

Effets de la RSE sur la performance sociale des sociétés : Revue de littérature

CSR effects on social performance of companies: Literature review

Raja CHAKRA, (Docteure)

*Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques.
 Faculté d'économie et de gestion,
 Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculty of Economics and Management Ibn Tofail University University Campus Kenitra, Morocco 14001 +212 5 37 32 92 18
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHAKRA, R. (2024). Effets de la RSE sur la performance sociale des sociétés : Revue de littérature. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(10), 538-555. https://doi.org/10.5281/zenodo.14004268
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June16, 2024

Accepted: October 25, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 10 (2024)

Effets de la RSE sur la performance sociale des sociétés : Revue de littérature

Résumé

Depuis son introduction dans le domaine des entreprises, La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), était depuis toujours un champ de recherche fertile. Le but escompté de ce travail est d'élaborer une revue de littérature des articles les plus pertinents ayant pour objet la RSE et son impact sur la performance sociale.

La méthodologie suivie se base sur une revue de littérature systématique qui vise à rassembler, synthétiser et analyser les études pertinentes sur le concept de la performance sociale et la RSE. Cette revue est issue des articles scientifiques cités et sélectionnés dans des revues reconnues à l'échelle internationale.

Les résultats obtenus montrent l'effet positif de la RSE sur la performance sociale. La RSE peut avoir plusieurs impacts positifs à savoir : Amélioration de l'image de marque et de la réputation, renforcement des relations avec les parties prenantes, réduction des risques, innovation et efficacité accrues, contributions positives à la société. Cependant, il est important de noter que la RSE n'est pas sans défis. Certaines entreprises peuvent rencontrer des obstacles liés au coût initial des initiatives RSE, à la résistance au changement organisationnel, ou à la difficulté de mesurer l'impact réel de leurs actions sur la société.

En effet, un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance économique, ouvrant ainsi la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables (Waddock et Graves, 1997). À l'inverse, un faible niveau de performance sociale conduit à une moindre performance économique, limitant l'investissement socialement responsable.

En résumé, la RSE peut contribuer de manière significative à la performance sociale des entreprises en renforçant leur légitimité, leur résilience et leur capacité à créer de la valeur à long terme pour toutes leurs parties prenantes.

Mots clés : RSE, la performance sociale, engagement des salariés, GRH.

Classification JEL : A13 - O15 – M14

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract:

Since its introduction into the business field, Corporate Social Responsibility (CSR) has always been a fertile field of research. The expected goal of this work is to develop a literature review of the most relevant articles dealing with CSR and its impact on social performance.

The methodology followed is based on a systematic literature review which aims to gather, synthesize and analyze relevant studies on the concept of social performance and CSR. This review is based on scientific articles cited and selected in internationally recognized journals.

The results obtained show the positive effect of CSR on social performance. CSR can have several positive impacts, namely: Improved brand image and reputation, strengthened relationships with stakeholders, reduced risks, increased innovation and efficiency, positive contributions to society. However, it is important to note that CSR is not without challenges. Some companies may encounter obstacles related to the initial cost of CSR initiatives, resistance to organizational change, or the difficulty of measuring the real impact of their actions on society.

Keywords: Organizational behavior and commitment, corporate social responsibility (CSR), human resource management (HRM), Social performance

JEL Classification: A13 - O15 – M14

Paper type: Empirical research

1. Introduction

La problématique de développement durable devient de plus en plus une préoccupation majeure de l'ensemble des chercheurs soucieux de la protection de l'environnement. Cet état de fait mène bien évidemment à la réflexion autour de nouvelles pratiques managériales et de nouvelles stratégies économiques en entreprise. L'évolution devient urgence pour mieux gérer les risques de survie et de pérennité de l'entreprise! Le challenge pour toute organisation est d'arriver à un équilibre entre compétitivité, logistique et respect de l'environnement. Dans ce sens la RSE devient une stratégie pouvant mener vers une meilleure performance. Penser à l'environnement comme priorité, le préserver et donc préserver les ressources est l'un des objectifs du développement durable et c'est dans ce sens où les entreprises s'engagent dans une vision stratégique autour de la responsabilité sociale.

Sous la pression des parties prenantes, les préoccupations de durabilité sont de plus en plus prises en considération dans les stratégies de l'entreprise. L'intégration des objectifs sociaux et environnementaux dans les modèles économiques est devenue un facteur déterminant dans la recherche de la compétitivité et par conséquent, de la performance.

La mise en place de ces pratiques socialement responsables, connues sous l'appellation RSE, suscite la réflexion sur la question suivante : les efforts engagés en termes de RSE pour satisfaire les parties prenantes sont-ils payants pour les entreprises ? En d'autres termes, la RSE a-t-elle un impact sur la performance globale et sociale des entreprises?

Nous tenterons de cerner le concept dans sa pluralité terminologique tout en nous attelant sur le rôle de la RSE. De surcroît, il serait judicieux d'étudier ce concept en le liant à la performance surtout sociale pour découvrir justement comment la RSE peut –elle représenter un enjeu majeur au service des performances dans les entreprises.

L'expression « la responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise » est un concept mis en exergue afin de responsabiliser les entreprises en termes de gestion des ressources humaines, et de respect de l'environnement et de la qualité dans l'ensemble de leur processus. Ici nous retrouvons une approche beaucoup plus humaine et surtout plus responsable ayant pour objectif le développement de l'image de l'entreprise aux regards de ses employés en particulier et de la société en général.

Ainsi notre but à travers cet article est de réfléchir autour de la RSE en tant que nouveauté stratégique au Maroc, puisqu'elle représente aujourd'hui un outil de développement et d'atteinte des objectifs. Si la RSE est utilisée actuellement au Maroc pour traduire la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable, nous retrouvons alors qu'il s'agit d'un ensemble de moyens déployés par les entreprises pour participer à un développement économique durable à l'échelle planétaire. Ceci s'explique par le fait d'avoir une sorte de déclinaison, des principes macro du développement durable vers un niveau micro, celui des entreprises (Ouhadi & Boumahdi, 2015, p.23).

L'objet de cet article est de présenter une synthèse des travaux de recherche ayant exploré la relation entre la PSE et la performance financière dans des contextes différents et des périodes différentes. Le but est de relever, en l'absence de conclusion unique :

- Une tendance de la relation: est-elle plutôt positive, négative ou neutre?
- Un lien de causalité dominant : est-il unidirectionnel ou plutôt bidirectionnel ?
- Des incohérences ou des limites méthodologiques expliquant les résultats contradictoires des différentes analyses des liens entre RSE et Performance sociale (PS).

