

Diversité et RSE : leviers stratégiques pour le maintien des performances

Diversity and CSR: strategic levers for maintaining performance

Soumaya DLIMI, (Professeur chercheur)

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Khawla BERAKKAB, (Doctorante)

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Sara OUZIAN, (Doctorante)

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Km 8, Route d'El Jadida,Oasis Université Hassan II Maroc, Casablanca Code postal : 8110 Téléphone +212(0)522231100
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	DLIMI, S., BERAKKAB, K., & OUZIAN, S. (2022). Diversité et RSE : leviers stratégiques pour le maintien des performances. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 240-262. https://doi.org/10.5281/zenodo.7121323
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 01, 2022

Published online: September 30, 2022

Diversité et RSE : leviers stratégiques pour le maintien des performances

Résumé

Concept apparu aux États-Unis aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées aux politiques d'égalité des chances et d'affirmative action (Kelly & Dobbin, 1998; Bender & Pigeyre, 2004), la notion de diversité renvoie à la logique de développement durable, l'égalité de traitement, parité ou non-discrimination. L'alliance RSE et diversité reflète l'engagement et la volonté profonde de l'entreprise de progresser par le biais de « diversité et de bonnes pratiques RSE » (Naschberger, 2008).

Ainsi, la gestion de la diversité peut s'appuyer sur la RSE pour permettre à l'entreprise de concilier entre ses objectifs économiques et sociaux, et donc arriver à maintenir ses performances (DLIMI, 2020).

L'objectif de cet article est donc d'une part de proposer une revue de littérature traitant des concepts de RSE/ Diversité comme levier de performance en entreprise. Il est question d'exposer et d'explicitier l'ensemble des approches, visions et modèles théoriques liés à la RSE et à la Diversité comme source de performance économique et sociale. D'autre part, nous présenterons les résultats de notre étude empirique qualitative pour finalement, conclure avec des recommandations.

Pour le Design de recherche, nous choisirons la structure suivante : une étude théorique sous forme de revue de littérature suivie d'une étude empirique. Pour l'implication pratique, nous nous focaliserons sur un échantillon de 55 entreprises de la région du grand Casablanca.

Le résultat de nos recherches révèle que l'alliance entre RSE et Diversité mène à la performance. L'entreprise gagne alors en compétitivité et en performance puisqu'il ya lieu de conciliation des objectifs économiques et sociaux.

La principale Limite de notre recherche est la taille de l'échantillon actuel qui ne permet pas une vision globale à l'échelle marocaine. Nous envisageons d'élargir ce dernier de l'échelle régionale à l'échelle nationale.

L'originalité de cet article réside dans le fait d'inscrire la RSE dans une réflexion RH basée sur l'inclusion, la non-discrimination, la valorisation de la femme et son implication est effective, garantissant les droits de chacun, il y'aura indubitablement le maintien des performances.

Mots clés : RSE, Diversité, performance, objectif économique et social

Classification JEL: Business Administration and Business Economics

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

A concept that appeared in the United States in the early 1990s to counter the criticisms leveled at equal opportunity and affirmative action policies (Kelly & Dobbin, 1998; Bender & Pigeyre, 2004), the notion of diversity refers to the logic of sustainable development, equal treatment, parity or non-discrimination. The CSR and diversity alliance reflects the commitment and deep desire of the company to progress through “diversity and good CSR practices” (Naschberger, 2008). Thus, diversity management can rely on CSR to enable the company to reconcile its economic and social objectives, and therefore manage to maintain its performance (Dlimi, 2020).

The objective of this article is therefore, on the one hand, to propose a literature review dealing with the concepts of CSR/Diversity as a lever for performance in business. It is a question of exposing and explaining all the approaches, visions and theoretical models related to CSR and Diversity as a source of economic and social performance. On the other hand, we will present the results of our qualitative empirical study to finally conclude with recommendations

for the Research Design, we will choose the following structure: a theoretical study in the form of a literature review followed by an empirical study. For the practical implication, we will focus on a sample of 55 companies in the greater Casablanca.

The results of our research reveal that the alliance between CRS and Diversity leads to performance. The company then gains in competitiveness and performance since it is necessary to reconcile economic and social objectives.

The main limit of our research is the size of the current sample which does not allow a global vision on the Moroccan scale. We plan to expand the later from the regional to the national scale.

The originality of this article lies in the fact of including CSR in an HR reflection based on inclusion, non –discrimination, the enhancement of women and their involvement is effective, guaranteeing everyone’s right, there will undoubtedly be maintaining performance.

Keywords: CSR, Diversity, performance, economic and social objective

JEL Classification: Business Administration and Business Economics

Paper type: Empirical research

1. Introduction :

Dû à une réelle volonté ou simplement soucieuses de leur image, les entreprises aujourd'hui plus que jamais, font de leur mieux pour déployer et développer leur stratégie RSE. Plusieurs auteurs ne prônent que cette discipline ; qui permet à l'entreprise d'intégrer des objectifs sociaux en plus des objectifs économiques peut être la solution aux problèmes sociaux et environnementaux que nous affrontons aujourd'hui.

Selon Frimousse et Peretti (2015), la responsabilité sociale des entreprises signifie que les entreprises doivent prendre en compte non seulement leur rentabilité et leur potentiel de croissance, mais aussi leur impact environnemental et social, et être davantage à l'écoute des intérêts de leurs parties prenantes' employés, actionnaires, clients, public et fournisseurs.

Or, la gestion de la diversité peut s'appuyer sur la RSE pour permettre à l'entreprise de concilier entre ses objectifs économiques et sociaux, et donc arriver à maintenir ses performances (DLIMI, 2020). Dans ce sens, au-delà de la déclinaison micro-économique de la logique de développement durable, l'égalité de traitement, parité ou non-discrimination,...reflètent l'engagement et la volonté profonde de l'entreprise de progresser par le biais de « diversité et de bonnes pratiques RSE »(Naschberger, 2008)

Nous tenterons dans le présent article, à travers un travail de fond via la revue de littérature, de comprendre comment l'alliance entre RSE et Diversité mène à la performance. Nous expliciterons les outils que l'entreprise déploie pour gagner en compétitivité et en performances dans le cadre de la conciliation des objectifs économiques et sociaux.

Dans ce sens, cet article se donne comme principal objectif de proposer une revue de littérature traitant le concept de RSE et de la Diversité comme levier de performance en entreprise. Il est question d'exposer et d'explicitier l'ensemble des approches, visions et modèles théoriques liés à la RSE et à la Diversité comme source de performance économique et sociale. De plus, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative pour, finalement, conclure avec des recommandations.

Plusieurs raisons justifient le choix de notre sujet qui n'est nullement pas aléatoire. Ces facteurs sont indubitablement, la valeur ajoutée de la démarche RSE/Diversité et l'importance qu'elle revêt pour toutes les parties prenantes :

- Pour les chefs d'entreprise qui pourraient être amenés à réfléchir sur leurs méthodes de gestion de leurs équipes,
- Pour tout décideur qui met en place des stratégies compétitives pour affronter un marché sous le signe de la haute compétitivité
- Pour les managers ou gestionnaires désirant s'impliquer dans plus de proximité et d'adaptabilité avec leurs salariés
- Pour les membres d'équipe voulant améliorer en continu leurs performances et d'autre part ses enjeux scientifiques.
- Pour les jeunes entrepreneurs qui pourraient intégrer plus de cohérence dans les politiques internes et fixer des ordres de priorité.

Notre problématique alors peut se présenter comme suit : « Dans quelle mesure la RSE et la Diversité permettent-elles de concilier objectifs économiques et sociaux ? »

Sans prétendre être en mesure de justifier toutes les polémiques et controverses en lien avec l'objet de recherche, nous essaierons de nous atteler sur celles qui peuvent être les plus significatives ou porteuses de réponses, tout en vérifiant sur le terrain les questionnements liés à notre problématique.

Pour ce faire, nous débiterons par lever le voile sur cette alliance RSE/ Diversité en tant que leviers de développement en Entreprise. Nous présenterons dans ce sens la pluralité terminologique autour des deux concepts, pour révéler de surcroît, leur impact social et économique. En seconde partie, nous découvrirons comment la RSE et la Diversité représentent des voies de conciliation pour de meilleures performances. Dans ce sens, nous

analyserons les enjeux majeurs pour maintenir les performances en entreprises et nous conclurons avec les résultats de notre étude empirique et recommandations.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses :

La RSE est reconnue comme une composante essentielle de durabilité des entreprises. À cette fin, Van Marrewijk M. (2003) précise à cet effet que « la durabilité de l'entreprise, qui indique les activités de l'entreprise démontrant l'inclusion des préoccupations environnementales et sociales dans les opérations commerciales et dans les interactions avec les parties prenantes est de plus en plus importante pour la société » (Tur-Porcar, A.; Roig-Tierno, N.; Llorca Mestre, A. 2018). À cet effet, l'intérêt pour la RSE augmente rapidement et les entreprises utilisent la RSE comme un outil de relations publiques (RP) pour transformer leur image de marque en mettant l'accent sur la responsabilité sociale (Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. 2010). Par ailleurs, les activités de la RSE peuvent constituer une stratégie importante pour attirer l'attention des consommateurs dans l'environnement de marché concurrentiel d'aujourd'hui (Luo, X.; Bhattacharya, C.B. 2006). Comme le précise Cox(1993), si la vision de la RSE est intégrée à une vision de la diversité, l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel qui conduit à une meilleure prise de décision dans un monde en évolution rapide, par la créativité ou l'apprentissage à partir des différences.

