et qui sont inscrites à une ou plusieurs bourses nord-américaines, dont le *Toronto Stock Exchange* (TSX). Puisque la valorisation des sociétés change d'un jour à l'autre, la composition des entreprises sur l'IQ-30 change également. Cette étude utilise la liste des entreprises comprises sur l'IQ-30 du 20 septembre 2020. Depuis, il y a certainement eu des mouvements sur le marché, mais la cotation des entreprises enregistrées à cette date reste un échantillon représentatif et significatif des industries ciblées, dans le but de glaner les tendances et les meilleures pratiques de l'engagement de leurs entreprises sur les réseaux sociaux.

9.3.2. Catégorisation des entreprises de l'IQ-30 selon les industries

Nous cherchons à expliquer les différences (s'il en existe) dans l'utilisation des réseaux sociaux entre les différents secteurs de l'industrie au Québec. Afin de catégoriser les entreprises énumérées dans l'IQ-30, nous utilisons le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), qui est un système de classification des industries développé par les organisations statistiques du Canada, du Mexique et des États-Unis (Statistique Canada, 2021). La base de données de Standard & Poor's (S&P) Compustat est aussi référencée pour trouver les codes SCIAN associés à chaque entreprise.

Le regroupement des entreprises IQ-30 de cette manière a entraîné un écart très élevé en termes de types de catégories d'industries dans lesquelles elles se situaient. Au total, les 30 entreprises correspondent à 24 codes SCIAN différents (voir figure ci-dessous), chacune des entreprises étant majoritairement la seule représentante dans sa propre catégorie (voir complément du tableau en annexe A).

Figure 4. Catégorisation des entreprises IQ-30 selon les codes SCIAN différents

	Catégorie SCIAN (spécifique)	Total
1	5221 - Activités bancaires	4
2	2211 - Production, transport et distribution d'électricité	2
3	5152 - Télévision payante et spécialisée	2
4	5415 - Conception de systèmes informatiques et services connexes	2
5	3231 - Impression	1
6	3115 - Fabrication de produits laitiers	1
7	3221 - Usines de carton	1
8	3333 - Fabrication de machines pour le commerce et les industries de s	1
9	3361 - Fabrication de véhicules automobiles	1
10	3254 - Fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments	1
11	3152 - Fabrication de vêtements coupés-cousus	1
12	31212 - Brasseries	1
13	443 - Magasins d'appareils électroniques et ménagers	1
14	44511 - Supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs)	1
15	44512 - Dépanneurs	1
16	452 - Magasins de marchandises diverses	1
17	4821 - Transport ferroviaire	1
18	4841 - Transport par camion de marchandises diverses	1
19	4811 - Transport aérien régulier	1
20	517 - Télécommunications	1
21	5241 - Sociétés d'assurance	1
22	52392 - Gestion de portefeuille	1
23	54133 - Services de génie	1
24	54162 - Services de conseils en environnement	1
		30

De toute évidence, ce niveau de classification est trop spécifique pour cette étude, car il empêche les comparaisons et par la suite, tout type d'analyse de tendance ou de corrélation au sein des secteurs. Par conséquent, les catégories de niveau supérieur pour chaque code SCIAN seront utilisées à la place (Statistique Canada, 2021). L'utilisation de ces catégories dites de premier niveau permet de regrouper les entreprises IQ-30 en 7 catégories SCIAN (au lieu de 24), avec une moyenne de 4,3 entreprises par catégorie (voir figure 5).

Figure 5. Catégorisation des entreprises IQ-30 selon les codes SCIAN de premier niveau

22 - Services publics BORALEX INC INNERGEX RENEWABLE ENRGY INC	51 - Industrie de l'information et industrie culturelle BCE INC COGECO COMMUNICATIONS INC QUEBECOR INC
31-33 - Fabrication BAUSCH HEALTH COMPANIES INC BRP INC CAE INC CASCADES INC GILDAN ACTIVEWEAR INC MOLSON COORS BEVERAGE CO SAPUTO INC TRANSCONTINENTAL INC	52 - Finance et assurances BANK OF MONTREAL IA GLOBAL INC LAURENTIAN BANK OF CANADA NATIONAL BANK CANADA POWER CORP CANADA ROYAL BANK OF CANADA
44-45 - Commerce de détail ALIMENTATION COUCHE-TARD INC DOLLARAMA INC METRO INC RICHELIEU HARDWARE LTD	54 - Services professionnels, scientifiques et techniques CGI INC LIGHTSPEED POS INC SNC-LAVALIN GROUP INC WSP GLOBAL INC
48-49 - Transport et entreposage AIR CANADA CANADIAN NATIONAL RAILWAY CO TFI INTERNATIONAL INC	

9.3.3. Stratégie de recherche et collecte de données secondaires

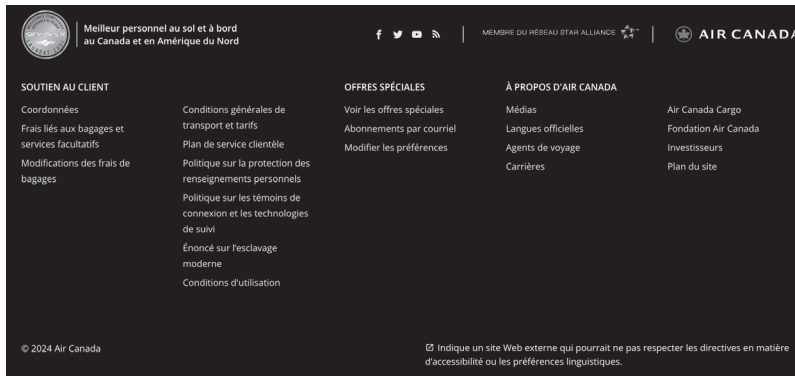
Une recherche a été menée entre le 10 septembre 2020 et le 15 décembre 2020 pour recenser les données des réseaux sociaux pour nos 30 entreprises répertoriées dans l'IQ-30. Les sites Web de chaque entreprise et de chacune de ses marques identifiables ont été consultés, et tous les liens de réseaux sociaux trouvés sur ces sites Web ont été suivis (voir figure 6).

De cette manière, les profils sociaux et le nombre respectif de suiveurs ont été documentés pour chacune des sociétés listées sur l'IQ-30. Dans certains cas, certains profils de réseaux sociaux ne sont pas annoncés sur la page d'accueil de l'entreprise (comme c'est souvent le cas pour LinkedIn) et dans ces situations, une recherche de cette entreprise (ou de sa marque) a été effectuée sur le réseau social manquant lui-même.

Comme l'IQ-30 regroupe les entreprises les plus performantes du Québec, la majorité des entreprises cotées possèdent plusieurs marques différentes, chacune avec ses propres sites Web et multiples profils dans les réseaux sociaux. Une autre recherche a été menée afin de compter le nombre total de marques, de sites Web, de profils sociaux et de suiveurs

dans les réseaux sociaux. Au total, 509 sites Web, 551 marques, 1 023 profils sociaux et 64 026 104 suiveurs ont été identifiés pour les 30 entreprises cotées sur l'IQ-30 au 15 décembre 2020.

Figure 6. Liens de réseaux sociaux affichés sur le site Web d'Air Canada¹



9.3.4. Principales variables à l'étude

Les neuf variables identifiées sont les suivantes : 1) catégorie SCIAN de premier niveau; 2) capitalisation boursière; 3) ROA; 4) ROE; 5) rendement des actifs; 6) nombre de marques; 7) nombre de sites Web; 8) nombre total de profils sociaux; 9) nombre total de suiveurs sociaux. Elles ont été croisées entre elles pour déterminer le coefficient de corrélation pour chaque combinaison. Le coefficient de corrélation est une mesure statistique de la force de la relation entre les mouvements relatifs de deux variables. Les valeurs possibles sont comprises entre $-1,0$ et $1,0$. Une corrélation de $-1,0$ montre une corrélation négative parfaite, tandis qu'une corrélation de $1,0$ montre une corrélation positive parfaite. Une corrélation de $0,0$ ne montre aucune relation linéaire entre le mouvement des deux variables (Fernando, 2024b, traduction libre). Selon l'étude de Smith *et al.* (2015), une corrélation significative est définie comme une corrélation dans laquelle le coefficient de corrélation entre deux variables est entre $0,95$ et 1 , ou entre $-0,95$ et -1 (avec $p < 0,05$).

Comme déclaré à la section 9.1.3, la seule métrique de performance sociale accessible par cette recherche est la métrique de « nombre de suiveurs sociaux », puisque c'est la seule qui est disponible publiquement. Par ailleurs, toujours dans cette section, nous avons mentionné que les

1. <https://www.aircanada.com/ca/fr/aco/home.html>, le 5 mars 2021

données sur le nombre de marques, le nombre de sites Web et le nombre de profils sociaux sont aussi incluses dans les analyses afin de faire ressortir des corrélations potentielles entre ces activités de marketing au sein des divers secteurs de l'IQ-30.

Pour créer les tableaux de corrélations, la fonction =*CORREL()* a été utilisée à l'intérieur du logiciel Google Sheets. Cette fonction sert à calculer le coefficient de corrélation de Pearson d'un ensemble de données (Google, 2021a). Les données utilisées comme intrants dans les tableaux de corrélations sont également agrégées et présentées à l'annexe B.

9.4. Présentation des résultats

Une matrice de corrélation a été générée pour l'ensemble des entreprises IQ-30, puis pour chaque secteur industriel identifié. Grâce aux coefficients, celle-ci nous permet d'expliquer comment nos variables sont influencées par les réseaux sociaux et à quel point ces combinaisons influencent les préférences des entreprises.

9.4.1. Les réseaux sociaux utilisés par les entreprises de l'IQ-30

Comme mentionné à la section 3.3, les 30 entreprises les plus valorisées au Québec (telles qu'énumérées sur l'IQ-30) sont responsables de 509 sites Web et 551 marques. Sur la base de ces 551 marques, 1 023 profils sociaux différents ont été identifiés sur neuf réseaux sociaux différents (voir figure 7), avec une moyenne de 34 profils sociaux par entreprise.

Ces données montrent que Facebook est la plateforme la plus populaire pour toutes les marques dans leur ensemble, avec environ un tiers, soit 29,9 % de tous les profils identifiés. La deuxième plateforme la plus courante est Instagram avec 19,9 %, suivie de Twitter avec 18,8 % de tous les profils. LinkedIn et YouTube sont presque à égalité pour la quatrième et cinquième place avec respectivement 13,7 % et 13,3 %. Pinterest arrive en bas avec 3,5 %, et Vimeo, Slideshare et Twitch TV ont eu très peu d'intérêt avec seulement 0,7 %, 0,1 % et 0,1 % de tous les profils, les plaçant respectivement en septième, huitième et neuvième position. En fait, un seul profil pour chacune a été trouvé pour Slideshare et Twitch TV sur les 551 marques étudiées.