Pour cela un cadrage conceptuel (section 1) des notions de performance sociale ainsi que de ses mesures est nécessaire avant de présenter le cadre théorique et les hypothèses sous-jacentes aux modèles explicatifs de la relation supposée entre RSE et PS (section 2).

2. Définition de la performance sociale

Il est à rappeler que la conception sociale de la performance se base sur l'école des relations humaines. Cette dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines. D'après Morin et ses collègues (1994), le concept clé de cette dimension de l'efficacité est la valeur des ressources, en d'autres termes, la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le travail et l'organisation.

La « performance sociale » réfère à trois grands courants sur le composant humain des organisations dont l'objectif commun est de miser sur le caractère humain de toute organisation en lui octroyant une place prépondérante à même l'organisation. Ces trois courants reconnus dans la littérature sont : l'école des relations humaines, l'école des dysfonctions bureaucratiques et l'école de la prise de décisions. Sans pour autant ignorer l'importance d'atteindre les résultats économiques, les partisans de cette approche ont le souci d'intégrer et de réconcilier les objectifs individuels et organisationnels.

Par définition, la performance sociale se penche sur le volet humain de l'organisation. Toutefois, cette imprécision nous amène à examiner avec un peu plus d'attention les explications apportées par les auteurs reconnus dans le domaine. D'abord (Louart, 2006) précise que la performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'affectifs, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux par la composition des affectifs de l'organisation. Elle représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation (Imbs et Houot, 2005).

De même (Bourguignon, 1996) énonce qu'elle est liée aux résultats de la gestion des hommes et peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc. Sans reprendre l'ensemble des définitions, force est de constater que la performance sociale est une plus-value aux organisations.

Dans la revue littérature effectuée par Morin, Savoie et Beaudin (1994), le développement des ressources humaines, la mobilisation, le moral et le rendement du personnel sont les critères possibles pour juger de l'efficacité organisationnelle sous l'angle de la dimension sociale.

Tableau 1: Définitions de la performance sociale

Auteur	Définition
Morin, Savoie, et Beaudin (1994)	Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	La performance sociale est propre à chaque organisation, compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs poursuivis.
Huelid, Becker et Beatty (2005)	Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés.
Louart (2006)	Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectif, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation de salariés.
Godard (2004)	Elle est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés.
Petit, Bélanger, Banabou, foucher et Bergeron (1993)	Elle est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvre dans un climat de collaboration avec les dirigeants.
Bourguignon (1996)	Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc.

Source : Manon, 2009

Il convient ainsi de constater que les éléments de la performance sociale peuvent répartis en deux dimensions issues de la définition du bien-être ; celui-ci est défini comme étant un état

positif recouvrant les notions de « bonne » santé, de plaisir et de réalisation de soi. On y distingue la dimension « eudémonique », ou bien-être psychologique, et la dimension « hédonique », ou bien-être subjectif. Les mesures de la performance sociale au travail peuvent s'actualiser dans l'une ou l'autre de ces deux dimensions. On présentera successivement les éléments qui peuvent s'inscrire dans chacune de ces deux dimensions, avant de considérer ceux situés à l'interface et plus difficiles à classer.

D'une part, la dimension eudémonique renvoie à tout ce qui fait que l'individu estime qu'il peut s'accomplir dans le travail. Ce terme provient du grec « eudaïmon » qui signifie « bonheur ». Conceptualisé en premier lieu par Aristote, l'eudémonisme consiste à chercher quelle est la fonction, la finalité (la cause finale au sens grec de « telos ») propre de l'homme, résidant, selon cet auteur, dans sa pensée et sa raison. De manière générale, dans le domaine du travail, il s'agit du sens que l'individu donne et trouve à son travail, de la façon dont il s'y réalise. Seront recensés six concepts majeurs relatifs à cette dimension :

- L'implication au travail
- L'engagement organisationnel
- La congruence
- Sens du travail
- Valeur travail
- Le bien-être psychologique au travail

D'une autre part, la dimension hédonique renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail. Du grec ancien « hédonè », signifiant « jouissance » ou « plaisir », cette dimension, conceptualisée par Aristippe de Cyrène puis Epicure, fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste en une évaluation subjective du travail, interprétation basée sur l'expérience et les stimuli reçus. Dans le champ du travail, elle a plutôt trait à des domaines qui relèvent de l'opinion, et sont particulièrement malléables en fonction du contexte, voire de l'humeur des salariés. Nous pouvons recenser à ce sujet cinq concepts relevant de cette dimension :

- Le climat social
- L'exposition aux tresseurs
- La satisfaction au travail
- Le bien-être subjectif au travail
- La justice organisationnelle

Somme toute, il en découle que la performance sociale s'attarde au volet humain dans les organisations. Mais, comparativement à la performance politique ou sociétale, il n'en existe pas une définition universelle puisque ce concept demeure vague. Par conséquent, nous souscrivons au propos d'Allouche et Coll. (2004), selon lesquels la performance sociale est propre à chaque organisation. Cela signifie que les critères utilisés pour mesurer la performance sociale varieront selon les objectifs à atteindre. Puisqu'il ne semble pas y avoir de critères universels, la littérature indique que les chercheurs utilisent une variété d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance sociale.

3. Les modèles expliquant la relation PSE-RSE

Les différents modèles que nous allons détailler (Carroll, 1979 ; Wood, 1991; Pasquero, 2005) représentent une juxtaposition de plusieurs classes de structures qui peuvent être identifiées, décrites et mesurées, qui dépendent à chaque fois de l'auteur qui a conçu le modèle, mais aussi des théories qu'il a mobilisées pour le concevoir. Par conséquent, nous avons constaté que la logique de construction de tous ces modèles de PSE est la même. La performance sociale de l'entreprise est présentée comme un ensemble de principes, de processus et de résultats (Wood, 1991 ; Swanson, 1995), dans une volonté de synthèse et d'intégration théorique (Acquier & Aggeri, 2008). Il importe toutefois de souligner que ces modèles sélectionnés sont liés selon qu'ils synthétisent au mieux les dimensions de la RSE pour la mesure la plus exhaustive. En

effet, dans les deux modèles de Carroll (1979) et Wood (1991), les principes de RSE sur lesquels les entreprises doivent s'appuyer sont assez explicites.