2.1. Contexte

2.1.1. RSE : Genèse et pluralité terminologique

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) reste controversée quant à ses origines et ses fonctions. Le discours qui la porte et donc son impact, qui, sous couvert de règles morales et éthiques, valorise l'image des entreprises qui pratiquent la RSE, dans leur course effrénée à la recherche du moindre profit : soit une conceptualisation bien ancrée dans la réalité de l'entreprise, soit un discours instrumentalisé.

Selon Igalens (2004), le développement de la RSE aux États-Unis est un excellent exemple de l'incroyable pouvoir du capitalisme américain à progresser avec son temps. Le réformisme aux États-Unis est un process permanent auquel toutes les parties prenantes participent par la critique ou l'action.

Par ailleurs, le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) traduit de l'anglais ' Corporate Social Responsibility » a été introduit aux Etats-Unis dans les années 1950., alors qu'il s'est développé en Europe jusqu'aux années 1990 (Cherkaoui, 2015).

Il existe des différences significatives entre les concepts américain et européen de la RSE. Alors que le premier se fonde sur des considérations éthiques et religieuses, le second est plus politique et repose sur la logique de la participation au développement durable.

La perspective Américaine, tire des enseignements des préceptes bibliques, et « mets l'accent sur le principe de la responsabilité individuelle dans le but de corriger les défauts du système, en réparant les abus et les insultes plutôt qu'en prévenant ou en anticipant les nuisances, ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans l'intention de les éviter » (Capron, Quairel, 2007, p.7).

Dans ce domaine idéologique, il ne s'agit pas de responsabilité collective, mais de responsabilité individuelle, c'est-à-dire de corriger les inégalités du système social par des moyens philanthropiques. Dans ce cadre, c'est la moralité qui régit l'interaction entre les individus, en combattant les torts et l'immoralité sans l'intervention de l'État, qui est considéré comme limitant ou contrecarrant la liberté individuelle.

Ainsi, le code d'éthique interne d'une entreprise peut légalement exonérer l'entreprise de sa responsabilité si un employé commet un acte illégal. Le non-respect des règles, énoncées dans le code éthique, est considéré comme une négligence grave qui entraîne la résiliation du

contrat de travail (Mercier, 2004). En conclusion, l'importance des aspects moraux et religieux constitue la base de la conception américaine de la Responsabilité sociale des Entreprises aux États-Unis (Aggeri et al, 2005), ce qui se traduit par des actions philanthropiques qui sont pour de nombreuses entreprises américaines, des activités caritatives qui, pour de nombreuses entreprises américaines, ne sont pas liées aux activités économiques (Capron, Quairel, 2007).

Contrairement au concept américain de RSE, qui inclut les activités philanthropiques sans rapport avec les activités économiques de l'entreprise, les Européens ont tendance à ne pas considérer les activités philanthropiques comme faisant partie de la RSE, mais à évaluer les activités pertinentes à la lumière des activités normales de l'entreprise (Capron, Quairel, 2007). Au niveau européen, les activités des entreprises et les initiatives de responsabilité sociale ne peuvent être considérées séparément. Pour une approche spécifique, la Commission européenne définit la RSE : " La RSE est un concept qui fait référence à l'intégration volontaire des questions sociales et environnementales par les entreprises dans leurs activités et dans leurs relations commerciales avec les parties prenantes " (Livre vert, juillet 2001, p.8). La Commission estime qu'une entreprise assume sa responsabilité sociale lorsqu'elle va au-delà de ses obligations légales et contractuelles minimales pour répondre aux demandes et aux besoins de la société. La RSE permet aux entreprises de toutes tailles de travailler avec leurs parties prenantes pour atteindre un équilibre entre les intérêts économiques, sociaux et environnementaux. Elle leur permet d'y parvenir (COM (2006) 136).

Afin de définir la RSE, il est aujourd'hui nécessaire de revenir sur la construction du concept et de reconstituer ses origines (Acquier et Gond, 2007). Même si le concept de RSE est souvent décrit comme un nouveau concept apparu qui a émergé au cours de la dernière décennie (D'Humière et Chauveau, 2001). L'économiste Howard Bowen, qui a publié *The Social Responsibility of Businessmen* en 1953, a été considéré comme l'initiateur du sujet.

Dans ce contexte, la RSE apparaît comme un concept ouvert, multiforme et toujours en évolution (Acquier et Aggri 2006 ; Aggeri et al. 2005, Gond 2006 et Gond et Mullenbach, 2004).

Dans une période marquée par la crise économique mondiale de 1929 et la Seconde Guerre mondiale, le travail de Bowen visait à "faire prendre conscience aux hommes d'affaires de la valeur substantielle de notre société" (Bowen, 1953), afin de contrer l'idée selon laquelle la responsabilité des entreprises est déterminée par les managers. La valeur de l'entreprise n'est pas définie uniquement en termes financiers (Boistel, P. 2008), les entreprises ont des obligations envers leurs différentes parties prenantes et l'on passe d'un "modèle d'actionnaires" à un "modèle de parties prenantes".

Selon Freeman (1984), une partie prenante est toute personne ou tout groupe qui peut influencer le comportement de l'organisation ou qui est influencé par elle. Chaque groupe a un intérêt dans l'entreprise, c'est pourquoi il est désigné comme partie prenante (Mullenbach, 2007). Selon Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité sociale des entreprises, en plus de leur responsabilité pénale, ne peut être assumée que par des décisions visant à augmenter les bénéfices pour les actionnaires. (Capron, Quairel Lanoizelée, 2004). Carroll (1979), contrairement aux économistes libéraux des années 1960 et 1970, a mis en avant quatre domaines de responsabilité : la responsabilité économique, juridique, éthique et philanthropique (Grimand, Derumez, 2010). Pour Carroll (1979), la responsabilité sociale consiste à répondre volontairement aux attentes sociales. Chez Wood (1991), la responsabilité sociale est décrite comme un ensemble de principes aux niveaux institutionnel.

Ce sont les premiers exemples du "sinistre antagonisme" entre le capital et le travail inhérent au "labor problem" du début du 20^e siècle qui reflètent les problèmes que la RSE aborde aujourd'hui.

En effet, des pratiques RH qualifiées de " socialement responsables " ont été introduites dans certaines entreprises et intégrées dans les principaux domaines classiques de la gestion des RH (Dubrion, 2010). La RSE apparaît donc comme la "reconfiguration contemporaine" d'une problématique existante. Récurrent depuis l'arrivée du capitalisme, selon Salmon, la relation entre l'éthique et l'économie.

2.1.2. La Diversité : théories et modèles

2.1.2.1. Définition

Bien que le concept de diversité soit de plus en plus utilisé dans les domaines professionnel, politique, scientifique et associatif, la diversité n'est néanmoins pas définie de façon universelle. Ce manque de convergence des concepts de la diversité, montré par un certain nombre de définitions, qui à leur tour attribuent les caractéristiques qui pourraient la qualifier. (Ethnie, nationalité, genre, handicap, âge...)

Plusieurs auteurs dont Bruna, Dang & Vo (2014) , Cherkaoui et Bennis-Bennani,(2016,2017), Cherkaoui (2016), Cherkaoui et Jallal (2017) et Bruna et Chanlat (2017) reconnaissent l'importance de la diversité au sein de l'entreprise. La diversité dans une entreprise peut réduire les risques, notamment les risques de nature psychosociale, et en même temps améliorer l'image et la réputation de l'entreprise. L'impact potentiel des politiques de diversité sur les ressources humaines est bien connu. Elles permettent d'attirer des collaborateurs talentueux, d'améliorer la coopération au sein de l'organisation, de consolider la réputation de l'entreprise, d'accroître la capacité d'innovation des employés et de diffuser les connaissances. (Cherkaoui et Belgaid 2018).

Le bon sens veut que la gestion de la diversité soit l'intégration de personnes ayant des caractéristiques sociologiques différentes et l'utilisation de moyens pour assurer une coopération efficace. Le concept est apparu aux États-Unis au début des années 1990 pour contrer les critiques des politiques d'égalité des chances et d'action positive (Kelly & Dobbin, 1998 ; Bender & Pigeure, 2004) et fait référence à trois phénomènes macro-sociaux majeurs (Cornet & Warland, 2008).

- La différenciation croissante des clients et des utilisateurs, et la nécessité pour les entreprises de s'efforcer d'identifier, de comprendre et de répondre à leurs besoins.
- La diversification croissante de la population active sur le marché du travail et la complexité croissante de l'environnement institutionnel, social et économique.
- La diversification du profil des travailleurs dans l'organisation (en termes de sexe, d'âge, d'origine, de culture et de conditions).

Derrière cette grande variété de composantes de la diversité se cache la véritable difficulté à comprendre les limites du concept. Le concept est à la fois problématique et en constante renégociation. (Haas & Shimada, 2010). Globalement, la diversité fait référence aux différences qui sont reconnues et traitées au sein d'une communauté. Elle est parfois analysée sous l'angle de la ségrégation et de l'inégalité, mais elle est souvent considérée comme synonyme de diversité. (Harrison & Klein, 2007).