Figure 7. Réseaux sociaux les plus couramment utilisés par l'IQ-30

	Réseau social	Pourcentage du total
1	Facebook	29,9 %
2	Instagram	19,9 %
3	Twitter	18,8 %
4	LinkedIn	13,7 %
5	YouTube	13,3 %
6	Pinterest	3,5 %
7	Vimeo	0,7 %
8	Slideshare	0,1 %
9	TwitchTv	0,1 %
	Total	100,0 %

9.4.2. Les préférences actuelles des réseaux sociaux par les entreprises de l'IQ-30 et du monde

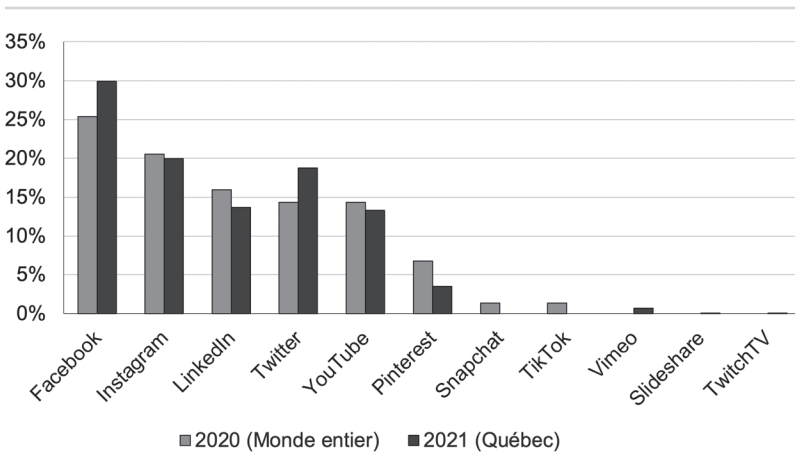
Les données collectées indiquent que les préférences des réseaux sociaux des entreprises de l'IQ-30 sont relativement alignées sur les préférences marketing mondiales en 2020. Le réseau le plus populaire auprès des spécialistes du marketing du monde ainsi qu'au Québec est donc Facebook. Au Québec, Facebook possède 30 % de tous les profils sociaux, selon l'IQ-30, alors que les données de 2021 suggèrent que Facebook a une part légèrement inférieure à travers le monde avec 25 % de tous les profils sociaux (Statista, 2021a).

Le deuxième réseau social le plus populaire au monde, ainsi qu'au Québec, est Instagram, avec respectivement 21 % (Statista, 2021a) et 20 % du nombre total de profils sociaux, ce qui en fait le réseau avec le ratio de profils sociaux le plus aligné avec le reste du monde. Le troisième réseau le plus populaire au monde est LinkedIn, avec 16 % de la part des profils sociaux. C'est là que le premier écart peut être observé dans les deux périmètres géographiques, car le réseau le plus populaire pour

les spécialistes du marketing au Québec après Instagram est Twitter, et non LinkedIn. Au Québec, Twitter représente 19 % de tous les profils sociaux de marque, alors que LinkedIn n'en représente que 14 %.

Après LinkedIn et Twitter, les préférences des spécialistes du marketing du monde et du Québec en matière de réseaux sociaux se réalignent, YouTube et Pinterest possédant respectivement, les cinquième et sixième plus grandes parts de profils sociaux.

Figure 8. Part des réseaux sociaux pour les profils de marque au Québec et dans le monde



Après YouTube et Pinterest, les spécialistes du marketing du monde semblent favoriser Snapchat et TikTok (Statista, 2021a), tandis que les spécialistes du marketing au Québec semblent favoriser Vimeo, Slideshare et Twitch TV. Il convient toutefois de noter qu'un seul profil social a été identifié pour chaque Slideshare et Twitch TV parmi les 551 marques qui composent l'échantillon IQ-30.

À l'échelle mondiale et au Québec, l'écart-type de popularité des profils sociaux est similaire, avec un écart-type de 9,34 % à l'échelle mondiale et de 10,55 % au Québec. Cela indique qu'il existe un écart très similaire en ce qui concerne la mesure dans laquelle les spécialistes du marketing préfèrent un réseau social à un autre au Québec et dans le reste du monde.

Figure 9. Écart-type des préférences marketing des réseaux sociaux, au Québec (voir annexe B) et à l'échelle mondiale (Source : Statista, 2021a).

	2020 (mondiale)	2021 (Québec)
Facebook	25%	30%
Instagram	21%	20%
LinkedIn	16%	14%
Twitter	14%	19%
YouTube	14%	13%
Pinterest	7%	4%
Snapchat	1%	0%
TikTok	1%	0%
Vimeo	0%	1%
Slideshare	0%	0%
TwitchTV	0%	0%
	100%	100%
σ	9,34%	10,55%

9.4.3. Les préférences des réseaux sociaux et les secteurs de l'IQ-30

Lorsque les entreprises de l'IQ-30 sont analysées par secteur, force est de constater que certains préfèrent des réseaux sociaux spécifiques. Alors que Facebook et Twitter sont couramment utilisés par tous les secteurs, avec un écart-type de seulement 5,6 %, l'utilisation de LinkedIn a montré la plus grande variation entre les secteurs, avec un écart-type de 13,1 % (voir tableau 1). Les deux secteurs avec le plus grand degré de préférence pour LinkedIn, comme en témoigne l'écart-type, sont « Transport et entreposage », avec 40,3 % des profils sociaux du secteur étant sur LinkedIn ($\sigma = 15,14\%$), et « Finance et assurances », avec 34,6 % des profils sociaux du secteur sur LinkedIn ($\sigma = 12,42\%$).

Le secteur où la répartition des profils de réseaux sociaux est la plus homogène entre tous les réseaux sociaux est la catégorie « Services professionnels, scientifiques et techniques », avec un écart-type de seulement 9,76 %. Le secteur « Industrie de l'information et industrie culturelle » affiche

la deuxième plus grande distribution de profils entre les réseaux sociaux, avec un écart-type de 10,09 %. Il convient de noter que ni Vimeo, ni Slideshare et Twitch TV n'ont été inclus dans l'analyse ci-dessus, car le nombre de profils identifiés était trop faible pour mériter un examen sérieux, car ils représentaient moins de 1 % de tous les profils sociaux combinés. Sur les 1 023 profils sociaux identifiés, 7 profils ont été identifiés pour Vimeo (0,7 %), et 1 pour Slideshare (0,1 %) et Twitch TV (0,1 %).

Tableau 1. Préférences de réseaux sociaux au sein de l'IQ-30, par secteur

	Facebook	Instagram	LinkedIn	Pinterest	Twitter	YouTube	σ
22 - Services publics	22,2%	0,0%	22,2%	0,0%	22,2%	22,2%	11,48%
31-33 - Fabrication	32,0%	25,1%	7,4%	4,6%	16,1%	14,1%	10,45%
44-45 - Commerce de détail	37,1%	27,6%	8,6%	3,4%	9,5%	13,8%	12,92%
48-49 - Transport et entreposage	24,2%	11,3%	40,3%	0,0%	17,7%	1,6%	15,14%
51 - Industrie de l'information et industrie culturelle	32,1%	18,1%	9,7%	4,6%	23,6%	11,4%	10,09%
52 - Finance et assurances	18,7%	5,6%	34,6%	0,0%	23,4%	17,8%	12,42%
54 - Services professionnels, scientifiques et techniques	27,7%	10,8%	16,9%	1,5%	26,2%	15,4%	9,76%
σ	6,4%	10,1%	13,1%	2,2%	5,7%	6,4%	

9.4.4. Corrélations entre les réseaux sociaux et la performance financière

L'interprétation des coefficients de corrélation des variables à l'étude et les métriques des réseaux sociaux nous donnent des indicateurs dans toutes les catégories du SCIAN.

9.4.4.1. Corrélations à travers les secteurs

Selon les données recensées (voir annexe B), il ne semble pas y avoir de corrélation statistiquement significative ($p < 0,05$) entre les données des réseaux sociaux et la performance financière pour les entreprises de l'IQ-30 dans leur ensemble (voir tableau 2). La corrélation la plus significative, avec un coefficient de corrélation de 0,94, est la corrélation entre le nombre de marques et le nombre de sites Web. Dans ce cas, il existe une corrélation positive, ce qui signifie que plus une entreprise possède de marques, plus elle est susceptible de maintenir des sites Web.

Tableau 2. Corrélations à travers l'ensemble des secteurs de l'IQ-30²

Toutes catégories SCIAN								
	Valeur marchande	ROA	ROE	Rotation des actifs	Marques	Sites Web	Profils sociaux	Suiveurs sociaux
Valeur marchande	1							
ROA	0,09	1						
ROE	0,03	0,57	1					
Rotation des actifs	-0,16	0,48	0,17	1				
Marques	-0,15	0,02	-0,12	-0,10	1			
Sites Web	-0,12	0,14	-0,12	0,00	0,94	1		
Profils sociaux	-0,06	0,11	-0,03	0,14	0,80	0,85	1	
Suiveurs sociaux	-0,07	0,00	-0,05	0,24	0,63	0,65	0,88	1

9.4.4.2. Corrélations au sein du secteur « Industrie de l'information et industrie culturelle »

Le secteur de l'IQ-30 avec le plus grand nombre de corrélations statistiquement significatives est l'« Industrie de l'information et industrie culturelle » (dont les entreprises BCE, Cogeco et Québecor), avec six corrélations statistiquement significatives ($p < 0,05$). Dans ce secteur, le nombre de marques, le nombre de sites Web, le nombre de profils de réseaux sociaux et le nombre de suiveurs sur les réseaux sociaux sont tous positivement corrélés avec le ROE, démontrant des coefficients de corrélation de 0,98 ou plus. Le nombre de sites Web s'est également révélé significativement corrélé avec la rotation des actifs, avec un coefficient de corrélation parfaitement positif de 1,00 (voir tableau 3).

Tableau 3. Corrélations au sein du secteur « Industrie de l'information et industrie culturelle ». Les coefficients soulignés sont statistiquement significatifs ($p < 0,05$)

51 - Industrie de l'information et industrie culturelle								
	Valeur marchande	ROA	ROE	Rotation des actifs	Marques	Sites Web	Profils sociaux	Suiveurs sociaux
Valeur marchande	1							
ROA	-0,66	1						
ROE	-0,51	0,98	1					
Rotation des actifs	-0,51	0,98	1,00	1				
Marques	-0,38	<u>0,95</u>	<u>0,99</u>	0,89	1			
Sites Web	-0,36	0,94	<u>0,99</u>	<u>1,00</u>	1,00	1		
Profils sociaux	-0,32	0,93	<u>0,98</u>	0,91	1,00	1,00	1	
Suiveurs sociaux	-0,36	0,94	<u>0,99</u>	0,89	1,00	1,00	1,00	1

2. NB : Le contour rouge encadre les coefficients de corrélation entre les métriques des réseaux sociaux et les indicateurs de performances financières. La nuance de couleur de chaque cellule indique le degré de corrélation entre les deux données : une couleur foncée indique une forte corrélation, et une couleur pâle indique une faible corrélation.

9.4.4.3. Corrélations au sein du secteur « Commerce de détail »

Une corrélation significative ($p < 0,05$) a été trouvée pour les variables des réseaux sociaux et de la performance financière au sein du secteur « Commerce de détail » (dont Alimentation Couche-Tard, Dollarama, Métro et Quincaillerie Richelieu). Le nombre de suiveurs sociaux possède une corrélation positive significative sur la capitalisation boursière (voir tableau 4). Cela indiquerait que plus une entreprise du secteur du commerce de détail a de suiveurs sociaux, plus elle est susceptible d'être valorisée, et vice versa.

Tableau 4. Corrélations au sein du secteur « Commerce de détail »

44-45 - Commerce de détail								
	Valeur marchande	ROA	ROE	Rotation des actifs	Marques	Sites Web	Profils sociaux	Suiveurs sociaux
Valeur marchande	1							
ROA	-0,23	1						
ROE	-0,16	0,93	1					
Rotation des actifs	-0,16	0,93	1,00	1				
Marques	-0,54	-0,68	-0,72	0,12	1			
Sites Web	0,73	-0,59	-0,32	0,41	0,80	1		
Profils sociaux	0,94	-0,55	-0,45	0,69	-0,23	0,83	1	
Suiveurs sociaux	0,99	-0,30	-0,25	0,67	-0,47	0,80	0,96	1

9.4.4.4. Corrélations au sein du secteur « Transport et entreposage »

Le secteur « Transport et entreposage » (dont Air Canada, Canadian National Railway et TFI International) est le seul secteur de l'IQ-30 à présenter des corrélations négatives statistiquement significatives ($p < -0,95$) entre les réseaux sociaux et les variables de performance financière (voir tableau 5). Plus précisément, il semble y avoir une corrélation négative significative entre le nombre de suiveurs sociaux et les indicateurs de performances financiers ROA et ROE, ce qui signifie que plus une entreprise de ce secteur a de suiveurs sociaux, moins son ROA et son ROE sont susceptibles d'être importants.