3.1 Modèle de Carroll (1979)

Carroll (1979) a défini la performance sociale d'une entreprise comme un concept, qui fait référence à trois dimensions, en l'occurrence les principes de RSE adoptés par l'entreprise, les enjeux sociaux auxquels l'entreprise doit faire face et, enfin, les modes de réponse et processus de déploiement. En d'autres termes, l'entreprise doit clarifier sa vision de RSE, identifier clairement les défis sociaux auxquels elle est confrontée et, en définitive, élaborer un plan d'action spécifique pour faire face aux problèmes identifiés. Le modèle proposé par les auteurs vise à illustrer ces trois aspects clés dans un cadre conceptuel utile à la fois aux universitaires et aux gestionnaires (Carroll, 1979).

Ainsi, il est à constater que les obligations de la société ne se limitent plus à créer de la richesse pour les actionnaires, c'est-à-dire une obligation économique ; mais, il s'étend à une obligation légale, morale et discrétionnaire envers toutes les parties prenantes. De plus, ces obligations se renforcent mutuellement et doivent donc être considérées simultanément.

Par ailleurs, la responsabilité légale d'une entreprise fait référence à son obligation de se conformer pleinement au cadre légal et réglementaire dans lequel elle opère. À elle seule, la responsabilité éthique fait référence aux attentes de la société vis-à-vis des entreprises au-delà des attentes légales. En d'autres termes, il s'agit de toutes les actions qu'une entreprise peut entreprendre sans y être contrainte. Enfin, la responsabilité discrétionnaire fait référence aux actes posés volontairement par l'entreprise, qui ne sont ni des obligations légales ni morales, et qui sont sûrs d'avoir un impact positif sur l'image et la réputation de l'entreprise. Les enjeux sociaux que l'entreprise doit considérer en priorité coïncident avec les besoins réels de l'entreprise (Holmes, 1976). En outre, les questions qui en découlent doivent être formulées avec suffisamment de prudence en vue de mieux stimuler les intérêts du dirigeant. À noter également que ces problèmes doivent provenir de la pression gouvernementale et que l'apport de l'image doit être à la base de l'évaluation de tout problème social.

Il est de même judicieux de souligner que le modèle conceptuel proposé par Carroll est destiné à aider les managers à mieux appréhender le concept de responsabilité sociale des entreprises. Tout particulièrement, il a expliqué que la RSE et la performance économique ne doivent pas être dissociées l'une de l'autre tant que la performance économique est l'une des exigences de la RSE. Par conséquent, bien qu'il ne s'agisse pas d'une solution absolue qui détermine même le degré d'engagement social d'une entreprise, le modèle peut néanmoins aider les dirigeants à trouver des réponses appropriées à des problèmes sociaux complexes. En fait, le modèle peut être utilisé comme un outil de diagnostic, d'organisation et de résolution de problèmes, du fait qu'il fournit une vue d'ensemble qui intègre toutes les composantes de la RSE, permettant une prise de décision précise et meilleure.

Tableau 2 : Le modèle de la performance sociale de l'entreprise de Carroll (1979)

Catégories de responsabilité sociale	Economique, Juridique, éthique et discrétionnaire
Domaines sociaux où surviennent des problèmes	Consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité au travail, actionnariat
Philosophie de réponse	Réactive, défensive, d'accommodation, proactive

Source : Carroll (1979) depuis Igalens & Gond (2005)

Quelques années plus tard, Wartick & Cochran (1985) ont adopté puis affiné ce modèle. En effet, ils ont emprunté le cadre d'analyse à l'école de management stratégique des enjeux sociaux pour parvenir à la dernière dimension ; ce qui leur a permis de bien définir la dimension de « Gestion des enjeux sociaux » (Igalens & Gond, 2005). Ces auteurs renforcent également le

fondement de la dimension RSE en intégrant le concept de responsabilité publique ainsi emprunté de Preston & Post (1975).

3.2 Modèle de Wood (1991)

Le modèle de Wood a été développé pour clarifier la hiérarchie conceptuelle des triptyques déjà conçus par Carroll (1979) ainsi que par Wartick et Cochran (1985). Pour cela, l'auteur tente de remettre en ordre chaque dimension proposée par les modèles antérieurs afin de considérer les derniers développements théoriques, tout en prenant soin d'intégrer des aspects directement mesurables (Igalens & Gond, 2005). Conformément aux recherches précédentes, Wood définit la performance sociale des entreprises comme la configuration des principes de responsabilité sociale, des processus de réponse sociale et des résultats observables dans les politiques, les programmes et les relations sociales (Wood, 1991).

À en croire le même auteur, il ne suffit donc pas d'identifier les catégories, des modèles comme celui de Carroll (1979), mais il s'avère utile, voire impératif de clarifier les principes. En effet, le principe exprime quelque chose de fondamental que les gens croient comme étant vrai, ou du moins cela représente une valeur basique qui motive les gens à agir (Wood, 1991). A contrario, les catégories montrent comment distinguer entre différents types de phénomènes sans pour autant représenter des incitations ou des vérités fondamentales. Par ailleurs, à travers la définition que Wood a proposée pour la responsabilité sociale, l'auteur insiste sur le fait que l'entreprise et la société sont imbriquées au lieu d'être deux entités distinctes.

Tableau 3 : Le modèle de performance sociale de l'entreprise de Wood

Principes de la responsabilité sociale	Processus de réceptivité sociale	Résultats et incidences
Légitimité : les entreprises abusant du pouvoir accordé par la société finiront par le perdre.	Analyse de l'environnement : Collecter les informations nécessaires pour comprendre et analyser l'environnement social, politique, légal et éthique de l'entreprise.	Effets sur les personnes et les organisations.
Responsabilité publique : Les entreprises sont responsables des résultats liés à leur première et seconde zone de collaboration avec la société.	Gestion des parties prenantes : L'implication active et constructive dans les relations avec les parties prenantes.	Effets sur les environnements naturel et physique.
Discretion managériale : Les managers et autres employés sont des acteurs moraux et ont l'obligation de faire preuve de discernement en faveur des pratiques socialement responsables et éthiques.	Problèmes et affaires publiques : Un ensemble de processus qui permettent à l'entreprise d'identifier, analyser et régler les questions sociales et politiques qui peuvent l'affecter significativement.	Effets sur le système social et les institutions.