2.1.2.2 Théories mobilisées pour appréhender le lien performance-diversité :

- La notion de performance :

La performance est l'un des termes les plus importants de la gestion des organisations. Il existe différentes définitions, selon que l'on s'intéresse à la dimension individuelle ou collective, économique ou sociale, politique ou institutionnelle. Enfin, la performance est l'un des termes les plus abstraits et ambigus de la littérature en sciences des organisations, à tel point que certains auteurs ont même remis en cause la possibilité d'une définition (Bourguignon, 1995 ; Gauzente, 2000).

Pourtant, l'étape de la définition est cruciale lorsqu'il s'agit de considérer, de mesurer et d'évaluer l'impact de la diversité sur l'efficacité et l'efficience des équipes. Historiquement et contextuellement, ce concept est en constante évolution.

Si l'on résume les principales études académiques sur la relation entre la diversité et la performance des équipes, la plupart d'entre elles considèrent la performance dans une perspective économique. (Caby et al., 1996). Cependant, pour comprendre l'impact de la diversité sur les organisations, il faut aller au-delà d'une simple perspective de performance financière.

L'ensemble de la littérature adopte donc une approche sociale de la performance. Elle se concentre sur le côté humain de l'organisation. Le moral et la cohésion sont considérés comme primordiaux et essentiels et donc privilégiés au sein de l'organisation concernée. Dans cette perspective, la réalisation des objectifs sociaux est un pré-requis et une condition majeure pour la réalisation des objectifs économiques et financiers. (Gauzente, 2000).

L'approche de la performance systémique, quant à elle, se concentre sur la cohérence et la durabilité des sous-systèmes de l'entreprise. Dans cette approche, l'accent est mis sur la capacité organisationnelle, et la performance est définie comme "la mesure dans laquelle une organisation, en tant que système social doté de ressources et de moyens, peut atteindre ses objectifs sans alourdir ses moyens et ses ressources et sans imposer une charge excessive à ses membres." (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

Enfin, il s'agit de la performance des opinions politiques. (Morin et al., 1994) proposent une approche plus relativiste, où aucun point de référence absolu n'est déterminé et où chacun peut avoir ses propres critères pour juger de la performance organisationnelle.

- Théories mobilisables :

Bien qu'il n'existe pas de définition unifiée de termes « diversité » et « performance », de nombreux auteurs tentent de les relier en examinant la relation entre diversité et performance. Pour ce faire, ils utilisent une variété de modèles théoriques, dont le point de vue basé sur les ressources a la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de l'identité sociale ou les perspectives inspirées des études critiques de gestion.

-La « Ressource-Based View » :

Prolongement de la théorie classique des avantages comparatifs, la Resource-Based-View (Penrose, 2009) invite les gestionnaires à identifier et à maximiser les ressources et les capacités, les forces et les faiblesses de leurs organisations respectives afin d'optimiser la performance organisationnelle (Tywoniak, 1998).

Dans cette approche, les différences de performance s'expliquent en grande partie par la capacité d'une organisation à identifier, mobiliser et développer un portefeuille de ressources clés (Hansen & Wernerfelt, 1989). Dans un environnement concurrentiel, la promotion de politiques de diversité signifie que les entreprises peuvent élargir leur recrutement pour inclure des employés présentant des caractéristiques atypiques (par exemple, des femmes, des étrangers, des minorités ethniques et culturelles et des personnes handicapées) et augmenter effectivement la probabilité d'attirer les employés les plus qualifiés.

Ainsi, la perspective fondée sur les ressources met l'accent sur la valeur ajoutée de la diversité (ethnique, culturelle, sociale, de sexe, d'âge, etc.) au sein de l'équipe. Et ce, au détriment de l'analyse de l'un des principaux moteurs des politiques de diversité dans les organisations : le risque (accusations de discrimination, perte d'image même si la diversité est établie comme une norme collectivement appropriée).

De plus, dans sa forme la plus limitée, la perspective basée sur les ressources ne prend pas en compte l'une des raisons les plus importantes de la promotion des politiques de diversité : la légitimité de l'entreprise. Comme le souligne la théorie de la construction de la légitimité, "la gestion de la diversité est un levier stratégique pour légitimer l'entreprise devant ses parties prenantes à travers trois processus de légitimité : éthique, pragmatique et cognitive" (Barth et

Falcoz, 2007, p. 275) (Thurman, 1995 ; (Barth, 2007). Ainsi, la diversité des équipes peut envoyer un message aux parties prenantes qui renforce la légitimité de l'entreprise, améliore la réputation et la confiance, et accroît l'attractivité de l'entreprise et, en fin de compte, sa performance.

-Théorie de la Dépendance aux Ressources :

Après la théorie de la contingence, la théorie de la dépendance des ressources dépeint les organisations comme des "systèmes ouverts". (Scott, 2003), et leur comportement ou leur structure ne peut être compris sans tenir compte du cadre dans lequel elles évoluent. Elles tentent de s'adapter à leur environnement, en assurant d'abord leur survie puis en améliorant leur situation (Pfeffer & Salancik 1978). On estime que la performance d'une organisation dépend des ressources que lui fournit l'environnement externe ; elle est essentiellement évaluée selon des critères d'efficacité plutôt que d'efficience.

Comme la doctrine institutionnelle, cette théorie propose la mise en œuvre de politiques de développement de carrière pour retenir les employés et recruter les meilleurs candidats (Milliken et al. 1998). On estime que la diversité des profils des employés entraîne une augmentation de la productivité, ce qui aura un impact positif sur la performance (Arthur & Cook, 2003).

Cependant, la théorie de la dépendance des ressources met l'accent sur la dépendance des entreprises aux ressources fournies par l'environnement externe. Or, la diversité n'est pas seulement une donnée externe de l'entreprise, mais aussi un environnement social et sociétal spécifique dans lequel l'entreprise se développe. C'est également une réalité propre à l'entreprise, car elle fait référence à la combinaison de personnes ayant des caractéristiques sociologiques, des origines et des fonctions différentes.

-Théorie de l'identité sociale :

La théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) présente des outils de pensée, principalement la catégorisation sociale et les comparaisons intergroupes, qui visent essentiellement à éclairer les mécanismes de l'identité et de l'appartenance sociale d'un individu. Selon cette théorie, l'appartenance d'un individu à un groupe résulte de deux processus : l'autopositionnement de l'individu dans un groupe social établi et une évaluation externe de son appartenance à cette instance d'affiliation.

Cependant, la théorie de l'identité sociale repose sur des hypothèses sociologiques (similitude des individus, association au groupe fondée sur la recherche de l'endogamie...) qui limitent finalement les stratégies relationnelles des individus à des dynamiques plus binaires. Cette théorie ne considère donc l'identité individuelle que par rapport à l'affiliation. Ceci s'oppose à la sociologie néo-structurale, où l'acteur-stratège est identifié au secret ou au polystat d'un groupe marginalisé (Lazega, 2008, 2011).

Dans la théorie de l'identité sociale, les individus ne sont vus que comme prisonniers de choix relationnels contraints et souvent binaires.

-Critical Management Studies :

Les théories critiques visent à contester l'idéologie contemporaine du capitalisme, ses procédés de domination à travers la déformation de la connaissance. Elles visent à favoriser la mise en place d'un savoir émancipateur permettant aux individus de connaître et de décomposer les relations de domination et de répression, afin de mieux les déjouer. Dans ce cadre, les caractéristiques structurelles de la société contemporaine telles que la recherche impérieuse du profit, le patriarcat, les inégalités sociales, la discrimination raciale et l'irresponsabilité écologique conduiraient les organisations à se comporter comme des instruments de domination et d'exploitation. L'objectif des Critical Management Studies consiste donc à favoriser le déploiement de réflexions critiques et à présenter des solutions de rechange novatrices (CMIG, 2012).

2.2. Développement des hypothèses

Pour mieux cerner et développer les hypothèses de recherche, il serait pertinent de comprendre le lien entre les deux variables « RSE » vs « Diversité ». L'hypothèse centrale se formule de prime à bord comme suit : « RSE et Diversité : quels Impacts sociaux économiques ? ». Commençons par la compréhension de l'impact de la RSE.

2.2.1. Impact de la RSE sur le capital humain

Il existe trois façons d'évaluer la performance de la RSE : les mesures comptables ou financières, les mesures de la valeur du marché/de la bourse, et les mesures mixtes, y compris la valeur de réputation acquise par l'implication dans les programmes de RSE. Il existe un grand nombre de recherches sur la RSE et son impact sur la valeur de l'entreprise, dont la plupart ne sont pas empiriques. Cependant, les résultats de la recherche empirique à cet égard suivent le modèle d'autres études qui trouvent des relations positives, négatives, invalides ou mixtes. Ce chapitre examine donc la littérature sur ce sujet afin de déterminer si les initiatives de RSE améliorent ou, au contraire, réduisent la performance des entreprises.

La réduction des conflits avec les parties prenantes est l'un des principaux moyens par lesquels la pratique de la RSE peut améliorer la valeur de l'entreprise (Iwu-Egwuonwu, and all 2010). Une majorité de la littérature souligne cette réalité, d'autant plus qu'il est noté que les entreprises confrontées à des risques importants dans leur environnement utilisent la RSE pour réduire leurs risques. Lorsque les entreprises sont en harmonie avec leur environnement et les communautés d'accueil, les dégâts causés par les conflits sont éliminés. L'entreprise est placée dans le bon état d'esprit pour se concentrer sur la création de valeur pour ses nombreuses parties prenantes (Iwu-Egwuonwu, and all 2010).