Tableau 5. Corrélations au sein du secteur « Transport et entreposage »

48-49 - Transport et entreposage								
	Valeur marchande	ROA	ROE	Rotation des actifs	Marques	Sites Web	Profils sociaux	Suiveurs sociaux
Valeur marchande	1							
ROA	0,57	1						
ROE	0,51	1,00	1					
Rotation des actifs	0,51	1,00	1,00	1				
Marques	-0,55	0,37	0,44	-0,75	1			
Sites Web	-0,53	0,35	-0,28	-0,79	N/A	1		
Profils sociaux	-0,59	0,32	0,39	-0,71	1,00	1,00	1	
Suiveurs sociaux	-0,48	-0,99	-1,00	0,94	-0,46	-0,48	-0,42	1

9.4.4.5. Corrélations au sein du secteur « Finance et assurances »

Dans le secteur « Finance et assurances » (Banque de Montréal, IA Global, Power Corp Canada, Banque Laurentienne du Canada, Banque Nationale du Canada et Banque Royale du Canada), une corrélation positive significative a été trouvée entre le nombre de suiveurs sociaux et la capitalisation boursière (voir tableau 6). Cela indiquerait que plus les entreprises du secteur « Finance et assurances » ont tendance à avoir une valorisation élevée, plus elles ont de suiveurs sociaux, et vice versa.

Tableau 6. Corrélations au sein du secteur « Finance et assurances »

52 - Finance et assurances								
	Valeur marchande	ROA	ROE	Rotation des actifs	Marques	Sites Web	Profils sociaux	Suiveurs sociaux
Valeur marchande	1							
ROA	0,55	1						
ROE	0,60	0,95	1					
Rotation des actifs	0,60	0,95	1,00	1				
Marques	-0,10	0,40	0,22	0,86	1			
Sites Web	-0,09	0,42	0,54	0,60	N/A	1		
Profils sociaux	0,06	0,49	0,35	0,73	0,95	0,92	1	
Suiveurs sociaux	0,99	0,52	0,58	-0,37	-0,03	-0,01	0,14	1

9.4.4.6. Autres secteurs³

Aucune corrélation significative n'a été trouvée entre les réseaux sociaux et les variables de performance financière au sein du secteur « Fabrication » (Bausch Health Companies, BRP, Cascades, CAE, Gildan Activewear, Molson Coors, Saputo et Transcontinental) (voir tableau 7).

Tableau 7. Corrélations au sein du secteur « Fabrication »

31-33 - Fabrication								
	Valeur marchande	ROA	ROE	Rotation des actifs	Marques	Sites Web	Profils sociaux	Suiveurs sociaux
Valeur marchande	1							
ROA	-0,14	1						
ROE	-0,09	0,25	1					
Rotation des actifs	-0,09	0,25	1,00	1				
Marques	0,73	-0,43	-0,40	-0,18	1			
Sites Web	0,75	-0,29	0,09	0,02	0,44	1		
Profils sociaux	0,60	-0,29	0,16	0,21	0,76	0,83	1	
Suiveurs sociaux	0,39	-0,21	0,07	0,33	0,58	0,69	0,92	1

Pareillement, aucune corrélation significative n'a été trouvée entre les réseaux sociaux et les variables de performance financière au sein du secteur « Services professionnels, scientifiques et techniques » (CGI, Lightspeed POS, SNC-Lavalin et WSP Global) (voir tableau 8).

Tableau 8. Corrélations au sein du secteur « Services professionnels, scientifiques et techniques »

54 - Services professionnels, scientifiques et techniques								
	Valeur marchande	ROA	ROE	Rotation des actifs	Marques	Sites Web	Profils sociaux	Suiveurs sociaux
Valeur marchande	1							
ROA	0,81	1						
ROE	0,91	0,90	1					
Rotation des actifs	0,91	0,90	1,00	1				
Marques	-0,48	-0,08	-0,51	0,20	1			
Sites Web	0,89	0,65	0,75	0,28	1,00	1		
Profils sociaux	0,82	0,69	0,58	0,18	0,03	0,99	1	
Suiveurs sociaux	-0,04	0,39	-0,06	0,50	0,89	0,29	0,41	1

3. Notons que puisqu'il n'y a que deux entreprises incluses dans la catégorie « Services publics » (Boralex et Innergex), il n'y a pas suffisamment de données pour réaliser ce test statistique pour ce secteur. Par conséquent, aucune matrice de corrélation pour le secteur « Services publics » n'a été incluse dans l'analyse ci-dessus.

9.5. Discussion

Les tendances et corrélations identifiées dans cette étude doivent être considérées en relation avec un certain nombre de points clés, à savoir le niveau d'engagement des marques sur les réseaux sociaux, le manque de données sectorielles historiques, le nombre d'entreprises incluses dans l'étude et le fait de savoir si les entreprises étudiées contrôlent réellement les activités de marketing pour chaque marque de leur portefeuille.

9.5.1. Niveau d'engagement des marques sur les réseaux sociaux

Bien qu'une entreprise ou une marque puisse posséder un profil sur un réseau social, cette étude ne prend pas en compte la fréquence à laquelle les marques elles-mêmes engagent leurs suiveurs. Par exemple, bien qu'une marque comme Dollarama puisse compter 467 420 suiveurs sur ses trois profils Facebook, et 291 800 sur le même nombre de profils Instagram, sans connaître le niveau d'engagement récent de Dollarama sur ces profils, il est difficile de dire quel réseau social cette entreprise privilégie actuellement et quelle plateforme sera la plus responsable des corrélations de performance financière dans les années à venir. Un élément important de toute recherche ultérieure devrait inclure des variables pour la « fréquence des publications dans le temps » et le « taux d'engagement moyen » pour chaque réseau social identifié pour chaque marque.

Selon Aichner et Jacob (2015), il ne suffit pas que les entreprises aient un compte sur les réseaux sociaux, elles doivent aussi mettre à jour régulièrement leurs profils et sites Web et être très réactives aux demandes des clients sur les réseaux sociaux pour que leur présence y soit efficace [traduction libre]. La nature des interactions avec ses suiveurs et le type de contenu qu'une entreprise publie sont importants. Selon Lee *et al.* (2018), le contenu persuasif, tel que le contenu émotionnel et philanthropique, a un impact positif sur l'engagement [alors que] le contenu informatif sur le produit a un impact négatif [traduction libre]. Par conséquent, la collecte de données supplémentaires sur ces mesures qualitatives aiderait à éclairer les futures études sur l'impact des réseaux sociaux sur la performance financière des entreprises.

9.5.2. Données sectorielles historiques

Cette étude révèle clairement les préférences pour certains réseaux sociaux par certains secteurs de l'industrie au Québec. Par exemple, les secteurs «Transport et entreposage» et «Finance et assurances» privilégient le réseau social LinkedIn, tandis que le secteur «Commerce de détail» privilégie les réseaux sociaux Facebook et Instagram. Mais cela a-t-il toujours été le cas? En l'absence de données historiques similaires disponibles pour chaque catégorie du SCIAN, les perspectives que cette étude peut fournir restent assurément limitées.

9.5.3. Données aberrantes

Power Corporation Canada, qui est classée dans le SCIAN comme une société du secteur «Finance et assurances» par S&P Compustat (2021), est une société de portefeuille qui détient des participations dans plusieurs autres sociétés bien connues, dont Adidas. Adidas est l'une des marques de sport les plus réputées au monde, avec plus de 38,1 millions de suiveurs sur les réseaux sociaux en octobre 2020. Aux fins de cette étude, les métriques sociales liées à la marque Adidas ont été soustraites des données de Power Corporation, car le nombre de suiveurs sociaux des marques détenues par Power Corporation Canada, sans compter Adidas, n'était que de 312 154. De telles données aberrantes fausseraient probablement de manière injustifiée les résultats.

Figure 10. Référencement trompeur (aux fins de cette étude) de la marque Adidas sur le site Web de Power Corporation Canada⁴

The screenshot shows the website of Power Corporation Canada. At the top, there is a navigation bar with the company logo and various links. Below the navigation bar, there is a search bar and a list of companies. The search results for 'adidas' are displayed, including a description of the company and a link to its website. The search results for 'Pernod Ricard' are also visible below.

adidas
adidas est un leader mondial spécialisé dans le design, le développement, la production et la distribution d'articles de sport (chaussures, vêtements et matériel). L'activité du groupe s'articule autour de deux marques principales : adidas et Reebok. La distribution passe par un réseau de magasins propres, l'e-commerce et des distributeurs indépendants.

Pernod Ricard
Depuis sa création en 1975, une importante croissance interne et de nombreuses acquisitions, notamment celles de Seagram en 2001, d'Allied Domecq en 2005 et de Vin&Spirit en 2008, ont permis à Pernod Ricard de constituer le portefeuille le plus premium de l'industrie et de devenir le numéro deux mondial du marché des Vins & Spiritueux. Ce portefeuille comprend notamment 13 marques stratégiques.

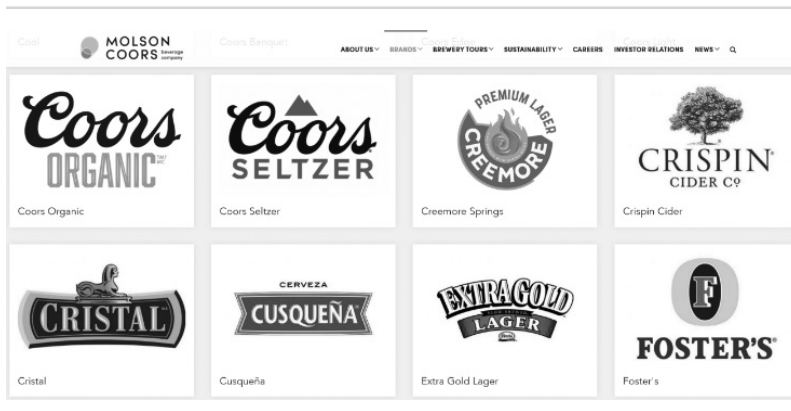
4. <https://www.powercorporation.com/en/companies/gbl/>, le 14 mars 2021

9.5.4. Propriété partielle ou totale de la marque

La possession importante d'actions d'Adidas par Power Corporation est représentative d'un autre point important à considérer. Sur les 551 marques identifiées dans cette étude, il est fort possible qu'un certain nombre de ces marques ne soient pas entièrement détenues ou contrôlées par la société mère sur l'IQ-30. En plus de la participation de Power Corporation dans Adidas, deux marques ont été identifiées durant le recensement de ces données, qui n'appartiennent pas réellement aux entreprises qui en font la promotion sur leurs sites Web.

Également, Molson Coors répertorie la marque Foster's sur son site Web (voir figure 11), mais cette marque appartient en réalité à Asahi Group Holdings (Toscano, 2019). Molson Coors détient uniquement les droits de distribution de Foster's au Canada, car la société n'est pas propriétaire de la marque elle-même.