Source : Wood (1991, 1994, 2010)

À partir du tableau ci-dessus, il est à constater que les résultats et les incidences dans le modèle de Wood constituent la pièce manquante dans les modèles précédents (ceux de Carroll (1979) et de Wartick & Cochran (1985)). Ainsi, l'auteur estime que ce qui compte en termes de performance et de résultats sont les réalisations de l'entreprise et de ses employés. De plus, son concept de « résultats et impacts » englobe les politiques, les programmes, les pratiques et les impacts sur les parties prenantes et la société dans son ensemble (Wood, 1994). Par ailleurs, le type de résultat est déterminé par les représentations générales et particulières définies par les principes structurants de la RSE. Les processus par lesquels ces résultats sont produits, surveillés, évalués, compensés et corrigés (ou non corrigés) sont définis par le processus de

réponse sociale (Wood, 2010). Enfin, l'auteur ajoute que la performance financière de l'entreprise est perçue comme une dimension de sa performance sociale globale, et non pas comme type de performance concurrente ou opposée.

3.3 Modèle de Pasquero (2005)

Avant de proposer son modèle, Pasquero a mené une analyse critique du modèle de Carroll, à partir de laquelle il a tenté de suggérer des réarrangements. À cet effet, les auteurs identifient au moins trois faiblesses dans le modèle antérieur. D'abord, Pasquero (2005) constate l'incertitude quant à sa validité empirique ; les tests qu'il a effectués ne sont pas fiables, notamment pour des raisons méthodologiques. Ensuite, une autre faiblesse a été enregistrée, celle qui tient à son caractère trop général, qui empêche de faire des choix pratiques. À titre d'exemple, les auteurs soulèvent la question de la priorisation de la protection de l'environnement et de la protection des enfants au travail dans des situations où les lois locales n'existent pas ou ne sont pas priorisées par les gouvernements locaux. Enfin, une troisième faiblesse concerne le silence sur les nombreuses contradictions qui peuvent surgir entre les acteurs censés définir les normes de responsabilité sociale. Les auteurs illustrent cette dernière faiblesse en s'interrogeant sur le degré de responsabilité de deux firmes : l'une qui maintient un taux d'emploi élevé au prix d'une forte pollution, l'autre qui pollue beaucoup moins, mais crée du chômage.

Il s'en suit que l'apport de ce modèle par rapport aux modèles précédents de type disjonctifs¹ est son caractère conjonctif. Autrement dit, dans ce type de modèle, « une décision est acceptable si elle satisfait chacun des seuils minima attribués à chacun des critères retenus. Les seuils à atteindre sont généralement plus faibles que dans le modèle disjonctif, mais tous les critères doivent être satisfaits en même temps » (Pasquero, 2005). Au demeurant, il s'avère impératif d'apporter des réponses aux deux interrogations relatives respectivement à la détermination des critères et des seuils minimaux obligatoires. L'auteur propose qu'en cas d'absence de théorie générale faisant l'unanimité, cette mission incombe aux pouvoirs en place. Tirant avantage des acquis de la littérature scientifique et de l'expérience accumulée sur le terrain depuis ces dernières décennies, Pasquero (2005) propose huit composantes au concept de la RSE. Celles-ci sont toutes nécessaires pour l'évaluation d'une gestion responsable avec un taux de tolérance et d'importance dépendant du milieu sociopolitique où le modèle est déployé. Le tableau ci-après résume l'ensemble de ces composantes :

Tableau 4 : Les éléments de la RSE moderne

Composante de la RSE	Origines	Expression actuelle (exemples)
Gestion efficiente	Economie classique	Compétence technique
Philanthropie	Traditionnelle (XIXe siècle)	Dons et mécénat d'entreprise
Sollicitude	Début du XXe siècle	Besoins des employés
Limitation des nuisances	Années 1960	Priorité à l'environnement
Réceptivité sociale	Années 1970	Systèmes de « gestion sociétale »
Rectitude éthique	Années 1990	Codes de bonne conduite
Reddition de comptes	Années 2000	Triple bilan
Participation citoyenne	Années 2000	Engagement « proactif »

Source : Pasquero (2005)

¹ Dans les modèles disjonctifs, les seuils d'atteinte sont placés très hauts sur tous les critères. Mais il suffit qu'une décision dépasse un seul de ces seuils pour qu'elle soit acceptable. A titre d'exemple, une entreprise qui offre une performance exceptionnelle en matière de protection environnementale dans une région gravement polluée se verrait attribuer un certificat de responsabilité quel que soit son comportement dans d'autres domaines (Pasquero, 2005).

Selon l'auteur, il est clair que *l'efficience durable* (existence de profits) maintient la réussite et évite les effets néfastes de l'instabilité économique d'une entreprise sur son environnement social. Cela étant, le *volet philanthropique* se veut apolitique et intervient dans les domaines classiques suivants : arts, santé, éducation et vie associative locale.

En outre, le troisième volet comprend des *actions* telles que la protection des salariés contre les risques évitables dans leur profession, la garantie de conditions de travail décentes, le respect de leurs droits, la garantie de la tolérance au travail et du travail équitable, etc.

La quatrième composante de la RSE, quant à elle, est tellement large qu'elle inclut même la responsabilité secondaire (Preston & Post, 1975), également connue sous la désignation de « principe de responsabilité publique ». Ce principe fait référence à *la limitation des externalités néfastes* d'un produit pour les clients ou la société après que toutes les obligations liées au contrat de vente ont été assumées (Pasquero, 2005).

La *réceptivité sociale* est, quant à elle, une dimension managériale qui renvoie à l'effort délibéré d'innovation organisationnelle qui génère au passage des risques volontairement assumés par l'entreprise qui s'inscrit dans cette démarche.

À noter que la sixième dimension de la RSE concerne *la composante éthique* qui consiste à respecter un ensemble de normes sociales que la collectivité reconnaît comme des biens moraux supérieurs (les hypergoods de Taylor, 1989) et qui suscitent à la fois son adhésion et sa fierté (Pasquero, 2005). Soulignons également qu'aucune dimension de la RSE n'a de sens si elle n'est pas fondée sur l'éthique.

La *reddition des comptes* (social reporting), autre composante, part de l'idée qu'à l'image d'un parlement, l'entreprise a des comptes à rendre à la société qui a autorisé sa constitution.