Certains chercheurs affirment donc que la RSE est une pratique commerciale saine. Ils soulignent que l'évitement ou la réduction des conflits est une contribution importante des programmes efficaces de RSE des entreprises. Dans son livre *Corporate Social Responsibility - An Economic and Financial Framework*, Jeffrey Heal énumère les avantages des programmes de RSE comme suit : - Réduire les risques de l'entreprise - Réduire les déchets - Améliorer les relations avec les régulateurs - Construire une image de marque positive - Améliorer les relations interpersonnelles et la productivité des employés - Réduire les coûts du capital.

Laura Poddi et Sergio Vergalli, dans leur étude de 2009 intitulée "Does Corporate Social Responsibility Affect the Performance of Firms" soulignent que même si ces entreprises peuvent supporter certains coûts de départ liés à leur engagement dans la RSE, ils obtiennent néanmoins des ventes et des bénéfices plus élevés en raison de l'effet de réputation de leurs engagements ou programmes de responsabilité sociale des entreprises. Ainsi qu'une réduction des coûts à long terme et des exigences accrues en matière de responsabilité sociale.

-Impact de la diversité sur la performance :

L'impact positif de la diversité culturelle sur le lieu de travail est le multiculturalisme dans la pensée, la vision et la pratique, conduisant à un raisonnement et des réponses riches aux situations imprévues et d'urgence.

Les employés de cultures différentes ont des expériences différentes et peuvent fournir une base de connaissances solide et large à l'organisation, et AlJenaibi (2011) a enquêté sur l'impact et l'étendue de la diversité culturelle dans les organisations et a constaté que la plupart des travailleurs ont estimé que travailler dans des groupes avec des personnes de cultures différentes "équipes" aident à "surmonter les différences culturelles en partageant l'expérience de travail" (Al-Jenaibi, 2011, p. 71).

Un autre impact positif de la diversité culturelle sur le lieu de travail est que lorsqu'une entreprise se développe à l'étranger et s'internationalise, les employés de l'organisation ont plus de chances de surmonter le choc culturel. Il s'agit là d'un avantage très important pour les

employés issus de la diversité culturelle, car de nombreuses entreprises modernes ont inscrit l'expansion mondiale à leur programme.

L'expansion à l'étranger s'accompagne d'un certain nombre d'obstacles, tels que la collecte d'informations sur les coutumes et les lois locales, l'évaluation des risques et les contremesures.

Une entreprise dont la main-d'œuvre est culturellement diversifiée peut utiliser les informations et les connaissances de chaque employé pour atteindre ses objectifs et surmonter les obstacles susmentionnés. Par exemple, une entreprise américaine qui cherche à étendre ses activités en Inde peut se renseigner sur les lois fédérales et étatiques indiennes qui s'appliquent à l'entreprise, les assurances requises et les lois fiscales applicables. (Martin, G. C. (2014).

Une autre façon dont les connaissances des travailleurs issus de cultures différentes peuvent profiter à l'entreprise est que les travailleurs ont tendance à informer les employés et les responsables concernés sur la culture de leurs pays respectifs. En effet, les expatriés travaillant dans un pays étranger disposent de suffisamment d'informations sur la culture de ce pays pour éviter, ou du moins minimiser, le choc culturel. Ces mesures prennent non seulement beaucoup de temps, mais représentent également une charge importante pour l'entreprise.

De même, la diversité culturelle parmi les employés peut aider les entreprises à faire passer leurs activités du bureau physique au marché en ligne Adler (2002) identifie cinq stratégies de base pour gérer la diversité culturelle sur le lieu de travail : l'avantage culturel, l'évitement, culturel, le compromis, la synergie culturelle et l'adaptation culturelle. Les cinq stratégies sont énumérées ci-dessous. La plus souhaitable d'entre elles est la synergie culturelle, qui est obtenue en appréciant les autres cultures sans abandonner la sienne (Kamal Ferdousi, 2009, p. 161).

2.2.2. Les hypothèses de recherches :

Les hypothèses de recherches se présentent comme suit :

H1 : La parité et la non-discrimination mènent vers la performance du capital humain qui mène à son tour vers la performance de l'entreprise

H2 : La valorisation du capital humain via la démarche RSE conduit vers l'atteinte des objectifs économiques et à la compétitivité de l'entreprise

H3 : Le management transversal permet une meilleure prise de décision et conduit directement vers la performance sociale et économique

H4 : Une équipe diversifiée est plus performante, car elle offre plus de créativité et richesse à l'entreprise.

3. Méthodologie de recherche

Pour la méthodologie que nous avons suivie, elle se présente comme suit :

Tableau 1 : Méthodologie de la recherche

Terrain d'étude	PME
Posture épistémologique	Positivisme aménagé
Mode de raisonnement	Démarche Hypothético déductive
Théorie mobilisée	
Type d'étude	Synthèse des travaux antérieure (Revue de littérature) + Étude qualitative
Méthode d'investigation	Entretien semi directifs
Méthode d'analyse	ATC Analyse thématique de contenu
Nature de l'étude	Phase 1 : analyse qualitative exploratoire

Source : Nous -mêmes

Le choix de la démarche hypothético-déductive revient à l'importance de s'interroger (par le biais d'hypothèses- à confirmer ou à infirmer-) autour de la relation RSE/Diversité et performance en entreprise.

En effet, nous avons émis des hypothèses sur la base des résultats obtenus de la revue de la littérature, qui a été suivi du recueil des données et le test des résultats pour appuyer ou réfuter lesdites hypothèses. Cette méthode de travail scientifique nous permet de vérifier dans le contexte marocain notre problématique en tentant de trouver réponse à nos interrogations.

Nous avons jugé opportun d'adopter le paradigme épistémologique « positivisme aménagé » pour nous efforcer à rester objectif et tenter d'approcher le réel.

Le choix de la région du grand Casablanca revient à la concentration d'un nombre important de PME dans cette zone économique par excellence. La spécificité de choix de la PME fut un effectif entre 10 à 200 salariés. (en nous basant sur les caractéristiques et spécificités de la PME présentée par la CGEM et l'ANPME 2015)

Caractéristique de la cible/ Durée de l'étude : Pour le choix de nos répondants, nous avons choisi principalement des chefs d'équipes, âgés entre 25 et 55 ans, hommes et femmes confondus, ayant au moins 5 ans d'expérience, avec au moins 1 équipe gérée. Nous avons mené nous-mêmes les entretiens semi-directifs avec 14 femmes et 44 hommes.

Ce déséquilibre est dû au fait qu'au Maroc la plupart des postes de haute responsabilité et de gestion d'équipe sont affectés aux hommes, d'où la discrimination sur laquelle les fonctions RH doivent se pencher.

Cette première phase de l'étude s'est étalée de Décembre 2021 à juin 2022.

Durée de l'entretien et Axes du guide d'entretien : La durée des entretiens variait entre 1h30 à 2H et les 3 axes qui formaient notre guide d'entretien se présentent comme suit :

Axe 1: Impact de la RSE sur la performance

Axe 2 : Impact de la Diversité sur la performance

Axe 3 : Effort de conciliation entre RSE et Diversité pour la sortie de crise Covid 19.

La méthode d'analyse adoptée fut la méthode d'ACT « Analyse de contenu thématique ». Cette méthode consiste en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels. En tant que chercheur, nous avons tenté de minimiser les potentiels biais culturels ou cognitifs pour rester dans l'objectivité et la scientificité des résultats. Cette méthode d'analyse de donnée qualitative nous a permis d'analyser les modèles de thèmes dans les données.

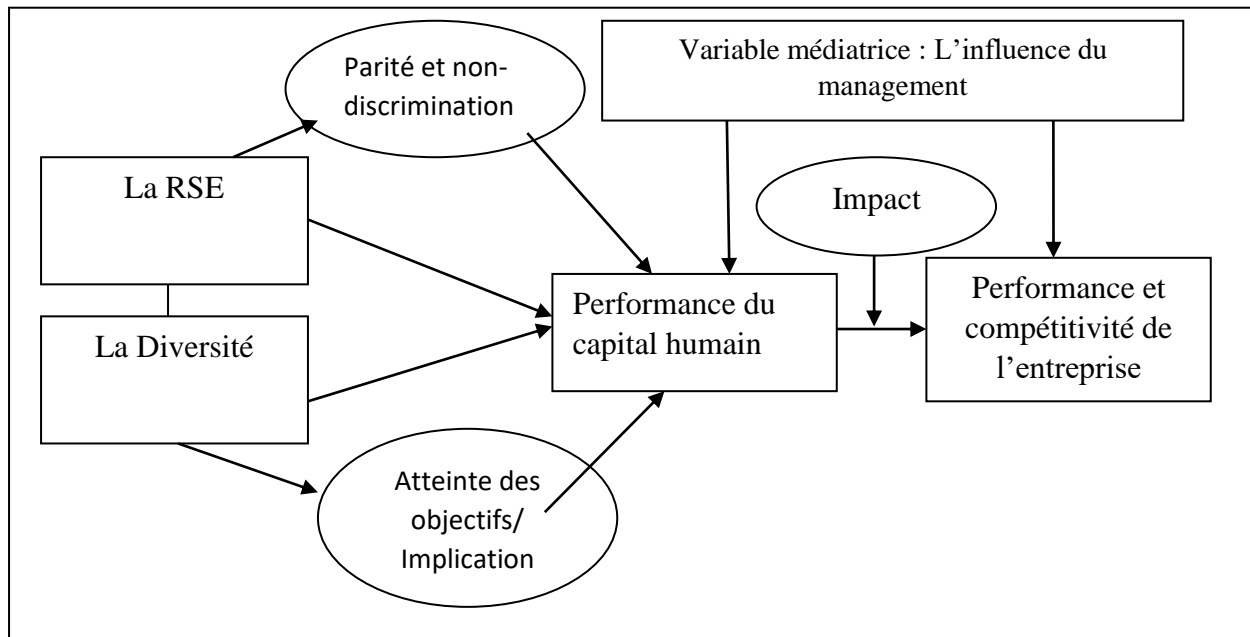
Pour ce faire, nous avons retranscrit de façon exhaustive les réponses des répondants. Nous sommes passés au codage pour la clarification et la mise en exergue des sous-thèmes abordés. Suite à cela nous avons opté pour la catégorisation pour l'organisation des thèmes qui vont émaner et leur classement, et l'inférence dans le but d'analyser interprétative des données.