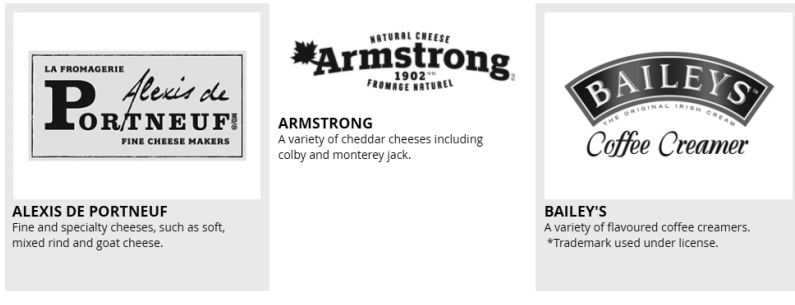
Figure 11. Capture d'écran partielle de la liste de marques sur le site Web de Molson Coors⁵



5. <https://www.molsoncoors.com/brands/our-brands>, le 17 janvier 2021

Similairement, Saputo répertorie la marque Baileys sur son site Web (voir figure 12), mais la société détient seulement la licence pour la marque de commerce. Elle ne contrôle pas la marque Baileys elle-même.

Figure 12. Capture d'écran partielle avec la marque Baileys sur le site Web de Saputo⁶



Dans de tels cas, les copropriétaires ou les titulaires de licence de marques n'auraient pas le contrôle entier sur les activités des réseaux sociaux de la marque, de sorte que toute corrélation entre l'engagement des réseaux sociaux et d'autres variables devient moins révélatrice de son succès que si la stratégie marketing de l'entreprise était responsable du nombre total de suiveurs sociaux de la marque et autres mesures pertinentes.

9.5.5. Fiabilité des données

Les données collectées pour les 551 marques associées à l'IQ-30 n'ont pas été validées par une personne autre que les auteurs de cette étude. Une simple erreur humaine aurait pu affecter les résultats par inadvertance. De plus, même si toutes les données de toutes les entreprises et de toutes leurs marques ont été correctement identifiées et documentées, les données elles-mêmes pourraient être problématiques. En effet, il est possible d'acheter des suiveurs sociaux et même des vues sur YouTube, comme le disent Beauvisage et M^{elle}t (2016), au prix de quelques milliers pour quelques dizaines d'euros seulement [traduction libre]. Si une entreprise ou une marque incluse dans cette étude a réalisé un acte de tel ordre (c'est-à-dire qu'elle a acheté des suiveurs), toute corrélation ultérieure entre les réseaux sociaux et la performance financière n'aurait plus de sens.

6. <https://www.saputo.com/fr-ca/nos-produits/secteur-canada>, le 14 mars 2021

9.5.6. Validité de l'étude

La considération la plus importante de cette étude est le nombre limité d'entreprises incluses dans chaque catégorie d'industrie. Par exemple, comme mentionné en note de bas de page de la section 4.4.6, le secteur « Services publics » ne contenait pas suffisamment de données (seulement deux entreprises) pour permettre une analyse de corrélation (voir figure 13). Il est peut-être révélateur que les secteurs industriels contenant le plus petit nombre d'entreprises (c'est-à-dire trois entreprises chacun pour les secteurs « Transport et entreposage » et « Industrie de l'information et industrie culturelle ») aient présenté les corrélations les plus significatives, alors que les secteurs contenant le plus grand nombre d'entreprises (c'est-à-dire les secteurs « Fabrication » et « Finance et assurances ») n'ont montré pratiquement aucune corrélation significative. Le nombre d'entreprises incluses dans cette étude ne représente en moyenne que 0,17 % du nombre total d'entreprises dans leur secteur (Statistique Canada, 2015).

Figure 13. Nombre d'entreprises de l'IQ-30 par rapport à la taille du secteur au Québec (Statistique Canada, 2015)

	Catégories SCIAN	IQ-30	Québec	%
1	22 - Services publics	2	204	0,98%
2	31-33 - Fabrication	8	9 645	0,08%
3	44-45 - Commerce de détail	4	21 694	0,02%
4	48-49 - Transport et entreposage	3	21 457	0,01%
5	51 - Industrie de l'information et industrie culturelle	3	6 963	0,04%
6	52 - Finance et assurances	6	28 858	0,02%
7	54 - Services professionnels, scientifiques et techniques	4	54 797	0,01%
		30	143 618	0,17%

Se concentrer sur une seule industrie permettrait de collecter une plus grande quantité de données pertinentes en un temps de recherche relativement similaire. Comme indiqué plus haut (section 4.4.1), il n'y a pratiquement aucune corrélation entre les réseaux sociaux et les variables de performance financière lorsqu'elles sont appliquées à tous les secteurs. Les études futures sur ce sujet pourraient bénéficier d'une focalisation sur les préférences des réseaux sociaux et les corrélations de la performance financière des entreprises dans un seul secteur spécifique.

Conclusion

Au demeurant, les réseaux sociaux Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube et Pinterest sont les plus populaires (dans cet ordre décroissant) auprès des entreprises de l'IQ-30. Les données examinées montrent que différents secteurs industriels au sein de l'IQ-30 préfèrent certains réseaux sociaux à d'autres, et que les préférences des réseaux sociaux par les entreprises de l'IQ-30 sont relativement alignées sur celles des spécialistes de marketing au niveau mondial. L'étude nous montre bien que si nous nous concentrons sur un secteur à la fois, des corrélations significatives ($p < 0,05$) entre les métriques des réseaux sociaux et la performance financière des entreprises de l'IQ-30 sont observées dans les quatre secteurs suivants : « Industrie de l'information et industrie culturelle », « Commerce de détail », « Transport et entreposage » et « Finance et assurance ». Par ailleurs, aucune corrélation statistiquement significative n'a été observée pour l'échantillon des entreprises IQ-30 dans son ensemble, *idem* au sein des secteurs « Fabrication » ou « Services professionnels, scientifiques et techniques ».

Afin de permettre une analyse plus complète des réseaux sociaux préférés des plus grandes entreprises du Québec et de l'impact de ces derniers sur leur performance financière, les études futures devraient inclure plus de données sur le niveau et la nature de l'engagement social de chaque marque d'une année à l'autre, en plus des données historiques des réseaux sociaux par secteur d'activité. Un accent sur les marques dont le marketing numérique est contrôlé de manière vérifiable par les entreprises étudiées, une fiabilité/validation des données, une taille d'échantillon représentatif/raisonnable devrait être élargie aux secteurs industriels pertinents selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Références

- Beauvisage, T. et Mellet, K. (2016). Travailleurs du *like*, faussaires de l'e-réputation. *La Découverte*, 197-198, 69-108.
- Beers, B. (2023, 19 avril). *How Is Asset Turnover Calculated?* Investopedia. Consulté le 10 janvier 2021. <https://www.investopedia.com/ask/answers/032415/how-asset-turnover-calculated.asp>

- Boyte-White, C. (2022, 5 mai). *How to Calculate Return on Assets (ROA) With Examples*. Investopedia. Consulté le 10 janvier 2021. <https://www.investopedia.com/ask/answers/031215/what-formula-calculating-return-assets-roa.asp>
- CEFRIQ. (2013). Le commerce en ligne en pleine croissance au Québec. *NETendances*, 4(10), 8-10.
- CEFRIQ. (2018). L'usage des médias sociaux au Québec. *NETendances*, 9(5), 6-9.
- Centre d'Analyse et de Suivi de l'Indice Québec. (2020). *Pondération*. Consulté le 15 octobre 2020. http://www.iq30-iq150.org/ponderations/ponderation_iq30.html
- Centre d'étude sur les médias de l'Université Laval. (2021). *Publicité*. Consulté le 13 mars 2021. <https://www.cem.ulaval.ca/economie/donnees-financieres/publicite/>
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Isaac, H. et Mercanti-Guérin, M. (2020). *Marketing digital* (7^e éd.). Pearson.
- Chen, J. (2020, 11 mars). *Market Value of Equity : Definition and how to calculate*. Investopedia. Consulté le 10 janvier 2021. <https://www.investopedia.com/terms/m/market-value-of-equity.asp>
- Choi, Y. et Thoenig, A. (2016). Social media : is this the new organizational stepchild? *European Business Review*, 28(1), 21-38.
- Dagenais, B. (2019). Quel est le véritable apport des médias sociaux en management? *Communication & management*, 2(16), 7-17.
- Daghfous, N. et Filiatrault, P. (2020). *LE M@RKETING* (4^e éd.). Chenelière Éducation.
- Fan, W. et Gordon, M. D. (2014). The power of social media analytics. *Communications of the ACM*, 57(6), 74–81.
- Fernando, J. (2024a, 26 janvier). *Return on Equity (ROE) Calculation and what it means*. Investopedia. Consulté le 10 janvier 2021. <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>
- Fernando, J. (2024b, 7 février). *The Correlation Coefficient : What it is and what it tells investors*. Investopedia. Consulté le 7 avril 2021. <https://www.investopedia.com/terms/c/correlation-coefficient.asp>
- Google. (2021a). *CORREL*. Docs Editor Help. Consulté le 14 mars 2021. <https://support.google.com/docs/answer/3093990?hl=en>
- Google. (2021b). *Cost-per-click (CPC) : Definition*. Ads Help. Consulté le 14 mars 2021. <https://support.google.com/google-ads/answer/116495?hl=en>

- Gruner, R. L., Vomberg, A., Homburg, C. et Lukas, B. A. (2019). Supporting new product launches with social media communication and online advertising : Sales volume and profit implications. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 172–195.
- Hanna, R., Rohm, A. et Crittenden, V. L. (2011). We're all connected : the power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273.
- Hayes, A. (2023, 18 juin). *What is Shareholder Equity (SE) and How Is It Calculated?* Investopedia. Consulté le 10 janvier 2021. <https://www.investopedia.com/terms/s/shareholdersequity.asp>
- Jeppson, N. H., Ruddy, J. A. et Salerno, D. F. (2020). An exploration of social media and corporate performance. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 31(3), 197–205.
- Lee, D., Hosanagar, K. et Nair, H. S. (2018). Advertising content and consumer engagement on social media : Evidence from Facebook. *Management Science*, 64(11), 5105–5131.
- Moersen, A. (2018). *The Ever-Changing World of Social Media*. Innovation & Tech Today. <https://innotechtoday.com/the-ever-changing-world-of-social-media/>
- Nielsen, J. (2013, 24 novembre). *Conversion Rates*. Neilson Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/conversion-rates/>
- Nonprofit Business Advisor. (2017). *Get 'ducks in a row' before going all in on paid social media ads*, 337, 5–8.
- Pantano, E., Priporas, C.-V. et Migliano, G. (2019). Reshaping traditional marketing mix to include social media participation : Evidence from Italian firms. *European Business Review*, 31(2), 162-178.
- S&P Compustat (2021). *Compustat Daily Updates–Fundamentals Annual*. <https://wrds-web.wharton.upenn.edu/wrds/ds/compd/funda/index.cfm?navId=83>
- Smith, K., Blazovich, J. et Smith, L. (2015). Social Media Adoption by Corporations : An Examination by Platform, Industry, Size, and Financial Performance. *International Academy of Marketing Studies Journal*, 19(2), 127-143.
- Statista. (2021a). *Leading social media platforms used by marketers worldwide as of January 2020*. Consulté le 21 janvier 2021. <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/>
- Statista. (2021b). *Retail e-commerce revenue in Canada from 2017 to 2024*. Consulté le 7 mai 2021. <https://www.statista.com/statistics/289741/canada-retail-e-commerce-sales/>