Enfin, *l'engagement citoyen*, nouvelle composante de la responsabilité sociale des entreprises, est né d'un double besoin. Tout d'abord, il est question de mettre en évidence les contributions des entreprises qui « font une différence » dans la communauté. Par conséquent, toute entreprise qui adopte un programme d'autonomisation socio-économique pour ses parties prenantes et l'élève au niveau d'un partenaire commercial fait preuve d'engagement civique. Ensuite, il s'agit de s'attaquer à un problème majeur posé par la mondialisation et le développement économique rapide, à savoir le contrôle des entreprises multinationales en l'absence de juridictions capables de le faire. Par ailleurs, heureusement, « la société civile, à travers l'activisme actionnarial, les codes de conduite et le consumérisme politique, commence à s'approprier un véritable regard sur les processus de production des entreprises multinationales qui échappent aux contingences étatiques » (Gendron, 2004).

3.4 Les critères d'appréciation de la performance sociale de l'entreprise

À ce jour, il n'existe toujours pas de consensus clair et sans ambiguïté sur la méthodologie d'évaluation et d'évaluation de la PSE, et sur les critères utilisés pour la calculer. Il convient cependant de noter que plusieurs tentatives de normalisation de ces normes ont été opérées, mais elles n'ont pas abouti à des mesures communes généralement acceptées.

De plus, lors de l'évaluation de sa performance sociale, les activités d'une entreprise, son comportement et sa conduite envers la société sont souvent pris en compte. Ainsi, la nature de la relation d'une entreprise avec ses parties prenantes, qu'elles soient directes ou indirectes, présentes ou futures, dont l'entreprise fait partie, détermine le degré de respect des principes de responsabilité sociale des entreprises et détermine donc le niveau de sa PSE.

Par ailleurs, étant donné que la légitimité d'une entreprise s'acquiert par la société, celle-ci doit être soumise au droit de regard et au droit de réponse (Capron & Quairel, 2009). Ainsi, il ne faut pas omettre que, pour assurer sa prospérité et maintenir sa légitimité, une entreprise doit obtenir l'adhésion des différents acteurs de la société qui, d'une certaine façon, influencent la réussite de ses projets. C'est du moins dans cette perspective que les chercheurs en « Business

and Society » tentent de définir les différents enjeux et les multiples responsabilités que les entreprises doivent gérer pour aboutir à des résultats probants en termes de performance sociale. Par conséquent, il paraît clair que les principaux enjeux recensés dans la littérature, auxquels l'entreprise doit faire face, concernent la relation avec les actionnaires, les employés et la communauté, le respect de l'environnement et la nature, la relation avec les consommateurs et les fournisseurs et enfin la promotion de la croissance économique. Outillés de cette cartographie détaillée des enjeux de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, certains organismes² s'en sont inspirés pour concevoir une mesure quantifiable de la PSE. Cela étant, seront alors examinés les différents enjeux de l'entreprise liés à chacune de ses parties prenantes.

3.4.1 Enjeux liés aux actionnaires

Pour Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité sociétale de l'entreprise, au-delà de ses responsabilités pénales, ne peut s'exercer qu'à travers une prise de décision unique visant à améliorer la rentabilité des actionnaires (Capron, 2003). Cependant, la théorie des parties prenantes remet en question la prééminence de ces actionnaires dans la gouvernance des entreprises. Ainsi, le TPP inscrit désormais la firme dans une série de relations avec des partenaires qui ne sont plus seulement des actionnaires, mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de la firme (Capron, 2008). Enfin, malgré leur importance dans une entreprise, les actionnaires sont considérés comme toute autre partie prenante ayant un intérêt et une relation avec l'entreprise.

Dans son modèle de performance sociale, Clarkson (1995) définit les enjeux pertinents pour chaque partie prenante de l'entreprise, y compris les actionnaires. Cela sous-entend que les entreprises doivent assurer une bonne communication avec les actionnaires tout en prenant soin de gérer leurs réclamations. En outre, les entreprises devraient veiller à sauvegarder les intérêts et les droits des actionnaires, sans plus de détails, ajoute Clarkson. Autrement dit, et avec davantage de précision, la société maintient implicitement sa relation avec les actionnaires que si elle respecte ses obligations légales de publier des états financiers et de tenir des réunions d'actionnaires et du conseil d'administration.

3.4.2 Enjeux liés aux employés

Il convient de rappeler que les salariés jouent un rôle essentiel dans une entreprise dans la mesure où la poursuite des activités dépend largement d'eux. Dans cette optique, les entreprises ne peuvent ignorer leurs attentes et leurs exigences. De plus, entretenir des relations de travail saines est une composante importante de l'amélioration de la productivité des employés (Savall et al., 2008), qui se traduit nécessairement par une meilleure performance sociale.

Parmi les obligations et les défis de l'entreprise envers ses employés, on peut citer la communication avec les employés, leur formation et leur perfectionnement, la gestion de leur carrière, la planification de la retraite, les scénarios de licenciement, la gestion du stress et de la santé mentale des employés, l'absentéisme et le roulement, la santé et la sécurité des employés au travail, l'équité en matière d'emploi et la discrimination, la proportion de femmes aux postes de direction et l'évaluation du rendement (Clarkson, 1988, 1995). Enfin, il faut souligner que tous ces enjeux sont étroitement liés aux conditions de travail qui doivent être appropriées tout en respectant les normes du travail (Béland & Piché, 1998). Par conséquent, les entreprises qui se penchent activement à tous ces enjeux ne peuvent qu'améliorer leur performance sociale (Clarkson, 1988, 1991, 1995 ; Béland & Piché, 1998 ; Enderle & Tavis, 1998).

² KLD, PCE, Vigeo Eiris.

Pareillement, selon la théorie socio-économique (Savall, 1974, 1975, 1979), qui s'intéresse particulièrement à l'amélioration de l'équilibre économique des entreprises en s'appuyant sur le développement de la collaboration entre salariés et managers, plus l'entreprise procure du bien être à ses collaborateurs, notamment à travers la formation, la garantie de leurs droits et surtout un management proactif, plus ceux-ci seront reconnaissants et performants. Cela conduit naturellement à une meilleure performance sociale de l'entreprise.

Au final, l'ensemble de l'envolée s'engage au niveau ISO 26000 « relations et conditions de travail », en insistant notamment sur l'emploi et les relations employeur-employé, les conditions de travail et la protection sociale, le dialogue social, la santé et la sécurité au travail et, en définitive, sur le développement du capital humain. Tout cela illustre clairement l'importance des ressources humaines au sein de toutes les organisations.