3.1. Modèle de recherche :

Notre modèle de recherche met en valeur trois variables, à savoir « la RSE », « la diversité », et « la performance du capital humain ».

Ainsi, le modèle conceptuel que nous avons généré peut se présenter comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel sur l'impact de la RSE/Diversité sur la performance du capital humain



Source : Nous-mêmes

3.2. Échantillon ou terrain de l'étude et description

Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques de l'échantillon et du terrain d'étude.

Tableau 2 : Caractéristique de l'échantillon

Nombres des répondants	55
Genre	Répondant hommes : 39 hommes Répondant femmes : 16 femmes
Age des répondants	Entre 25 et 55 ans
Région	La région du grand Casablanca
Durée de l'entretien	1H30

Source : Nous -mêmes

Terrain d'étude : Notre projet de recherche se concentre sur la PME comme terrain d'étude. Cela se justifie par son rôle indéniable tant pour la création de richesse que pour la génération d'emploi (Edwards et al.2005), elle forme au Maroc 98°/° du tissu économique. Elles représentent une source essentielle de croissance économique, de dynamique et de flexibilité aussi bien pour les pays industrialisés que dans les économies émergentes et en développement (Mayrhofer et Urban, 2011). De ce fait, elle mérite toute notre attention surtout qu'elle représente 40°/° de la production. Or elle souffre de plusieurs contraintes et reste vulnérable d'où l'importance de se pencher sur la proposition de solutions pratiques pour maintenir sa performance.

Taille de l'échantillon : Nous avons mené une étude qualitative sur un échantillon de 55 Entreprises de la région de Casablanca /Settat, puisqu'il s'agit de la première phase de la recherche « étude qualitative exploratoire » mais nous envisageons pour la 2ème partie « Étude quantitative confirmatoire » d'élargir la taille de notre échantillon vers l'ensemble des régions du Maroc.

Pour les secteurs d'activité participant à notre étude, nous citons : le secteur du transport/ logistique/ Automobile /Commerce/ Banque assurance/ Agroalimentaire et Hôtel et Restaurant etc (comme sera présenté dans la section qui suit)

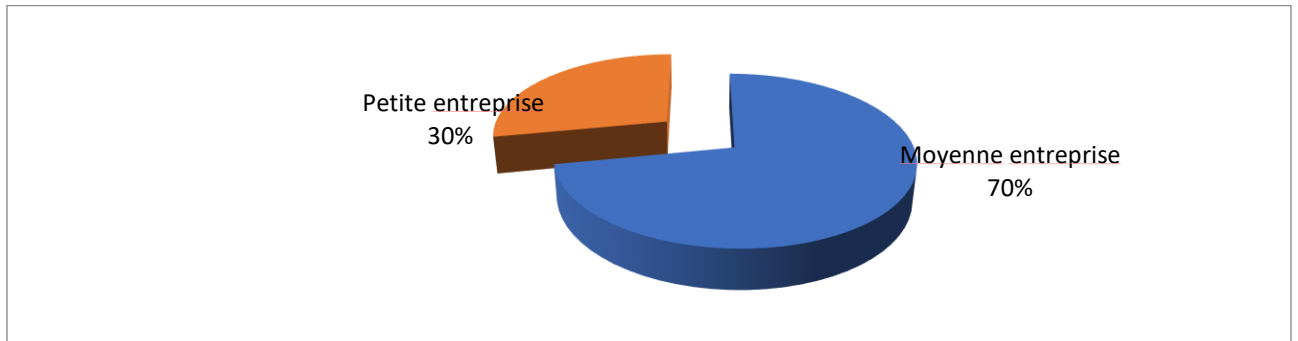
4. Résultats et discussions

Nous présenterons dans cette section les résultats les plus significatifs de notre étude. Nous commencerons par quelques clarifications au niveau des caractéristiques de notre étude pour aller directement vers les résultats de l'étude des verbatims et la discussion des résultats.

4.1. Statistiques descriptives

Pour les entreprises participant à l'étude, 70% des entreprises sont des moyennes entreprises, tandis que 30% sont des petites entreprises comme clarifier ci-dessous :

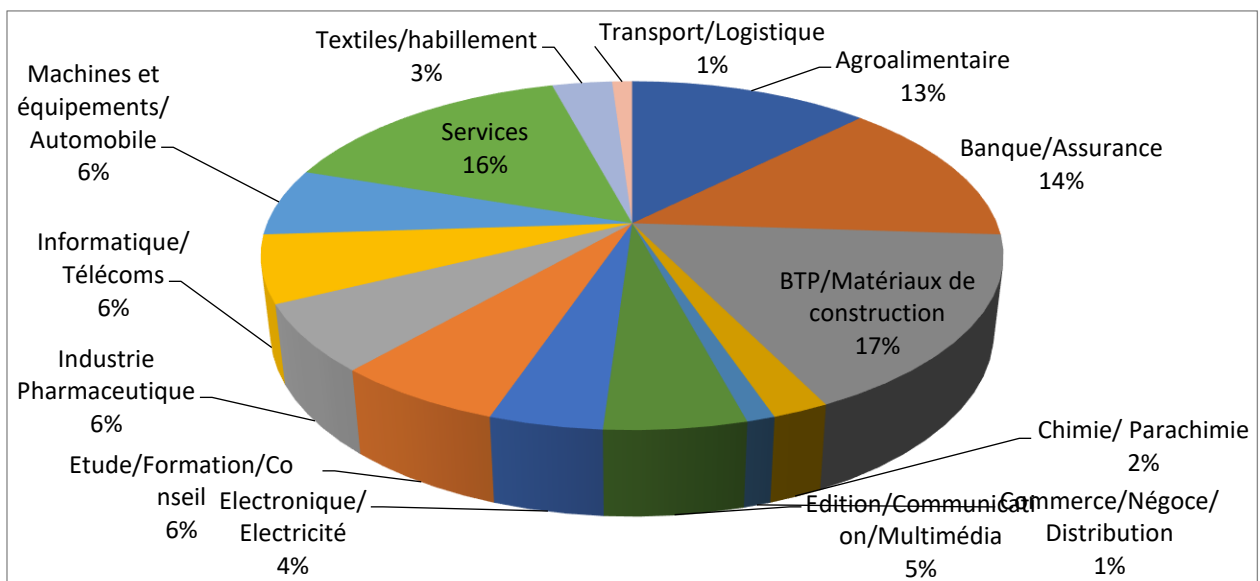
Figure 2 : Typologie des PME participantes à l'étude qualitative selon l'effectif



Source : Auteurs

Nous avons tenté de toucher à divers secteurs d'activité, pour avoir une vision claire de l'objet d'étude dans le contexte de la région du Grand Casablanca :

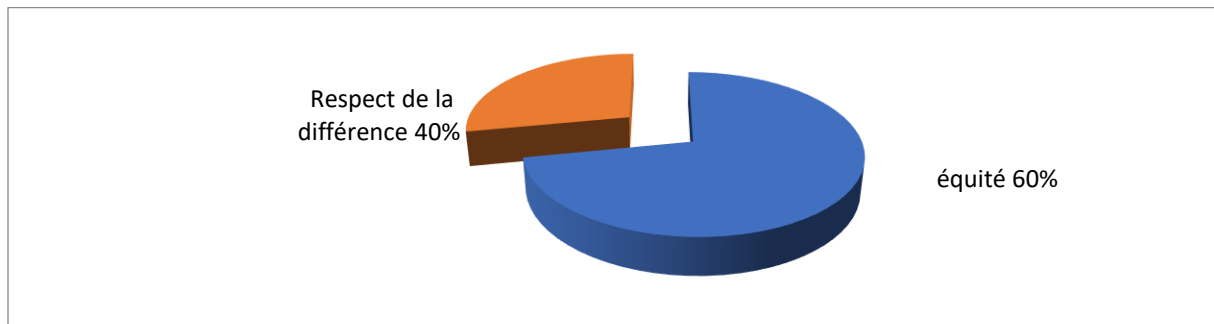
Figure 3 : Secteur d'activité couvert par l'étude



Source : Auteurs

Nous jugeons important de citer la réponse de nos répondants à la question suivante : quel est votre besoin pour être plus performant ?

Figure 4 : Réponse à la question : quel est votre besoin pour être plus performant ?