- Statistique Canada. (2015). *Tableau 33-10-0032-01 Entreprises par industrie, Canada, juin 2015*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310003201>
- Statistique Canada. (2019). *Table 36-10-0402-02 Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industries, provinces et territoires*. Gouvernement du Canada. Consulté le 31 janvier 2021. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610040202&request_locale=fr
- Statistique Canada. (2021). *Introduction au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2017 version 3.0*. Gouvernement du Canada. <https://www.statcan.gc.ca/fra/sujets/norme/scian/2017/v3/introduction>
- Stephen, A. T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 10, 17–21.
- Toscano, N. (2019). Japanese brewer Asahi has bought the maker of VB and Carlton Draught for \$16 billion — and the deal could revive Australia's sluggish beer market. *Business Insider*. Consulté le 13 février 2021. <https://www.businessinsider.com.au/japanese-brewer-asahi-has-bought-the-maker-of-vb-and-carlton-draught-for-16-billion-and-the-deal-could-revive-australias-sluggish-beer-market-2019-7>

Annexe A

Classification des sociétés IQ-30

	Catégorie SCIAN (spécifique)	Total
1	5221 - Activités bancaires	4
2	2211 - Production, transport et distribution d'électricité	2
3	5152 - Télévision payante et spécialisée	2
4	5415 - Conception de systèmes informatiques et services connex	2
5	3231 - Impression	1
6	3115 - Fabrication de produits laitiers	1
7	3221 - Usines de carton	1
8	3333 - Fabrication de machines pour le commerce et les industrie	1
9	3361 - Fabrication de véhicules automobiles	1
10	3254 - Fabrication de produits pharmaceutiques et de médicament	1
11	3152 - Fabrication de vêtements coupés-cousus	1
12	31212 - Brasseries	1
13	443 - Magasins d'appareils électroniques et ménagers	1
14	44511 - Supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs)	1
15	44512 - Dépanneurs	1
16	452 - Magasins de marchandises diverses	1
17	4821 - Transport ferroviaire	1
18	4841 - Transport par camion de marchandises diverses	1
19	4811 - Transport aérien régulier	1
20	517 - Télécommunications	1
21	5241 - Sociétés d'assurance	1
22	52392 - Gestion de portefeuille	1
23	54133 - Services de génie	1
24	54162 - Services de conseils en environnement	1
		30

	Catégorie SCIAN (niveau 1)	Count
1	22 - Services publics	2
2	31-33 - Fabrication	8
3	44-45 - Commerce de détail	4
4	48-49 - Transport et entreposage	3
5	51 - Industrie de l'information et industrie culturelle	3
6	52 - Finance et assurances	6
7	54 - Services professionnels, scientifiques et techniques	4
		30

Annexe B

Données agrégées sur les entreprises de l'IQ-30

Les données recensées pour cette étude (indicateurs de performances financières, nombre de marques et de sites Web de chaque entreprise et métriques sur le nombre de suiveurs sur chaque profil social) sont sauvegardées et accessibles publiquement sur le lien Google Docs suivant : https://docs.google.com/spreadsheets/d/1BrZNC3A2Dd1Q0Cs1OsDwSrljZ32qNl_j-R1ugsY6O76E/edit?usp=sharing

Figure 14. Vue agrégée des données recensées sur l'ensemble des entreprises de l'IQ-30

Entreprise	Performance financière			Image de marque			Profil sociaux					Suiveurs									
	Capitalisation	RDA	ROE	Marques	Sites web	Relation	Facebook	Instagram	LinkedIn	Pinterest	Twitter	YouTube	Profil (ROI)	Suiveurs	Suiveurs	Suiveurs	Suiveurs	Suiveurs	Profil (ROI)		
1. ALCANADA	4 530	-6,9%	-18,80%	0	6	0,69	2	23	1	0	2	2	9	1 525 138	631 200	340 624	0	512 146	35 700	3 346 006	
2. BANCHEQUE ROYALE	3 927	1,2%	10,20%	1	1	0,77	1	1	1	1	1	1	1	1 070 987	27 309	9 302	534	17 000	1 500	1 127 481	
3. BANK OF MONTREAL	3 924	0,5%	9,47%	1	1	0,77	1	1	1	1	1	1	1	1 070 987	27 309	9 302	534	17 000	1 500	1 127 481	
4. BANCHEQUE DU QUÉBEC	3 924	0,5%	9,47%	1	1	0,77	1	1	1	1	1	1	1	1 070 987	27 309	9 302	534	17 000	1 500	1 127 481	
5. BORAUX INC	3 927	2,25%	0,81%	1	1	1,74	1	1	1	1	1	1	1	900 237	0	15 304	0	1 196	25	7 18 563	
6. BRP INC	6 067	8,42%	2,74%	1	1	1,74	1	1	1	1	1	1	1	900 237	0	15 304	0	1 196	25	7 18 563	
7. CANADIAN PACIFIC	5 079	2,43%	-19,69%	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. CANADIAN NATIONAL RAILWAY CO	5 079	2,43%	-19,69%	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. CANADIAN NATIONAL RAILWAY CO	5 079	2,43%	-19,69%	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. CIBC	5 079	2,43%	-19,69%	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. COSMOS INC	2 356	5,17%	15,88%	1	1	0,96	1	1	1	1	1	1	1	419 237	3 339	684 951	0	41 405	5 899	705 252	
12. COGECO COMMUNICATIONS INC	2 356	5,17%	15,88%	1	1	0,96	1	1	1	1	1	1	1	419 237	3 339	684 951	0	41 405	5 899	705 252	
13. COGECO COMMUNICATIONS INC	2 356	5,17%	15,88%	1	1	0,96	1	1	1	1	1	1	1	419 237	3 339	684 951	0	41 405	5 899	705 252	
14. GOLDEN ACT WEAR INC	5 354	0,28%	-15,15%	0	0	0,86	0	0	0	0	0	0	0	158 705	622 260	63 660	401	487 439	0	3 889 267	
15. IAGLOBAL INC	4 989	0,68%	10,20%	0	0	0,71	0	0	0	0	0	0	0	7 838	2 332	54 536	0	3 271	1 031	69 228	
16. IAGLOBAL INC	4 989	0,68%	10,20%	0	0	0,71	0	0	0	0	0	0	0	7 838	2 332	54 536	0	3 271	1 031	69 228	
17. LAURENTIAN BANK OF CANADA	7 202	2,15%	4,41%	0	0	0,52	0	0	0	0	0	0	0	12 808	0	81 936	0	1 747	563	37 415	
18. LIGHTSPEED FOR INC	4 502	2,33%	-17,45%	0	0	0,52	0	0	0	0	0	0	0	12 808	0	81 936	0	1 747	563	37 415	
19. MACKAY MICHIGAN INC	5 079	2,43%	-19,69%	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20. MOLSION COORS BEVERAGE CO	2 689	0,07%	-6,16%	0	0	0,72	0	0	0	0	0	0	0	15 438	11 800	25 338	23 336	19 200	2 900	1 079 237	
21. MOLSION COORS BEVERAGE CO	2 689	0,07%	-6,16%	0	0	0,72	0	0	0	0	0	0	0	15 438	11 800	25 338	23 336	19 200	2 900	1 079 237	
22. MOLSION COORS BEVERAGE CO	2 689	0,07%	-6,16%	0	0	0,72	0	0	0	0	0	0	0	15 438	11 800	25 338	23 336	19 200	2 900	1 079 237	
23. POWER CORP CANADA	1 654	0,58%	0,07%	0	0	0,13	0	0	0	0	0	0	0	64 166	6 105	205 635	0	27 176	4 373	312 564	
24. QUEBECOR INC (LE)	8 421	2,8%	52,00%	0	0	0,44	0	0	0	0	0	0	0	6 022 800	943 630	159 158	1 083 250	1 469 262	137 590	10 301 437	
25. ROYAL BANK OF CANADA	13 559	0,73%	13,42%	0	0	0,20	0	0	0	0	0	0	0	697 303	43 907	607 605	0	130 650	30 801	1 572 774	
26. SAPUTO INC	13 789	4,57%	9,64%	0	0	0,68	0	0	0	0	0	0	0	1 748 337	174 804	83 421	0	21 009	13 884	2 048 446	
27. THE INTERAC GROUP INC	2 261	6,41%	17,86%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	50 317	2 005	33 326	0	4 599	2 102	1 022 849	
28. THE INTERAC GROUP INC	2 261	6,41%	17,86%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	50 317	2 005	33 326	0	4 599	2 102	1 022 849	
29. MANAGMENTAL INC - C.L.A	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
30. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
31. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
32. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
33. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
34. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
35. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
36. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
37. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
38. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
39. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
40. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
41. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
42. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
43. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
44. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
45. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
46. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
47. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
48. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
49. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
50. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
51. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
52. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
53. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
54. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
55. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
56. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
57. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
58. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
59. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
60. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
61. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
62. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
63. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
64. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0	0,37	0	0	0	0	0	0	0	10 645	6 834	50 522	313	26 100	5 475	132 844	
65. MTD-SEBASTIAN	2 464	4,54%	6,09%	0	0</																

Le produit intérieur brut (PIB) : présentation, critiques et effets dans un régime de change flottant

Ernest Kuekam, Ph. D., DBA, MBA.

Professeur agrégé en marketing au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)

Charles Éric Manyombe, MGP, M. Sc.

Chargé de cours au Département des sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais (UQO)

Introduction

Après les années de la Grande Dépression (1929–1933), le monde a vécu la Seconde Guerre mondiale (1939–1945), qui a laissé la grande majorité des pays développés à genoux. Ensuite s'en sont suivies ce que Fourastié (1979) a appelé les « Trente Glorieuses », période pendant laquelle ces grandes économies mondiales ont connu de fortes croissances, des augmentations du niveau de vie, le plein-emploi, une hausse des naissances (*baby-boom*), etc., jusqu'en 1973, année du premier choc pétrolier, caractérisée par un autre arrêt brusque de l'économie mondiale. Dès cette décennie des années 1970, une rupture de la longue tendance haussière précédente a été constatée, et les cinq prochaines décennies seront marquées de prospérités et de crises successives et chevauchantes. Le second choc pétrolier a eu lieu au début des années 1980 avec un effet négatif sur l'économie globale, et une nouvelle récession a frappé en 1990, et elle s'est traduite par un ralentissement de la croissance économique.

Au début des années 2000, la crise de la dette européenne a provoqué un essoufflement de l'économie mondiale, et en 2008, l'éclatement de la bulle immobilière américaine a causé un effondrement des marchés financiers et a plongé une fois de plus les économies occidentales dans une crise dite des *subprimes*, c'est-à-dire une crise financière qui touche le secteur des prêts hypothécaires à haut risque.

Malgré cette nouvelle crise financière, les dernières décennies ont été marquées par une expansion exponentielle de la quantité et de la vitesse des échanges internationaux. Les avancées technologiques du XX^e et du XXI^e siècle, principalement dans les domaines du transport, des communications et du Web, ont permis cette révolution du marché mondial marquée par une amélioration des échanges commerciaux et une stimulation de la croissance économique. Même si cette ouverture présente de nombreux avantages, elle est cependant accompagnée d'une vulnérabilité accrue à l'environnement externe d'une économie nationale donnée.

En effet, malgré les opportunités commerciales générées, les dirigeants nationaux doivent dorénavant se soucier de l'impact de cette ouverture sur le plan de la production qualifiée par les économistes de produit intérieur brut (PIB), les investisseurs étrangers, les investissements à l'étranger, le taux de change réel, les différences de taux d'intérêt, la demande d'exportation, les prix de certaines matières premières, des facteurs géopolitiques, etc.