3.4.3 Enjeux liés aux consommateurs

La relation de l'entreprise avec les consommateurs est très importante dans la mesure où les produits des entreprises sont commercialisés auprès des consommateurs. L'insatisfaction de cette catégorie de partie prenante peut être coûteuse pour l'entreprise et même altérer sa capacité à continuer à fonctionner (Clarkson, 1995). Ainsi, les produits répondant aux normes de qualité et de sécurité seront plus faciles à vendre, ce qui aura un impact positif sur la performance sociale et financière.

En outre, compte tenu de l'importance de cette relation consommateurs entreprise, nombreux sont les chercheurs qui s'y sont intéressés (Clarkson, 1991, 1995 ; Davenport, 2000 ; Béland & Piché, 1998). Il est à noter toutefois que certains enjeux majeurs liés aux consommateurs ont fait l'objet de régulation tels que la sécurité des produits et la publicité mensongère (Clarkson, 1995). Selon le même auteur, la relation entre les entreprises et les consommateurs est étroitement liée à la présence ou non d'un service client dédié qui s'occupe, entre autres, de la réception et de la gestion des réclamations, mais aussi de la communication et de l'information avec les clients. Cependant, il n'existe aucune obligation légale d'encourager les entreprises à fournir de tels services. Du coup, ce dispositif reste donc à la discrétion de l'entreprise.

3.4.4 Enjeux liés aux fournisseurs

Plusieurs auteurs avancent que le fournisseur est l'une des principales parties prenantes compte tenu de la nature et de la fréquence de la relation avec l'entreprise. Clarkson (1995) soutient, à cet égard, qu'il existe un degré élevé d'interdépendance entre une entreprise et ses principales parties prenantes. Dès lors, tout acteur majeur, en l'occurrence un fournisseur, qui est insatisfait ou se retire du système de l'entreprise, en partie ou en totalité, peut causer de graves problèmes financiers ou opérationnels à l'entreprise (Clarkson, 1995). Par conséquent, les entreprises se doivent d'être pleinement engagées pour maintenir de bonnes relations globales avec leurs fournisseurs, en particulier ceux qui ont un pouvoir relatif, comme décrit par Clarkson (1995).

3.4.5 Enjeux liés aux parties prenantes publiques

Selon Clarkson (1995), les acteurs publics comprennent les États et les gouvernements, ainsi que les communautés locales qui fournissent les infrastructures et les marchés. Leurs lois et règlements doivent être respectés et tous les impôts et taxes leur sont dus. Pour ces parties prenantes, Clarkson (1995) a identifié six enjeux principaux, à savoir :

Santé publique, sécurité et protection de l'environnement : Le respect de cet enjeu nécessite des politiques, des codes de conduite et des programmes dédiés à cet effet. Ce dispositif peut être utilisé par des employés, des fournisseurs, des distributeurs, des consommateurs, au niveau tant national qu'international. Ce type de système doit également intégrer des plans d'action d'urgence et des mesures d'évaluation et de vérification des procédures de protection de

l'environnement (Clarkson, 1995). Le respect de cet enjeu critique ne peut qu'améliorer la performance sociale de l'entreprise.

La conservation de l'énergie et des matériaux : des politiques, des objectifs et des programmes sont également nécessaires à cet égard. Dans cette perspective, il est aussi nécessaire d'adopter une hiérarchie dans la gestion et la conservation de l'énergie et des matériaux, à savoir réduire, réutiliser et recycler (Clarkson, 1995).

Les évaluations environnementales liées aux projets d'immobilisations : l'entreprise doit mettre en place un processus qui intègre les principes environnementaux lors de l'évaluation des projets de capital (constructions, opérations, etc.).

La participation et l'engagement en faveur des politiques publiques : cette démarche peut s'effectuer directement ou par le biais d'associations professionnelles. Les entreprises doivent mettre en place des politiques et des processus leur permettant d'intervenir dans la définition des politiques publiques (Clarkson, 1991, 1995 ; Enderle et Travis, 1998).

Les relations avec la communauté : Pour entretenir de bonnes relations avec la communauté, les entreprises doivent concevoir des plans et des politiques de communication après consultation et écoute (Clarkson, 1991, 1995 ; Davenport, 2000) afin de rendre les décisions possibles aux différentes parties prenantes et d'influencer leurs décisions. Certains avantages et considérations spécifiques (recrutement local, mesures et plans d'urgence, opportunités d'emploi, etc.) sont à souligner (El Malki, 2010). De plus, pour s'engager pleinement dans une communauté, il faut aussi planifier son développement, la protéger et participer à sa restauration.

L'investissement social et les donations : Cela comprend tous les programmes et toutes les politiques spécifiques d'investissement social, y compris les dons et subventions, l'implication des employés dans le service communautaire, le parrainage d'événements culturels et artistiques, etc. Ces différentes composantes accroissent d'abord le bien-être de la population bénéficiaire et, ce faisant, renforcent l'image et la réputation de l'entreprise.

3.4.6 Enjeux environnementaux

Il est un fait certain : la question environnementale n'est plus l'affaire d'une minorité de scientifiques et d'environnementalistes. En effet, depuis les grandes catastrophes industrielles, toutes les parties prenantes, en l'occurrence les consommateurs, les actionnaires, les associations ou les politiques, semblent être concernées. Il convient toutefois de noter que la réglementation en matière d'environnement varie considérablement selon le secteur d'activité et le pays d'implantation.

Ainsi, avec ou sans cadre légal et réglementaire régissant l'activité de l'entreprise, celle-ci doit avoir un niveau de conscience assez élevé des dangers de la pollution pour mener des actions concrètes, dans le but de réduire la pollution occasionnée (Kinder & Domini, 1997 ; Stanwick & Stanwick, 1998), de protéger l'environnement (Clarkson, 1988), mais aussi de contrôler la pollution engendrée par son activité. Ces actions reflètent le respect de l'environnement par les entreprises.

En somme, si une entreprise prend en compte tous ces enjeux liés aux différentes parties prenantes et, surtout, si elle prend des mesures concrètes pour y répondre, cela améliorera sans aucun doute sa performance sociale puisque celle-ci se mesure à l'aune des actions et des attitudes de l'entreprise face à la société et à l'ensemble de ses parties prenantes. Les deux notions RSE et PSE, comme nous les avons présentées, ne sont pas substituables, mais complémentaires. En effet, la RSE propose les principes directeurs guidant tout le modèle, la réceptivité sociale propose la manière pratique avec laquelle il faut réaliser le modèle (Wartick & Cochran, 1985), au moment où la PS est une évolution de la maturité de la réflexion dans le domaine de la RSE (Igalens et Gond, 2005), une déclinaison opérationnelle de celle-ci (Taoukif,

2014), proposant la mesure du niveau de mise en pratique de la RSE (Bakker et *al.*, 2005) et l'évaluation du modèle (l'entreprise est responsable ou pas , réceptive ou non).