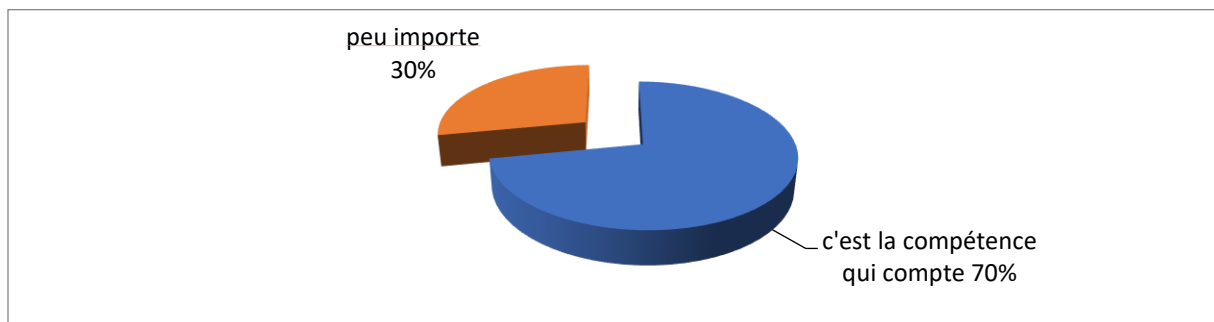
Source : Auteurs

Nous avons remarqué que l’item « équité » a été utilisé par la majorité des répondants : 60°/° des personnes interrogées ont besoin de se sentir ayant les mêmes droits qu’elles autres : au niveau relationnel (absence de favoritisme, droit à la parole, à l’expression et implication) et au niveau de la rémunération ainsi que l’égalité des chances (mobilité interne, droit et avantages sociaux)

Aussi, ne pas considérer la personne pour sa couleur de peau, son niveau social, sa religion ou sa culture est une demande ou un besoin qui a été formulé par plusieurs répondants, élément que nous retenons dans la figure présentée/ En effet, 40°/° des répondants ont réclamé le droit à la différence, et qu’ils ont besoin, beaucoup plus de se sentir apprécié pour leur compétence et leur savoir-faire au travail.

La figure suivante clarifie la réponse des répondants à la question suivante : préférez-vous travailler avec des hommes ou des femmes :

Figure 5 : Réponse à la question : préférez-vous travailler avec des hommes ou des femmes :



Source : Auteurs

Nous remarquons que la plupart des répondants interrogés ont souligné la recherche de nouvelles idées, de nouvelles compétences, des personnes capables d’élèver le chiffre d’affaires comme le souligne Hicham M. Directeur commercial dans une entreprise de service « c’est toujours bien d’avoir des primes au collectif, peu importe le genre de la personne ». 70°/° des répondants ont répété l’expression « c’est la compétence qui compte » ce qui reflète l’importance de préciser que les visions commencent à changer surtout dans la phase post Coronavirus. Le management de la diversité est une pratique qui commence à séduire plusieurs PME qui ont compris l’importance et le gain derrière cet enjeu.

4.2. Résultats et Discussion :

Nous déduisons de notre revue de littérature et des résultats de l’étude qualitative que l’apport de la RSE est considérable, car il influe sur la performance financière. Dans ce sens nous citons H.L qui souligne que « lorsque nous avons installé de nouvelles pratiques RSE nous remarquons que le staff est plus motivé, et donc notre chiffre d’affaires se développe ».

La compétitivité de l'entreprise marocaine est un objectif à atteindre dans la nouvelle feuille de route dictée par les axes transformationnels du Nouveau Modèle de développement désiré par Sa Majesté et mis en route par les managers et gestionnaire. De ce fait, dans l'espoir de suivre cette nouvelle volonté royale et booster l'entreprise, les managers se sont penchés pour valoriser leur capital humain sur les actions suivantes : la dynamique des interactions, l'approche et l'accompagnement de l'équipe, le management par objectif et finalement, l'association de l'efficacité, efficacité, cohérence et pertinence.

Les principaux enseignements de l'étude nous révèlent de nouvelles orientations du modèle de développement prôné par Sa Majesté, et appliqué par les chefs d'entreprise et chef d'équipe. Les répondants à notre enquête nous ont affirmé l'application (depuis la sortie de la crise de la Covid 19). La principale action que nous avons découverte est la formation du capital humain dans la gestion de l'image de marque, le contact client, la gestion du stress et l'adaptation à la capacité d'achat tout en restant dans les standards de l'international.

La totalité des répondants manifeste l'intérêt de revoir les pratiques du management et les modes de gouvernance en phase postcovid, vu l'expérience du confinement et le déséquilibre créé par la crise sanitaire. S'inscrire dans une démarche de management participatif sous l'égide d'un management transversal est la nouvelle couleur du management casablancais.

Si l'on part vérifier le concept dans la littérature, et l'on se penche sur l'étude de W. Gary Simpson et Theodor Kohers intitulé « The Link between Corporate Social and Financial Performance : Evidence from the Banking Industry », un soutien solide a été apporté à l'hypothèse qui affirme que le lien entre la RSE et la performance financière de l'entreprise est assez positif. Lee E. Preston et Douglas P. O'Brien ne voient également aucun effet négatif significatif dans la relation entre la RSE et la performance financière de l'entreprise.

Ces auteurs ont étudié 67 grandes sociétés américaines pendant une période de 10 ans, entre 1982 et 1992, sous le titre « Relation de performance sociale et financière de l'entreprise » pour arriver au constat ci-dessus.

Il ressort de notre étude que la notion d'engagement, communication, fidélisation et relation de confiance sont un gage de performance. À cet effet, L.O affirme « qu'une forte performance sociale et environnementale conduit à une forte performance financière ». Et en concordance avec la littérature, nous mettons en exergue l'ouvrage sur la « Compétitivité et responsabilité sociale des entreprises », dans lequel Laszlo Zsolnai stipule que « les organisations caritatives sont récompensées pour les coûts plus élevés de leur comportement responsable par leur capacité à former des engagements entre propriétaires, gestionnaires et employés, et d'établir des relations de confiance avec les clients et les sous-traitants.

Il est allé de l'avant pour citer Robert Frank, l'auteur du livre "What Price the Moral High Terrain ?" qui ont clairement souligné que « *les personnes intrinsèquement motivées à adhérer aux normes éthiques prospèrent souvent dans des environnements concurrentiels ; et que socialement responsable les entreprises peuvent survivre dans des environnements concurrentiels parce que la responsabilité sociale peut apporter avantages substantiels pour les entreprises* ».

Par ailleurs, la relation entre diversité et performance de l'équipe n'est plus à contester. Nous avons trouvé beaucoup de difficultés à interroger des femmes chefs d'équipes, car la plupart des dirigeants de PME interrogées nous ont affirmé qu'ils ne peuvent pas « faire confiance aux femmes pour la gestion des équipes difficiles ».

La femme est toujours perçue comme « fragile », non capable de mener une équipe avec des profils ou personnalités critiques, malgré leur formation et diplôme supérieurs, ce qui confirme un regard discriminatoire envers les capacités relationnelles et de gestion de la femme.

De plus, nous proposons sur la base des réponses de notre étude qualitative que les organisations qui n'ont pas de main-d'œuvre culturellement diversifiée, elles doivent engager

des dépenses pour informer ses employés sur la culture, le travail et les procédures des pays étrangers. Les investissements pourraient inclure l'embauche de formateurs de pays étrangers, l'achat de documentaires sur les cultures étrangères à montrer aux employés ou à distribuer des livres, des revues et des brochures pour approfondir leurs connaissances sur les cultures étrangères.

Avec une main-d'œuvre culturellement diversifiée, ce temps, ce coût et cette énergie peuvent être épargnés en tant que travailleurs internes se transformant en formateurs et praticiens. Ainsi, le processus d'intégration d'un tel l'organisation dans un pays étranger devient plus fluide. (Comme l'a affirmé déjà Martin, G. C. en 2014).

Dans le même sens, nous encourageons tous les managers à adopter la démarche diversité, car elle aide à élargir la perspective, l'approche, tactique stratégique, lancement d'un nouveau produit, élaboration d'un plan marketing, création d'une nouvelle idée, conception d'un nouveau fonctionnement et évaluation des tendances émergentes (comme d'ailleurs l'affirme Adler en 2002).

Nous avons aussi découvert que le mode de leadership adopté par le chef d'équipe est déterminant, dans la mesure où les managers et chefs d'équipe interrogés militent en faveur de la reconnaissance de l'incidence importante et positive de la diversité. Nous recommandons alors aux chefs d'équipe d'être impliqués eux-mêmes et mobiliser toutes les ressources, vu que cette pratique managériale mènera vers la performance.

Ces concepts sont constamment remodelés en fonction des relations de pouvoir et des acteurs impliqués dans leur définition et leur mobilisation. Ainsi, ils sont soumis à une requalification constante qui reflète leur historicité et leur contextualité intrinsèques comme l'affirme Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013).

L'élément le plus répété dans le discours des répondants est « cela dépend de la situation ». Nous en déduisons que pour évaluer le lien entre diversité et performance, il faut d'abord comprendre un ensemble de conditions susceptibles de modérer l'impact de la première sur la seconde - dimensions situationnelles, contextuelles, temporelles et organisationnelles. (Nous retrouvons ces éléments chez Bender & Pigeyre, 2004; Belghiti & Rhodain, 2001).