Étant donné l'importance du PIB dans l'économie, plusieurs études avaient déjà été réalisées sur cette question, et ces dernières ont permis de comprendre que le PIB est une composante de la comptabilité nationale qui permet de mesurer la production d'une économie sous l'optique de la production, sous l'optique de la dépense et sous l'optique des revenus. Nous n'entrerons pas en détail sur cet aspect, étant donné que ce sont des composantes qui abondent dans la littérature. De plus, cela n'apporterait aucune substance, encore moins une valeur ajoutée dans la présente réflexion.

À la lumière de ces informations, il est tout à fait raisonnable pour un gouvernement d'allouer des ressources considérables à l'étude, à la surveillance et au contrôle de ces éléments afin d'assurer la stabilité de sa monnaie et de son économie. Les mesures de contrôle que peuvent prendre les autorités sont toutefois limitées. Ces dernières ont seulement le pouvoir de contrôler, ou plutôt d'influencer l'offre de la monnaie agrégée, notamment par l'implémentation de politiques économiques, par des injections monétaires et par la vente et le rachat d'obligations.

L'étude de l'influence des facteurs externes et des mesures gouvernementales sur la fluctuation d'une devise et du PIB d'un pays est donc cruciale, mais jusqu'ici, cet aspect n'a pas su retenir l'attention de plusieurs chercheurs. Ceci peut se vérifier par le manque de publications dans ce volet.

Pour combler ce vide, le présent travail se propose d'examiner ces concepts sous un point de vue canadien afin de répondre à la question suivante : existe-t-il une relation entre le niveau de production d'une nation et le degré d'appréciation de sa monnaie dans un régime de change flottant ? En d'autres termes, quels sont les facteurs qui pourraient être à l'origine de l'appréciation ou de la dépréciation du dollar canadien, tout en prenant en considération le niveau de production ?

Pour atteindre cet objectif, nous aborderons la question par l'analyse des facteurs d'influence, de leurs conséquences à court et à long terme, des stratégies de stabilisation et des conséquences sur le PIB canadien dans un contexte de marché ouvert et à régime de change flottant. Comme c'est un questionnement qui est d'actualité, celui-ci serait pour nous une meilleure contribution à la littérature, sur le plan tant théorique que pratique, en se fixant pour sous-objectif de mieux éclairer les utilisateurs cibles sur la question spécifique qui est de savoir s'il existe un lien significatif entre le PIB et le taux de change.

10.1. Présentation du PIB

Afin de mieux cerner notre questionnement, nous avons décidé de baser notre réflexion sur cet indicateur, le produit intérieur brut, qui désigne la valeur de tous les biens et services produits dans un pays au cours d'une période donnée (généralement une année); elle est donc une valeur dérivée des facteurs de production. En outre, le PIB est encore considéré comme la meilleure mesure globale, notamment en termes de performance économique et de concision. La croissance du PIB réel, corrigée par l'inflation, reste un indicateur important de la performance économique. On distingue le PIB réel global, qui mesure la croissance extensive, et le PIB réel par habitant, qui mesure la croissance intensive et qui sert d'indicateur économique du bien-être de la société. L'un des avantages du PIB est qu'il facilite la comparaison pour une période donnée ou l'analyse de l'évolution. Cet indicateur peut toujours être utilisé pour fixer des objectifs politiques en matière de croissance économique. Le taux de croissance du PIB (voir annexe) d'une année à l'autre indique la vitesse à laquelle un pays s'enrichit.

10.1.1. Composition du PIB

Le PIB est calculé à partir du flux de capitaux des revenus et des dépenses des ménages, des entreprises et des administrations publiques au sein d'une économie. Il existe trois principales approches qui donnent le même résultat : la première est basée sur les dépenses, la deuxième sur les revenus et la troisième basée sur la valeur ajoutée.

10.1.1.1. L'approche des dépenses

Le calcul selon les dépenses est basé sur l'ensemble des biens et services finaux au prix du marché (incluant les taxes), effectués au cours d'une année. Les composantes de cette approche sont les suivantes : les dépenses de consommation de biens et de services, les dépenses d'investissement, les dépenses publiques de biens et de services et les exportations nettes, c'est-à-dire les exportations de biens et de services moins les importations.

PIB (dépenses) : $Y = C + I + G + XN$

Avec C (consommation), I (investissement),

G (dépenses gouvernementales) et XN

(exportations nettes ou balance commerciale) =

Exportations – Importations (X-M).

10.1.1.2. L'approche des revenus

Le calcul selon le revenu, quant à lui, est basé sur la valeur de tous les résultats générés par la production de biens et de services. Ses principales composantes sont : les salaires et traitements versés aux employés (revenu intérieur net), l'excédent brut d'exploitation des entreprises, le revenu mixte brut, les impôts moins les subventions sur la production et les impôts moins les subventions sur les produits et les importations.

PIB (revenus) :

$Y = RIN + (taxes indirectes - subventions) + Dépréciation$

Avec RIN (revenu intérieur net)

10.1.1.3. L'approche de la valeur ajoutée

On additionne la valeur ajoutée pour chaque secteur d'activité (agriculture, industries, forêts, mines, etc.). La valeur ajoutée mesure donc la valeur de la contribution de l'entreprise par rapport à la valeur finale du bien.

$$\text{PIB (valeur ajoutée)} : Y = \Sigma \text{VA}$$

Avec VA = Ventes de l'entreprise –

Coût des consommations intermédiaires.

10.1.2. Déflateur du PIB

Les économistes désirent mesurer la croissance réelle de la quantité totale des biens et services produits aux prix constants (sans que l'augmentation des prix fausse les données). Il s'agit du *PIB réel*, et lorsqu'il est question de croissance économique, il s'agit de la croissance exprimée en pourcentage du PIB réel, d'une période à l'autre. En revanche, un PIB mesuré aux prix courants correspond au *PIB nominal*. Les économistes s'entendent donc pour dire que le PIB réel donne une meilleure idée du bien-être économique que le PIB nominal (voir annexe).

À partir des PIB réel et nominal, on peut calculer le déflateur du PIB ou l'indice implicite du PIB (IIP)¹, qui indique le niveau actuel des prix (prix courants) par rapport à celui de l'année de base (prix constants). On l'utilise souvent pour mesurer l'augmentation du niveau moyen des prix.

$$\text{Déflateur du PIB} = \frac{\text{PIB nominal} \times 100}{\text{PIB réel}}$$

10.2. Critiques du PIB

Le PIB est donc un de ces indicateurs économiques, au même titre que le taux de chômage et le taux d'inflation (aussi appelé indice de prix à la consommation – IPC), dont la quantification à l'aide de statistiques constitue une première étape vers la science macroéconomique.

1. L'IIP mesure la variation des prix de tous les biens produits alors que l'IPC ne retient que la variation du prix de quelques biens et services consommés.

10.2.1. Les avantages

Pour apprécier le niveau de vie moyen par habitant, on divise le PIB par la population : on obtient le PIB par tête (Duchêne *et al.*, 2012, p.). En tant qu'indicateur économique, le PIB facilite les comparaisons sur une période donnée ou l'analyse des changements. C'est un outil accessible et cohérent qui mesure les performances économiques, la valeur des produits et services produits et qui guide la politique économique. Du point de vue sociétal, les pays qui disposent d'un PIB par habitant élevé peuvent payer de bons soins de santé à leur population, la qualité du système éducatif est meilleure pour les enfants, les citoyens ont les moyens [...] d'obtenir des conditions propices à une bonne qualité de vie. Bien qu'elle ne soit pas parfaite, il s'agit de la statistique qui attire le plus l'attention (Mankiw *et al.*, 2010, p. 2).

10.2.2. Les inconvénients

Si l'on constate une augmentation du PIB d'une année à l'autre, on peut conclure soit à une augmentation de la production des biens et des services, soit à une augmentation de leur prix (Mankiw, 1998, p. 16). Toutefois, la croissance du PIB ne correspond pas nécessairement à un accroissement du niveau de développement socioéconomique, dans le sens d'une amélioration des conditions de vie (Dioury, 2011, p. 14). D'ailleurs, lors d'une catastrophe naturelle ou d'une guerre, les pertes occasionnées par celle-ci créent un déséquilibre dans son calcul. Lorsque l'entreprise doit reconstruire ses installations après une tornade, ces efforts de récupération augmentent le PIB alors qu'elle n'est pas dans une situation favorable. En bref, les dommages environnementaux ne sont pas pris en compte dans son calcul. Aussi, l'écart de revenu entre les riches et les pauvres n'est pas associé au résultat, et le rôle que ces groupes jouent dans l'économie n'y est pas inclus non plus. Ensuite, le PIB ne comptabilise que les activités qui ont une valeur marchande, c'est-à-dire que toutes les activités non rémunérées telles que le bénévolat, le travail domestique et même les activités économiques illégales (secteur informel, marché noir, etc.) ne sont pas prises en considération.

10.3. Effets du PIB dans un régime de change flottant

Afin de procéder à une analyse de la variation de la valeur du dollar canadien en fonction du PIB, plusieurs variables sont à prendre en compte dans le but d'avoir une image d'ensemble de la situation économique d'un pays. Ces variables permettent de procéder à la réflexion sous plusieurs points de vue ayant chacun leurs caractéristiques distinctives. Dans le cas de l'analyse de la valeur du dollar canadien sous l'optique du PIB, il serait primordial de prendre en compte plusieurs variables incluant entre autres le taux d'intérêt, la production nationale du pays et ses exportations.

10.3.1. Variables d'analyse

10.3.1.1. Le taux d'intérêt

Le taux d'intérêt canadien peut affecter la valeur du dollar puisqu'une hausse du taux d'intérêt peut attirer des investisseurs étrangers étant donné qu'ils peuvent ainsi accéder à un meilleur rendement de leurs investissements (en comparaison avec leur taux d'intérêt local). Ces injections étrangères augmentent et donc, selon les modèles macroéconomiques, la demande pour la devise canadienne sera plus élevée et sa valeur augmentera.

Par ailleurs, la hausse du taux d'intérêt peut aussi décourager l'épargne nationale et favoriser l'investissement, ce qui augmentera la masse monétaire canadienne due à la nature fractionnaire des réserves des banques canadiennes (elles ne gardent qu'une partie des dépôts et prêtent ou investissent le reste).

Ainsi, une augmentation du PIB et une croissance économique canadienne peuvent être de bons indicateurs pour des investisseurs. Un optimisme face à l'économie canadienne peut causer une augmentation de la demande et l'appréciation du dollar. Notons également que la nature relative des prix représente un facteur important puisque la mondialisation des marchés a causé une augmentation substantielle de la concurrence, ce qui est à l'origine du phénomène de substitution internationale puisque les consommateurs souhaitent généralement acheter au prix le plus bas. Ce concept peut alors être favorable ou défavorable

à l'appréciation du dollar canadien selon l'industrie. Il est donc important pour tout pays de se concentrer sur ces avantages comparatifs afin de maintenir sa croissance économique tout en maximisant le bien-être global.

10.3.1.2. La production nationale

Le PIB est un indicateur qui mesure à la fois la dépense totale effectuée pour acheter tous les biens et les services et aussi le revenu total généré dans un pays. Donc, la dépense totale dans une économie est égale à son revenu total. Le PIB par habitant constitue un bon indicateur du bien-être économique, car les gens préfèrent gagner des revenus élevés, pour dépenser plus. Il apparaît donc comme une mesure naturelle du bien-être économique individuel (Mankiw *et al.*, 2010, p. 06), car il nous permet de bien vivre. Au Canada, il y a beaucoup plus de tourisme durant l'été, surtout durant le mois de juillet et d'août, ce qui fait que chaque touriste qui vient d'un autre pays doit payer avec le dollar canadien pour pouvoir se procurer des biens et services durant son séjour. En effet, comme mentionné plus haut, le dollar canadien sera plus en demande, et lorsque sa demande augmente, il y a une appréciation du dollar. À contrario, durant les mois qui sont moins touristiques (novembre et décembre), moins de gens veulent se procurer le dollar canadien, ce qui fait diminuer sa valeur. Toutefois, certains facteurs peuvent défaire cette tendance. Par exemple, durant la période de pandémie de COVID-19, les voyages étaient moins populaires, donc moins de gens sont venus au Canada durant les étés concernés. Donc, la valeur de la monnaie canadienne a diminué, car il n'y avait pas eu d'appréciation, soit une hausse de sa demande comme d'habitude durant la période touristique.