En nous appuyant sur la littérature existante, nous pouvons avancer que la performance sociale de l'entreprise s'est développée comme théorie intégratrice des différentes théories de la RSE. Celle-ci peut être définie comme un construit multidimensionnel intégrant les principes, processus et politiques liés aux questions à la fois sociales et sociétales d'une entreprise. L'énoncé de cette définition rappelle à quel point ce concept est complexe.

Lee et al (2009) mettent en avant le fait que la performance sociale de l'entreprise est porteuse d'avantages compétitifs. Force est de constater qu'une entreprise qui s'investit dans la PSE (la satisfaction de ses différents stakeholders) jouit d'une très bonne réputation, laquelle influence positivement sa rentabilité économique. Les auteurs cités ci-dessus postulent que la RSE est un facteur de performance. Somme toute, comme l'engagement constitue un concept majeur relatif à la dimension eudémonique de la performance sociale, il sera, par conséquent, impacté par les pratiques RSE. Cela fera l'objet de la troisième et dernière section du présent chapitre.

4. Revue empirique de la relation performance & RSE

La RSE est souvent appréhendée de manière interchangeable avec le développement durable, l'entreprise citoyenne (Matten et Crane, 2005) et la performance sociale des entreprises (Carroll, 1979).

Pendant de nombreuses années, les résultats de la RSE ont été pensés et analysés au moyen des expériences des actionnaires et des consommateurs. Depuis quelque temps, la recherche s'intéresse désormais à l'impact de la RSE sur les employés. Les études distinguent deux catégories d'employés. La RSE affecte les employés potentiels à travers la performance sociale (Albinger et Freeman, 2000 ; Backhaus et al., 2002).

Table 5 : Récapitulatif des études menées sur la relation RSE et performance sociale

	Population observée	Méthodologie	Résultats	Explication
Coulon, R (2005)	106 professionnels de la fonction RH de grands groupes	Dans quelle mesure la formalisation de la RSE s'inscrit-elle dans les pratiques de gestion des ressources humaines ? Peut-on établir un bilan des pratiques RH « socialement responsables » ? En quoi ces pratiques excèdent-elles la simple application du droit du travail ?	- L'enquête montre que, dans leur grande majorité, les entreprises ne développent pas des pratiques RH originales et qui vont au-delà de l'application des règles de droit. - Recrutement : moins d'un tiers seulement des entreprises développe une collaboration avec des missions locales ou des associations d'insertions du personnel non qualifié - Formation : les actions dont le caractère social est le plus marqué (accès, retour à l'emploi) sont marginales - Évaluation des compétences des salariés : des préoccupations importantes ne sont généralement pas abordées dans l'entretien annuel d'évaluation.	Cette étude ne renvoie pas directement à notre objet d'étude, mais elle nous permet de mettre en lumière des résultats intéressants concernant la dimension interne (volet social /RH) de la RSE dans les grands groupes.
Saulquin et Schier (2006)	10 PME	De la perception aux pratiques RSE au sein des PME/PMI en France.	- L'hypothèse centrale est de supposer l'existence d'une corrélation entre un profil caractérisé par une vision managériale fermée ou ouverte de la firme et une approche dynamique ou statique de la performance et des pratiques de RSE. - Existence probable d'un cheminement type-dominant de maturation du dirigeant par rapport à l'intégration de la RS dans l'entreprise.	- Etude exploratoire avec projet de généralisation par la suite (passage à une approche quantitative) - Liens performance sociale perf fin (Cf. étude de J. Allouche et al. (2004) et Gond J.P (2006)
Terra nova 2002	67 entreprises	analyse de contenu des rapports 2001 avec application de la grille des indicateurs du GRI	1-La couverture du référentiel GRI varie du simple au triple selon les entreprises 2-La structure des rapports est le plus souvent éloignée du profil GRI (effacement du social)	Analyse de contenu des rapports 2001 avec application de la grille des indicateurs du GRI/ 103 indicateurs retenus (analyse de la présence des indicateurs, classement des entreprises selon l'intensité de la présence, analyse du profil structurel du reporting social en fonction des domaines couverts, typologie des entreprises)

Source : « Informations des actionnaires et Rapports RSE », J.Allouche, F.de Bry,I.Huault (2003).

Sur la base de 166 articles, chapitres de livres et livres, Glavas (2016a) a pu proposer un examen non exhaustif de la littérature sur la micro RSE. La contribution de cet examen est de donner une vue d'ensemble et de servir de guide pour ceux qui désirent percer sur ce domaine de recherche. Les tableaux 5 et 6 ci-dessous sont des synthèses des différents médiateurs et modérateurs étudiés dans la littérature sur la micro RSE.

Table 6 : Synthèse des médiateurs

Mediators	
Value fit (i.e., CSR- Induced Intrinsic Attributions)	Glavas et Kelley (2014)
Collective self-esteem	Bartel (2001)
Prosocial identity (both personal and organizational)	Grant et al. (2008)
Organizational identification	Carmeli et al. (2007)
	Farooq et al. (2014a)
	Jones (2010)
Organizational pride	Jones (2010)
Perceived organizational support	Glavas et Kelley (2014)
Improved social relations	Muthuri et al. (2009)

Source : Glavas (2016a, p.5)

Si l'étude approfondie de Glavas (2016a) constitue une référence solide dans le domaine de la RSE et du comportement organisationnel, une étude encore plus récente vient compléter ce travail. Il s'agit de l'étude de Gond et ses collègues (2017). Ces derniers ont étudié 268 articles sur la micro-RSE. Leur synthèse présente deux avantages. Premièrement, les auteurs analysent la RSE selon : (i) les facteurs individuels de l'engagement pour la RSE, (ii) les processus individuels d'évaluation de la RSE et (iii) les réactions individuelles aux initiatives de RSE. Deuxièmement, ils proposent un ensemble de réponses (théories) à la question pourquoi la RSE peut avoir un impact sur les employés.