S.B affirme que « Le contexte est donc crucial pour déterminer la nature de l'impact de la diversité sur les performances ». Ainsi, nous déduisons si la diversité est susceptible d'influencer la performance des organisations, cet impact doit être évalué à la lumière du contexte institutionnel, économique, social et organisationnel de l'entité étudiée. En définitive, si la diversification des équipes est une ressource stratégique pour les organisations, elle ne représente qu'un avantage concurrentiel que si elle est intégrée dans une politique de responsabilité sociale. (Et nous retrouvons ce même constat présent avec Igalens & Joras, 2002).

Dans ce contexte, nous rejoignons dans nos recommandations la même vision d'Özbilgin & Tatli, (2008), car nous croyons sur la base des résultats de notre étude que faire du développement d'une politique globale de diversité un processus créatif et non une invention dogmatique devient une priorité, surtout si il est inséré dans une dynamique sociale de signification et d'appropriation collective.

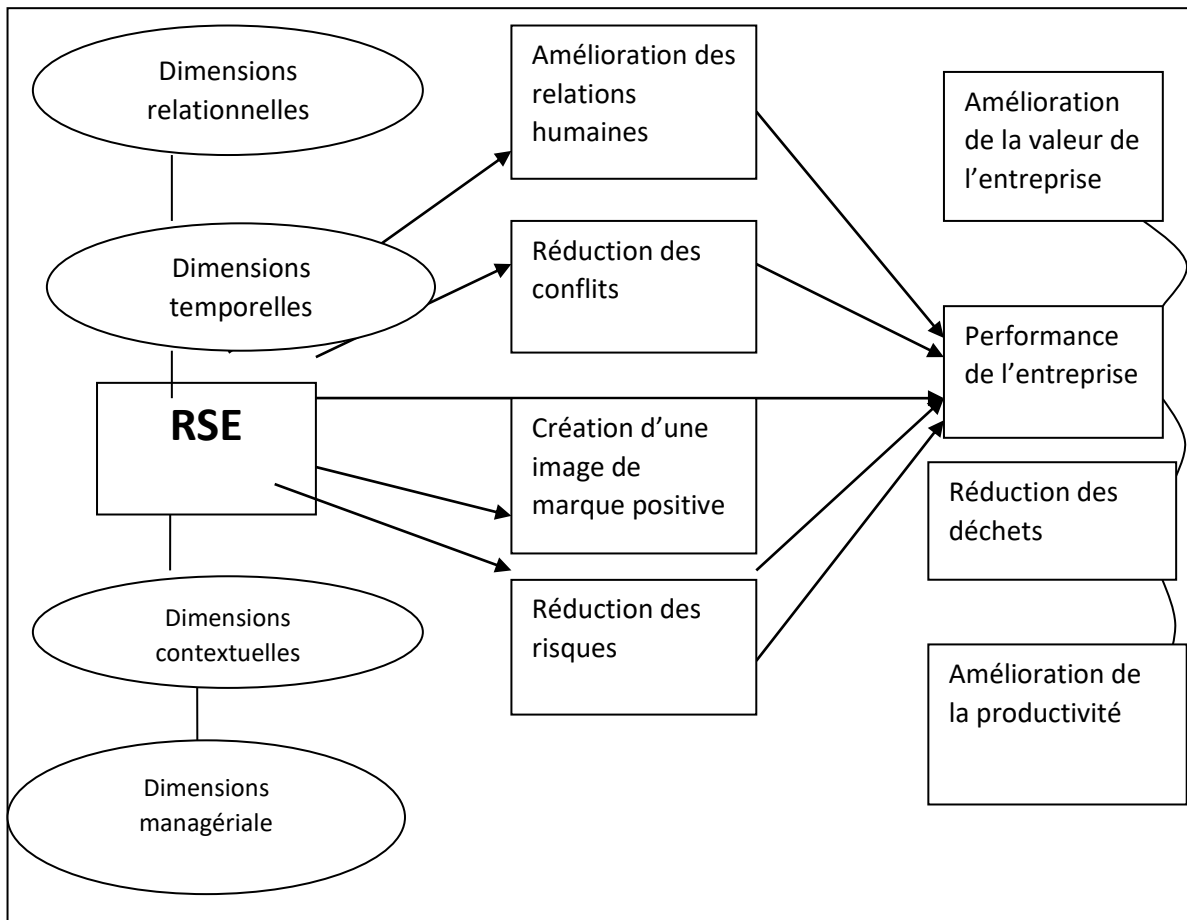
Cela demande l'intériorisation de la politique de diversité dans le patrimoine réglementaire et processuel de l'organisation, ce qui nécessite son institutionnalisation, un questionnement des croyances initiales et une inversion normative (cette vision est aussi présente dans la littérature chez Bruna, M. G. & Chauvet, M. 2013).

Il serait judicieux dans ce sens, de la part d'un chef d'équipe habile et averti, d'adopter une politique de diversité créative qui appelle à l'établissement à de nouvelles normes à la lumière de la nouveauté organisationnelle que constitue la promotion de la diversité, et à l'adoption d'une perspective d'amélioration continue. Par conséquent, la performance des équipes sera stimulée, seule par le développement d'une politique de diversité globale.

Les organisations ont donc intérêt à concevoir leur politique de diversité et RSE en prêtant attention aux dimensions temporelles au niveau sociétal, aux dimensions managériales au niveau organisationnel et aux dimensions intégratives et relationnelles au niveau individuel. Ceci afin de faire de la diversité et la RSE un facteur potentiel et conditionnel de performance économique.

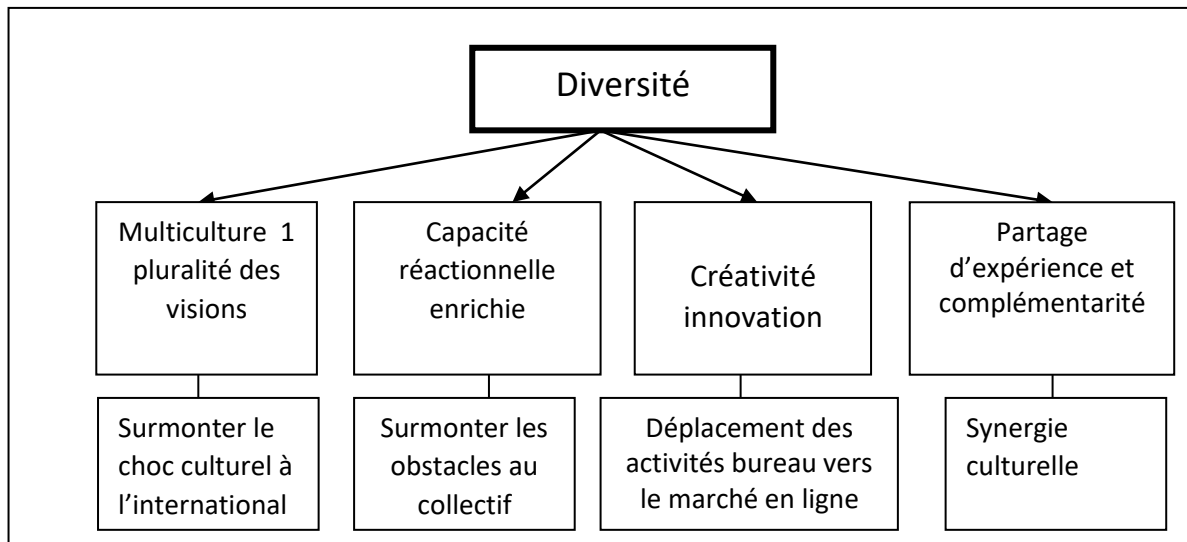
Accentuant le poids central de la culture organisationnelle, ces travaux soulignent l'impact des facteurs contextuels, temporels, organisationnels et relationnels sur la performance des équipes diversifiées. La diversité est une richesse essentielle pour l'entreprise, une gestion avisée de la diversité constitue sans doute un avantage concurrentiel. Nous pouvons schématiser notre pensée sur la RSE et la diversité dans les deux architectures suivantes :

Figure 6 : RSE : quels Impact sociaux économiques ?



Source : Nous -mêmes

Figure 7 : Diversité : quels Impact sociaux économiques ?



Source : Nous -mêmes

La RSE alliée à la diversité donc représente une combinaison de taille pouvant amener à la performance en entreprise.

5. Conclusion

Dans cet article nous avons tenté d'étudier le rôle de la RSE et de la DIVERSITÉ et leur impact managérial et social sur la performance en entreprise. Il ressort de cette étude que si la RSE s'inscrit dans une réflexion RH basée sur l'inclusion, la non-discrimination, la valorisation de la femme et son implication est effective, garantissant les droits de chacun, il y'aura indubitablement le maintien des performances.

L'adoption de la démarche RSE mène finalement à la valorisation du capital humain. Ce dernier, pris en charge, déploie plus d'effort et accroît sa performance, élément indubitable pour toucher l'aspect économique de l'entreprise. Nous remarquons que les deux aspects social et économique sont touchés vu que les salariés s'impliquent plus, et le sentiment d'appartenance se cultive au fil du temps.

Le rôle du dirigeant est de haute importance, puisqu'il veille à l'adhésion de toutes les parties prenantes, dans un concept de gestion ouvert sous l'égide de la motivation et de la bonne gouvernance.