10.3.1.3. Les exportations

Dans une économie ouverte, un autre facteur qui vient affecter l'appréciation du dollar canadien est le commerce international. En gros, plus un pays exporte, plus son PIB augmente. Ceci s'explique par le fait de la formule $\uparrow OM = \downarrow r + \downarrow e = \uparrow(X-M) = \uparrow DA$. Par exemple, si les États-Unis achètent des produits venant du Canada, ils doivent le payer en dollars canadiens, ce qui fait augmenter la demande et le prix de notre devise. Et inversement, si le Canada importe davantage, la valeur de sa monnaie diminue puisqu'il doit payer en dollars américains. Ceci diminue donc la demande (la valeur) du dollar canadien et augmente celle du dollar américain. Il est donc aisé de comprendre que tout ceci a un lien avec la productivité d'un pays. Plus la quantité de ses extrants est

élevée comparativement à ses intrants, plus la valeur de la devise s'apprécie et il y a plus de production, donc une augmentation du PIB. Exception faite pour le cas où les dirigeants d'un pays établissent des politiques pour garder la devise inférieure à ce qu'elle devrait être, comme en Chine. En effet, la Chine est l'un des plus grands exportateurs au monde, qui se concentre sur le PIB, et dont la devise est moindre.

10.3.2. Les facteurs de chocs du PIB

En analysant la relation entre le PIB et le régime de change, force est de constater que plusieurs types de chocs peuvent avoir un impact sur le PIB d'un pays selon différentes circonstances (négatives ou positives). Ceux-ci peuvent être causés par des facteurs politiques, financiers, écologiques, commerciaux (l'offre et la demande), écologiques, etc. Examinons-en quelques-uns!

Le PIB peut être affecté par les chocs politiques qui peuvent survenir lorsqu'il y a de grands changements, comme une guerre, une révolution ou bien un changement soudain de régime qui bouleverse grandement l'économie intérieure d'un pays. Les effets des chocs politiques peuvent être de court terme ou de long terme, en fonction de leur nature. Par exemple, les réformes économiques en Chine qui avaient été entreprises par Deng Xiaoping ont eu pour effet d'ouvrir l'économie sur le monde et d'encourager la création d'entreprises privées. Ces changements ont généré une croissance extraordinaire pour le PIB chinois dans les années suivantes, et puisque la politique adoptée par ce gouvernement est toujours en place, les chocs produits par cette dernière sont toujours aussi présents dans leur économie. Bref, les changements sur le plan de la politique intérieure d'un pays peuvent exercer une influence significative sur son PIB et son économie.

Les facteurs financiers peuvent également influencer le PIB d'un pays, principalement à court terme, car les gouvernements sont souvent en mesure de stabiliser la valeur de leur monnaie à l'aide de politiques monétaires. Néanmoins, lorsque la valeur de la monnaie d'un pays connaît des fluctuations significatives, les exportations et les importations sont très souvent affectées de manière positive ou négative. Ceci influence donc le PIB à court terme puisque les importations et les exportations sont prises en compte dans le calcul du PIB. Comme les quantités importées et exportées changent assez régulièrement et que la valeur de la devise d'un pays aussi, ce facteur influence le PIB à court terme.

Si nous considérons la récente pandémie de la COVID-19 comme étant un facteur écologique dû à la pollution de l'air, nous constatons qu'il s'agit d'un phénomène imprévu qui a eu une influence sur le PIB à court terme. En effet, au début de la pandémie, lorsqu'une grande quantité d'échanges commerciaux à l'international étaient ralentis, soit de 2020 à 2021, le PIB canadien a connu une diminution de 1,3 %, ce qui a mis fin à son augmentation constante de 1,2 % par année entre 1981 et 2019. Par conséquent, la production et l'emploi ont été considérablement réduits, entraînant une forte diminution des revenus et une hausse du taux de chômage (Wang, 2022). Cette diminution n'a pas eu lieu uniquement au Canada, mais plutôt dans l'ensemble des économies de la planète, puisque la grande majorité des pays ont été affectés d'une manière ou d'une autre par la pandémie. Évidemment, cette diminution n'a été que de courte durée puisque le PIB canadien a presque atteint son niveau de prépandémie, grâce à la reprise de la majorité des activités économiques qui avaient été mises sur pause.

En ce qui concerne les facteurs commerciaux, les chocs de l'offre, quant à eux, se produisent lorsque la capacité d'une économie à produire des biens et services est bouleversée. On voit ce genre de situation lorsqu'il y a des changements dans les coûts de production, généralement causés par une hausse du coût des matières premières, ou quand se produit une perturbation dans les chaînes d'approvisionnement. Ceci a été le cas dernièrement, en 2021, lorsque le canal de Suez a été bloqué par le porte-conteneurs Ever Given. Ce genre de situation pourrait générer un impact sur les coûts de production à court terme, affectant le PIB à court terme. Cependant, si ces bouleversements persistent, ils peuvent changer à long terme la productivité et la croissance économique d'un pays. Pour ce qui est de la demande, le PIB d'une économie peut être affecté lorsqu'il y a une diminution soudaine dans la demande pour les biens et services d'un pays. Celle-ci peut avoir plusieurs causes, qui influencent la durée du choc sur l'économie du PIB. Par exemple, les variations du taux d'intérêt ou du taux de change affectent le revenu des ménages et par conséquent, la demande de produits et services, ce qui produit un impact sur le PIB de cette économie à court terme, car la consommation baisse.

Par ailleurs, lorsque ces bouleversements perdurent, ils peuvent aussi affecter l'investissement, l'emploi et donc la croissance économique d'un pays sur une période prolongée. Si aucune action n'est menée dans un tel contexte, les chocs causés par une variation dans la demande peuvent s'étendre sur le long terme.

10.3.3. Les mécanismes de stabilisation

Le marché macroéconomique tend souvent à s'autostabiliser. Cependant, si la stabilisation prend du temps à arriver, il est possible de la stabiliser par des mécanismes, soit par des politiques monétaires, soit par des politiques budgétaires. En effet, les politiques monétaires sont implantées par la banque centrale, et les politiques monétaires sont établies par le gouvernement du Canada.

La Banque du Canada est l'entité responsable d'assurer une stabilisation du taux de change sur les marchés mondiaux. C'est elle qui met en place les mécanismes de stabilisation du taux de change, car le Canada possède un taux de change flottant. Ce taux est alors sujet aux aléas du marché mondial, avec l'offre et la demande qui peut fluctuer.

La banque centrale n'est intervenue que très rarement au cours de l'histoire dans la gestion directe du taux de change canadien. La dernière intervention directe de la banque au sujet du taux de change remonte à 1998. Son intervention consistait à utiliser le Compte du Fonds des changes canadiens, qui est un compte comportant des réserves de liquidités mondiales. Il y a deux façons dont la banque centrale canadienne peut s'impliquer. La première survient en cas de baisse trop rapide de la valeur du dollar. La banque se sert alors de ses devises pour acheter des dollars canadiens. L'autre cas est lors d'une hausse trop rapide de la valeur du dollar canadien, à ce moment-là, la banque vend ses dollars canadiens au profit des devises étrangères, pour que cela amène une certaine stabilisation du taux de change canadien.

Outre les mécanismes de régulation directs, la Banque du Canada met en place des politiques monétaires pour que la monnaie canadienne conserve une certaine valeur sur le marché de change. Ces politiques sont aussi existantes pour stabiliser d'autres mécanismes économiques, par exemple l'inflation. Elles servent principalement à ce qu'il n'y ait pas trop ou qu'il ne manque pas d'argent canadien en circulation, ce qui affecte ainsi la valeur de la monnaie et ultimement le marché de change. Ces politiques servent aussi à contrôler le prix de base des produits que l'on retrouve au pays, les rendant plus attirants aux yeux des acheteurs étrangers.

Aussi, le Canada est un grand pays exportateur, alors toute fluctuation du taux d'intérêt canadien influence directement l'attrait des produits intérieurs pour les acheteurs étrangers². Il est donc souhaitable pour la Banque du Canada de garder un taux d'intérêt inférieur à biens d'autres pays, pour stimuler les exportations et ainsi continuer de faire vivre l'économie canadienne avec vigueur. L'attrait pour un acheteur étranger de venir acquérir des biens au Canada est que son bien devrait lui coûter moins cher que dans son propre pays ou même que dans certains autres pays exportateurs. Par exemple, un Américain qui vient acheter une camionnette au Canada la paiera moins cher qu'aux États-Unis, car son dollar lui permet d'acquérir plus d'argent canadien en échange de son argent américain, si le prix des biens reste sensiblement le même. Un taux moins élevé favorise aussi les investissements sur nos marchés dans le même principe que l'achat de biens. Les investissements en argent sont souvent moins coûteux que s'ils avaient été faits dans les pays d'origine, d'où la stimulation des investissements étrangers.

Au niveau des politiques budgétaires, c'est le gouvernement canadien qui en est responsable. Elles jouent un rôle en ce qui concerne les dépenses de l'État dans plusieurs sphères de l'économie. L'État peut par exemple décider de couper dans les dépenses publiques en cas de situation inflationniste, ou au contraire d'augmenter les dépenses et le déficit pour stimuler l'économie. Il a aussi un rôle à jouer dans l'imposition des particuliers, ce qui peut stimuler ou freiner la croissance économique. Ces décisions vont avoir un impact à la hausse ou à la baisse sur la masse monétaire en circulation. Notons cependant que le gouvernement a souvent des objectifs distincts de la banque centrale, mais qui vont dans la même direction pour réguler l'économie.

Conclusion

Le PIB a été mis au point d'abord en tant qu'outil de planification pour orienter l'énorme effort de production durant la Seconde Guerre mondiale (Mankiw *et al.*, 2010, p. 111). Aujourd'hui, jusqu'à preuve du contraire, il correspond toujours à un accroissement de la valeur marchande de la production d'un pays, et aussi à son revenu total. Donc, il représente sa performance relative dans le temps. Pourtant, tout porte à

2. Un autre facteur découlant de ces politiques est la gestion du taux d'intérêt directeur de la Banque du Canada.

croire qu'un recours à un autre indicateur serait possible ou envisageable, car les populations des pays les moins avancés, avec leurs économies informelles, vivent pour la plupart sous le seuil de la pauvreté (moins de 1 \$/jour par tête d'habitant). Ces pays ne possèdent évidemment pas les moyens et les infrastructures pour colliger les données concrètes afin de calculer leur PIB. Ceci n'est pas pour autant un gage de mal-être, car leurs populations peuvent être en santé, bien nourries, aidantes, fortes, soudées, etc. Toutefois, force est de constater que ces pays sont financièrement précaires et moins compétitifs.

Le véritable défi économique à long terme pour un pays, c'est celui de l'accroissement du niveau de vie de la population (Dioury, 2011, p. 104). Les économistes établissent une corrélation directe entre le PIB par habitant et l'espérance de vie, le taux d'alphabétisation des adultes et l'indice de développement humain (IDH) et indiquent que le PIB élevé d'un pays entraîne un taux élevé de ces autres indices. Même s'il demeure la mesure la plus courante du succès d'un pays, il doit également être interprété avec prudence.