5. Conclusion

Le débat sur le lien entre la RSE et la performance des entreprises a été récemment abordé par des chercheurs visant à évaluer l'impact de différentes pratiques liées à la RSE sur la performance. Bowen a postulé pour la première fois en 1953 que la responsabilité du manager pouvait être un facteur de performance. En effet, dans le cadre du modèle explicatif global, un cercle vertueux (synergie positive) peut être envisagé, signifiant que des niveaux élevés de performance sociale conduisent à une amélioration de la performance économique, ouvrant ainsi la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables (Waddock et Graves, 1997). A l'inverse, de faibles niveaux de performance sociale conduisent à une moindre performance économique, limitant l'investissement socialement responsable (synergies négatives).

Il est à rappeler que les résultats de la revue de littérature concluent que les attentes des salariés dans leur organisation dépassent le cadre défini par la réglementation. Les organisations intègrent ces préoccupations dans la stratégie d'entreprise, qui détermine en grande partie le comportement des employés. Autrement, les attitudes et les comportements des employés sont dérivés de leurs perceptions du comportement de l'organisation envers eux et les autres parties prenantes. Dès lors, l'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE ne peut qu'améliorer la relation sociale employeur-employé.

Cette revue de la littérature ouvrira aussi bien, des voies de recherches s'intéressant à l'impact de la RSE sur la performance sociale et pas seulement, sur la richesse de l'actionnaire mesurée par les indicateurs de rentabilité comptable ou boursière que des pistes de réflexion focalisées

sur les facteurs de contingence favorisant la relation positive entre la RSE. La performance sociale et performance financière.

Références :

- (1). ACQUIER, AURELIEN & AGGERI, FRANCK. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*. 34.
- (2). ALBINGER Heather Schmidt, FREEMAN Sarah, « Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations », *Journal of Business Ethics*, vol. 28, no 3, 2000, p. 243-253.
- (3). ALLOUCHE J., CHARPENTIER M., GUILLOT-SOULEZ C., (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières » 15^e Congrès AGRH.
- (4). ALLOUCHE J., HUAULT I., SCHMIDT G. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15^{ème} Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.
- (5). BACKHAUS Kristin, STONE Brett, HEINER Karl, « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness », *Business & Society*, vol. 41, no 3, 2002, p. 292-318.
- (6). BELAND, P. AND PICHE, J. (1998) Faites le bilan social de votre entreprise. Montréal. Capron, M. (2003) 'L'ECONOMIE ETHIQUE PRIVEE : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation', *Economie Ethique*, n°7, p. 72.
- (7). BOURGUIGNON, A (1996). Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performance et ressources humaines. *Economica*, Paris, 218-235.
- (8). BOURGUIGNON, A (1996). Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performance et ressources humaines. *Economica*, Paris, 218-235.
- (9). BRAMMER STEPHEN, MILLINGTON ANDREW, RAYTON BRUCE, « The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, 2005, vol. 18, no 10, p. 1701-1719.
- (10). CAPRON, M. (2003) 'L'ECONOMIE ETHIQUE PRIVEE : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation', *Economie Ethique*, n°7, p. 72.
- (11). CAPRON, M. (2008) 'La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques', *La revue de l'Économie & de Management*, (7), p. 10.
- (12). CAPRON, M. AND QUAIREL, F. (2009) 'Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation', *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), pp. 19-29.
- (13). CARROLL A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4, N° 4, 497-505.
- (14). CLARKSON, M. B. E. (1995) 'A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance', *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- (15). DAVENPORT, K. (2000) 'Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it', *Business & Society*, 39(2), pp. 210-219.
- (16). DIANE L. SWANSON, 1995: Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *AMR*, p 20.

- (17). EL MALKI T., (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc », Thèse de doctorat en sciences économiques Aix Marseille université, p.318.
- (18). ENDERLE, G. AND TAVIS, L. A. (1998) 'A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-Term Planning and Performance', Journal of business ethics, 17(11), pp. 1129– 1144. Ethics. Vol. 6, 1987, p. 201-211.
- (19). FATIMA EZ-ZAHRA TAOUKIF. Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du maroc. Gestion et management. Université de Toulon; Université Moulay Ismaïl (Meknès, Maroc), 2014, P : 118.
- (20). GENDRON, C. (2004) Un nouveau mouvement socio-économique au coeur d ' une autre mondialisation : le commerce équitable. Université du Québec en Outaouais.
- (21). GLAVAS Ante, « Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review », *Frontiers in psychology*, 2016, vol. 7, no. 144, pp. 1-13.
- (22). IMBS.P, HOUOT. T, (2005) ressources Humaines et performance organisationnelle : Analyse conceptuelle et étude d'une conduite de changement. Revue Personnel, n. 466, Déc-janvier, 15 pages.
- (23). KINDER, P. D. AND DOMINI, A. L. (1997) 'Social Screening: Paradigms Old and New', The Journal of Investing, 6(4), p. 12.
- (24). Lee, S. D.; Kim, H. Y.; Jung, H. J.; Ji, S. Y.; Chowdappa, R.; Ha, J. H.; Song, Y. M.; Park, J. C.; Moon, H. K.; Kim, I. C., 2009. The effect of fermented apple diet supplementation on the growth performance and meat quality in finishing pigs. Anim. Sci. J., 80 (1): 79-84.
- (25). LOUART, P. *Les champs de tension en gestion des ressources humaines*. In : BRABET, J. (éd.), *Repenser la GRH*. Economica, 2006.
- (26). MORIN, E., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaetan Morin. P45.
- (27). MORIN, E., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaetan Morin. P45.
- (28). PASQUERO J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. In : Turcotte, M. F. B. et Salmon, A. (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 112-143.
- (29). PASQUERO J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. In : Turcotte, M. F. B. et Salmon, A. (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 112-143.
- (30). PRESTON L. E. ET POST. J. E. (1975). *Private management and public policy: the principle of public responsibility*. Englewood cliffs, NJ: prentice hall. p :102 .
- (31). SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., PERON M. (2008). The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles. Case of a European journal. *Organizational Research Methods*, 11(3), 510-540.
- (32). Stanwick, P. A. and Stanwich, S. D. (1998) 'The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination', Journal of Business Ethics, 17, pp. 195–204.
- (33). WADDOCK, S., ET GRAVES, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*. Vol. 18:4, 303-319.
- (34). WARTICK, S.L. AND COCHRAN, P.L. (1985) The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

- (35). WARTICK, S.L. AND COCHRAN, P.L. (1985) The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- (36). WOOD D. J. (1991a). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. vol. 16, p. 691-718.
- (37). WOOD D. J., 2010, Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12: p.50-84.