Dans ces sens, si la PME, grâce à un manager averti, ouvert, conciliant et empathique, arrive à mettre en place une démarche RSE dans sa gestion au quotidien, elle arrivera à un maintien des performances humaines, et à un saut qualitatif au niveau de son chiffre d'affaires. L'entreprise aura alors touché et les objectifs sociaux (satisfaction, implication et performance) et les objectifs économiques (élévation du chiffre d'affaires, compétitivité et maintien sur le marché)

Nous couronnons notre travail avec la conclusion suivante : la RSE est devenue une composante essentielle de la stratégie des entreprises. Il s'agit d'un instrument crucial pour minimiser les conflits avec les parties prenantes. Elle peut donc être abordée sous au moins deux angles, notamment le fait qu'elle est née de la nécessité de promouvoir les droits de l'homme et d'impliquer la protection et la promotion des droits dans les politiques de développement et d'entreprise.

En effet, les équipes surmonteront les soucis du quotidien en équipe, car ils seront soudés par la bienveillance d'un leader hors pair. Le manager jouera le rôle de chef d'orchestre pour booster ses équipes, tout en respectant la multiculturaliste et la pluralité des visions. Il

obtiendra sans nul doute de la synergie culturelle, de la participation, de nouvelles idées créatives, et un maintien des performances économiques et sociales.

Il s'agit également d'une pratique/philosophie qui découle de la prise de conscience empirique que les bénéfices puissent être maximisés ou plus raisonnablement atteints lorsque les entreprises affirment leur engagement à établir de bonnes relations avec les différentes parties prenantes, y compris le domaine social, et donc finalement, rendre à même les équipes d'aller vers la performance. En somme, l'alliance RSE et diversité est la clé pour un manager désireux d'arriver au maintien des performances.

Références

- (1) Acquier, A. & Aggeri, F. (2006). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180, 131-157.
- (2) Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 4th Edition, McGill University, South-Western, Thomson Learning, pp.105-131.
- (3) Al-Jenaibi, B. (2011). The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates an initial study. *Journal for Communication and Culture*. 1(2), 49-81.
- (4) Alter, Norbert (2005). *L'innovation ordinaire*, Paris, P.U.F. /Quadrige, 284 p.
- (5) Arthur, Michelle; Cook, Alison (2003). «The relationship between work-family human resource practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective», *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 22, p. 219-252
- (6) Aurélien Acquier and Jean-Pascal Gond *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2007, vol. 10, issue 2, 5-35
- (7) Barth I.; Falcoz, Ch. (2007). *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 312 p.
- (8) Barth, Isabelle (2007). «Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ? », XVIème Congrès de l'A.I.M.S., Montréal, 6-9 Juin 2007, 25 p
- (9) Belghiti, Sophia; Rhodain, Florence (2001). «Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°190-191,p. 107-121
- (10) Bender, Anne-Françoise ; Pigeyre, Françoise (2004). « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuilbert, p.189-207.
- (11) Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management & Avenir*, 17, 9-25.
- (12) Bourguignon, Annick (1995). « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, N°269, juillet-août, p. 61-66.
- (13) BOWEN H.R. 1953. *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, 276 p.
- (14) Bruna M. et Chanlat J. (2017), «La conduite d'une politique de diversité comme processus de
- (15) Bruna M., Dang R. & Vo L. (2014), «La désarticulation de la politique RSE des entreprises : Une étude exploratoire », *Question(s) de management*, 7, (3), 13-38. doi : 10.3917/qdm.143.0013.
- (16) Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 70–84.

- (17) Capron M., Quairel-Lanoizelee F. 2007. La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.
- (18) Carroll A. B. 1991. « The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, vol.34, July-August, pp. 39-48.
- (19) Carroll A. B. 1979. « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Journal, vol. 22, n° 3, pp. 255-265. Carroll A. B. 1999. « Corporate Social Responsibility », Business & Society, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- (20) Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y. (2016), « Gestion de la Diversité des Genres en Entreprise : Enjeux RH et Gains Economiques Potentiels », 2e édition du Colloque National « Genre et Autonomisation par le Travail : Aspects juridiques et économiques », le 10 Mai 2016, Faculté des
- (21) Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y. (2017), « La Norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ? », N°4 de la Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales- REMSES, Janvier 2017.
- (22) Cherkaoui A. et Jallal R. (2017), « Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas », Revue Question(s) de management, 18, (3), 63- 77. DOI : 10.3917/qdm.173.0063.
- (23) Cherkaoui, A. & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : enseignements d'une étude de cas.
- (24) Cmig (2012). Critical Management Studies Interest Group of the Academy of Management, [http : //group.aomonline.org/cms/](http://group.aomonline.org/cms/)
- (25) COM .2006. 136 : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles
- (26) Cornet, Annie ; Warland, Philippe (2008). GRH et gestion de la diversité, Paris, DUNOD, 147 p
- (27) Cornet, Annie; Delhay, Christine (2006). « Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique ? », Lettre du management responsable, N°5, ESDES (École de commerce de l'université catholique de Lyon)
- (28) Cox T. (1993), Cultural Diversity in Organization: Theory , Research and Practice, Berret-Koehler, San Francisco.
- (29) diversité dans l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 312 p.
- (30) Dlimi S. (2020), « Quelle alliance possible entre bonne gouvernance et stratégie RSE pour une meilleure performance dans la PME Marocaine », Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 1, Numéro 6.
- (31) Dubrion, B. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. Management & Avenir, 39, 31-51.
- (32) Ely, Robin; Thomas, David (2001). « Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes », Administrative Science Quarterly, Vol. 46, N° 2, p. 229-273.
- (33) Freeman R. E. 1984. « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.
- (34) Frimousse S., Peretti J.-M. (2015), « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », Question(s) de management 2015/1, n° 9, p. 65-89.

- (35) Gauzente, Claire (2000). «Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N° 2, p. 145-165.
- (36) Georgopoulos, Basil; Tannenbaum, Arnold (1957). «A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, Vol. 22, N° 5, p. 534-540.
- (37) Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I. & Schäfer, P. (2010). Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion*, 240, 133-148.
- (38) Hansen, Gary; Wernerfelt, Birger (1989). «Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors», *Strategic Management Journal*, Vol. 10, N° 5, p. 399-411
- (39) Heal, G. "Corporate Social Responsibility – An Economic and Financial Framework." Columbia Business School; National Bureau of Economic Research (NBER) Retrieved December 2, 2009
- (40) Hermont, Roger-Pierre; Joras, Michel (2007). «Le manager et la diversité », dans J.-M. Peretti, Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, p. 145-154
- (41) Iwu-Egwuonwu, Dr. Ronald Chibuiké and Iwu-Egwuonwu, Dr. Ronald Chibuiké, Does Corporate Social Responsibility (CSR) Impact on Firm Performance? A Literature Evidence (August 16, 2010).
- (42) Kamal, Y. & Ferdousi, M. M. (2009). Managing Diversity at Workplace: A Case Study of hp. *ASA University Review*. 3(2), 157-170.
- (43) Lazega, Emmanuel (2008). «Théorie de la coopération entre concurrents : Organisation, marché et analyse de réseaux», dans P. Steiner et F. Vatin, *Traité de Sociologie Economique*, Paris, P.U.F., «Quadrige », p.1-816.
- (44) légitimation organisationnelle : Cadrage théorique et exemples empiriques », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii, (55), 205-245.
- (45) Mangos, N., & O'Brien, P. (July 19, 2000). "Investigating Social Responsibility Reporting Practices of Global Australian Firms and how those Practices Enhance Economic Success." A Paper presented at the Second World Congress of Business, Economics and Ethics, at the International Society of Business, Economics and Ethics. Retrieved August 25, 2009
- (46) Martin, G. C. (2014). The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 9(2), 89–92.
- (47) Milliken, Frances; Martins, Luis; Morgan, Hal (1998). «Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters», *Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 5, p. 580-592.
- (48) Morin, Estelle; Savoie, André; Beaudin, Guy (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 158 p.
- (49) Mullenbach A, Gond Jean-Pascal. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, *Revue des Sciences de Gestion*, 2004, pp.93-116.
- (50) Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109-120.
- (51) Penrose, Edith (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford Univ. Press, 304 p.

- (52) Pfeffer, J.; Salancik, Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations*, Stanford, Stanford Business Classics, 300 p.
- (53) Poddi, L., & nVergalli, S. (April 20, 2009) "Does Corporate Social Responsibility Affect Firms' Performance?". Discussion Paper n. 0809. EconPapers. Retrieved December 19, 2009
- (54) *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 6(2), 141-181. doi:10.3917/riso.006.0141
- (55) *Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock*.
- (56) Scott, W. Richard (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, (5th edition), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 430 p.
- (57) Suchman, Mark.C. (1995). «Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review*, Vol.20, N°3, p. 571-610
- (58) Tajfel, Henry; Turner, John (1986). «The social identity theory of intergroup behavior ». dans S. Worchel, W. Austin, *Psychology of intergroup relations*, Chicago, Nelson-Hall, p. 7-24.
- (59) Tywoniak, Stéphane (1998). «Le modèle ressource et compétence : un nouveau paradigme pour le management stratégique », dans H. Laroche, J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, p. 166-204.
- (60) Wood, D. J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718
- (61) Zsolnai, L. (2006) "Competitiveness and Corporate Social Responsibility." FEEM Working Paper No. CRS 2.2006. Social Science Research Network (SSRN). Retrieved December 9, 2009, from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=984774