Au Canada, le PIB est à l'origine de l'appréciation de sa monnaie, car sa croissance économique et son gain de productivité sont étroitement liés. À court terme et à long terme, le PIB peut vivre certains chocs qui seront tôt ou tard rééquilibrés naturellement ou artificiellement par des politiques fiscales ou monétaires. La valeur de la monnaie peut donc avoir un impact sur le PIB. Effectivement, au niveau des échanges commerciaux, la monnaie d'un pays affecte sa compétitivité sur le marché mondial, et la force de sa monnaie peut faire augmenter ou diminuer ses volumes d'exportation. Lorsque la monnaie d'un pays est forte, ses exportations deviennent plus dispendieuses, et la demande pour ses biens et services va être réduite. À l'opposé, une monnaie faible peut rendre les exportations d'un pays plus compétitives, ce qui stimule les volumes d'exportations et le PIB. La monnaie a aussi un impact sur les investissements. De ce fait, la devise d'un pays peut influencer l'investissement étranger.

Une monnaie forte attire les investissements étrangers, ce qui peut augmenter le PIB. Mais elle peut aussi décourager les exportations, ce qui peut faire baisser le PIB. Par ailleurs, une monnaie faible peut rendre les investissements étrangers plus attrayants, ce qui va faire augmenter le PIB. La valeur de la monnaie peut aussi affecter le taux d'inflation du pays. Une monnaie forte peut entraîner une baisse de l'inflation en rendant les biens importés moins chers. Dans la situation opposée, une

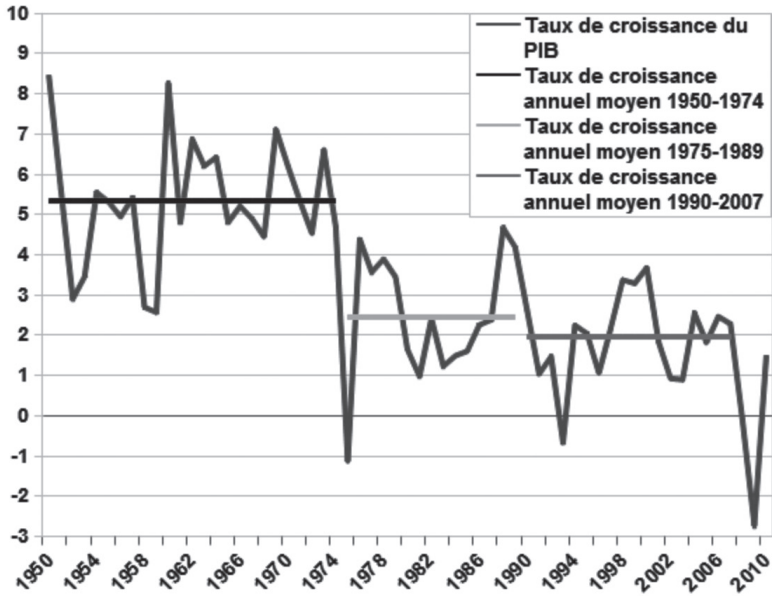
monnaie faible pourrait entraîner une inflation plus élevée en rendant les biens importés plus chers. La valeur de la monnaie peut donc affecter le fardeau de la dette d'un pays. Une monnaie forte peut permettre à un pays de rembourser plus facilement sa dette extérieure (argent emprunté par un gouvernement au gouvernement d'un autre pays), alors qu'une monnaie faible peut rendre le remboursement plus difficile. Pour atteindre un équilibre macroéconomique à court terme, en contexte de régime de change flottant, le gouvernement peut soit favoriser un équilibre macroéconomique en réglementant les marchés financiers pour prévenir la prise de risques excessifs et en promouvant la stabilité du secteur financier, soit utiliser des outils de politiques budgétaires tels que des réductions d'impôts, un budget de relance économique et des paiements de transfert (subventions, contributions) pour soutenir la croissance économique et stimuler les dépenses de consommation; tel est le cas au Canada!

Références

- Bade, R., Parkin, M., Lyons, B. et Bienvenu, R. (2008). *Initiation à l'économie* (2^e éd.). ERPI.
- Banque Scotia. (2018, 26 juill t). *Canada et États-Unis : Perspectives économiques à long terme 2018- 023*. Analyse économique mondiale. Perspectives à long terme.
- Blanchard, O. et Cohen, D. (2010). *Macroéconomie* (5^e éd.). Pearson Éducation.
- Bouret, R. et Dumas, A. (2001). *Économie globale – Regard actuel* (2^e éd.). ERPI.
- Chaigneau, P. (2013). Expliquer et contenir la prise de risque excessive des banques. *L'Actualité économique*, 89(2), 147–151. <https://doi.org/10.7202/1024888ar>
- Chiru, R. (2009, 11 décem re). *La montée du dollar et les prix : une baisse de l'inflation pour les consommateurs?* Statistique Canada.
- Cliche, P. (2012). Politique budgétaire. Dans L. Côté et J.-F. Savar (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. ENAP.
- Dioury, M. (2011). *Environnement économique : De l'économie nationale à la mondialisation* (2^e éd.). Éditions CEC.
- Duchêne, G., Lenain, P. et Steinherr, A. (2012). *Macroéconomie* (2^e éd.). Pearson Éducation.
- Fourastié, J. (1979). *Les Trente Glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*. Fayard. (Réédition Hachette collection Pluriel n° 8363).

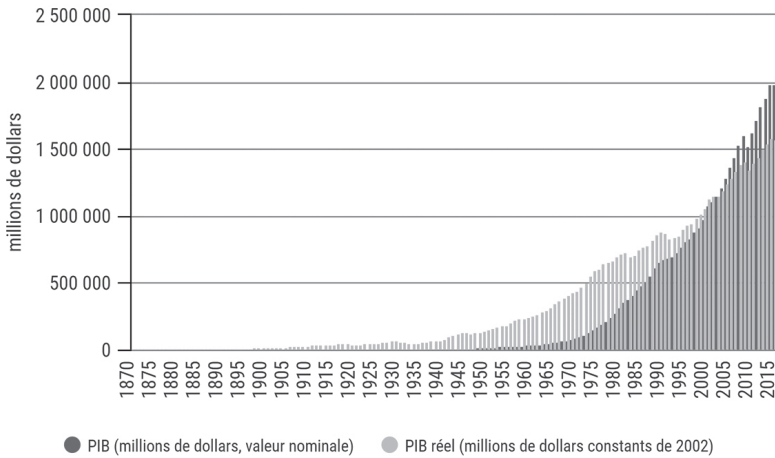
- Mankiw, G. (1998). *Principes de l'Économie*. Nouveaux horizons.
- Mankiw, G. Belzile, G. et Pépin, B. (2010). *Principes de macroéconomie*. Beauchemin/Nelson Éducation.
- Mankiw, N., Belzile, G. et Pépin, B. (2014). *Principes de macroéconomie* (2^e éd.). Modulo.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*.
- Parkin, M., Bade, R. et Carmichael, B. (2011). *Introduction à la macroéconomie moderne* (4^e éd.). ERPI.
- Raynauld, J. et Stringer, Y. (2008). *Problèmes et politiques économiques* (2^e éd.). ERPI.
- Sloman, J. et Wride, A. (2013). *Principes d'économie* (chap. 13-21 (7^e éd.). Pearson.
- Statistique Canada. (2022, 6 décembre). *Commerce international de marchandises du Canada, octobre 2022*. Gouvernement du Canada.
- Tremblay, G. (2006). *Économie globale*. Beauchemin/Chenelière Éducation.
- Wang, W. (2022, 25 mai). *La pandémie de COVID-19 et la croissance du produit intérieur brut par habitant au Canada*. Statistique Canada. <https://doi.org/10.25318/36280001202200500002-fra>

Annexe 1



Annexe 2

PIB du Canada de 1870 à 2016



Sources: (1870 à 2013) Jordà et al., 2017; (2014 à 2016) Statistics Canada

Conclusion générale

La performance dans tous ses états comprend des chapitres qui sont issus du colloque du même nom, organisé le 9 décembre 2022. L'objectif principal de ce colloque était de réunir des experts de différents domaines, avec diverses perspectives théoriques et méthodologiques autour de ce concept omniprésent qu'est la performance, dans toutes les sphères sociales. Nous voulions, pour l'une des premières fois, mettre en commun l'essentiel des connaissances qui existent sur la notion de performance, afin d'en avoir une idée globale, intégratrice, mais aussi de susciter de nouvelles réflexions sur le sujet.

Dans cette perspective, sans constituer une liste exhaustive, voici les questionnements qui étaient posés au départ de ce colloque :

- › Qu'est-ce que la performance ?
- › De quelle performance parle-t-on ?
- › Pourquoi la performance ?
- › Qu'est-ce qui pousse l'humain, l'organisation et le système à vouloir mesurer la performance de tout, tout le temps ?
- › Et d'ailleurs, comment chemine le processus de la mise en place d'indicateurs de performance adaptés aux différentes formes organisationnelles, qu'ils soient financiers ou non financiers ?
- › À quoi sert la mesure de la performance ? Quelle en est l'utilité ? Et quelle en est l'utilisation ?
- › Quelle est la place et quel est le rôle de l'humain dans la mise en place et la mesure de la performance ?
- › Quel est le rôle de la société dans la nécessité de performer et de mesurer ladite performance ?
- › Quelles mesures et quels indicateurs de performance sont plus adaptés que d'autres aux différentes formes organisationnelles, et pourquoi ?

Ainsi, les différentes propositions de communication reçues, qui font l'objet des chapitres de cet ouvrage, permettent de faire deux grands constats : 1) tout comme avant le colloque, il est encore clair que la notion de performance reste toujours difficile à cerner dans son entièreté, avec tous ses tenants et aboutissants; 2) lorsqu'il est question d'envisager

de la mesurer, il convient de faire une distinction entre l'objet de la performance et son sujet. Ce deuxième constat résulte d'ailleurs des discussions tenues entre quatre panélistes à la fin du colloque (Ahmed Naciri, Laurent Liagre, Michel Magnan et Michel Séguin).

Ainsi, lorsqu'on parle du sujet de la mesure de la performance, on fait allusion à la nature de ce qui est mesuré : est-ce par exemple la performance économique, financière, environnementale, sociale, etc.? Alors que l'objet de la mesure de la performance concerne l'unité ou l'entité mesurée : est-ce une entreprise, est-ce un individu, est-ce une unité d'une organisation? Une mesure de la performance efficace devrait donc prendre en considération l'adéquation pertinente entre le sujet et l'objet de la mesure de cette performance.

Les différents chapitres présentés dans cet ouvrage abordent les deux aspects de la mesure de la performance. Cependant, la question de savoir pourquoi nous sommes toujours obsédés par la nécessité de mesurer la performance n'est pas vraiment réglée, même si les experts en ressources humaines proposent quelques pistes de réflexion intéressantes dans ce sens en matière de mesure de la performance des employés (notamment aux chapitres 1 et 2 de cet ouvrage). Finalement, une des leçons importantes à retenir de cet ouvrage est le fait qu'on devrait constamment remettre en question et revoir nos idéaux en matière de mesure de la performance, que celle-ci concerne des individus ou des organisations.

Imprimé sur Rolland Enviro®.
Ce papier contient 100% de fibres recyclées durables,
est fabriqué avec un procédé sans chlore
et à partir d'énergie biogaz.



100%

PCF



PERMANENT