

Performance Sociale Interne des Entreprise (PSIE) : en quête del'identité et cadrage théorique

Internal Social Performance of Companies (ISPC): Seeking identity and theoretical framework

MAAMERI Adil

Enseignant chercheur

FSJES Ain Sebâa

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche Ingénierie des affaires, soft skills, management et droit

(LIASMAD)

Maroc

maameriadil@gmail.com

Date de soumission : 04/10/2023

Date d'acceptation : 10/11/2023

Pour citer cet article :

MAAMERI A ; (2023) «Performance Sociale Interne des Entreprise (PSIE) : en quête de l'identité et cadrage théorique», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1131 - 1355

Résumé

Cet article explore l'évolution du concept de performance globale, mettant en évidence de manière de plus en plus prononcée son importance dans l'histoire de la recherche en gestion. L'émergence de ce concept dans une variété de domaines a clairement souligné la nécessité d'adopter une perspective plus globale, allant bien au-delà de la simple évaluation de la performance financière afin de mieux appréhender la performance globale des entreprises. L'article introduit le modèle conceptuel de la Performance Sociale Interne (PSIE), qui se concentre sur les aspects humains. La PSIE, bien qu'essentielle dans la gestion, reste mal comprise en dépit de sa croissance. Cette approche centrée sur les aspects humains de la performance organisationnelle nécessite une définition plus précise et l'identification d'indicateurs pertinents pour une mesure adéquate. De ce fait, l'objectif de cet article est de combler cette lacune en clarifiant la définition de la PSIE et en identifiant des indicateurs pertinents pour sa mesure. Cette démarche s'est concrétisée grâce à une analyse approfondie des théories managériales.

Mots clés : Performance globale ; Performance Sociale Interne ; Indicateurs de mesure ; Parties prenantes ; Théories managériales.

Abstract

This article explores the evolution of the concept of overall performance, increasingly highlighting its significance in the history of management research. The emergence of this concept in various fields has clearly emphasized the need to adopt a more holistic perspective, extending beyond the mere evaluation of financial performance to better grasp a company's overall performance. The article introduces the conceptual model of Internal Social Performance (ISP), which focuses on human aspects. Despite its essential role in management, ISP remains poorly understood despite its growth. This human-centered approach to organizational performance requires a more precise definition and the identification of relevant indicators for proper measurement. Therefore, the aim of this article is to bridge this gap by clarifying the definition of ISP and identifying relevant indicators for its measurement. This approach has materialized through an in-depth analysis of management theories.

Keywords : Overall Performance ; Internal Social Performance ; Measurement Indicators ; Stakeholders ; Management theories.

Introduction

L'étude de la performance globale a captivé l'attention des chercheurs à travers l'histoire, suscitant de nombreuses questions. Ce concept a engendré un cadre conceptuel qui s'est développé dans divers domaines, tels que la stratégie (Raad, 2004), la finance (D'Arcimoles 1995, Lepak et Snell 1999) et l'économie (Williamson 1981, Jensen et Meckling 1976). Au fil du temps, il est devenu évident que l'évaluation de la performance financière seule ne suffisait plus à appréhender la performance globale des entreprises.

Ainsi, les entreprises ont progressivement reconnu la nécessité de mesurer leur progrès en prenant en compte une perspective plus large, englobant non seulement la dimension économique, mais aussi les aspects sociaux. Dans cette optique, Carroll (1979) a élaboré un modèle conceptuel de la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE), qui se divise en deux orientations principales. D'une part, il englobe la Performance Sociale Externe, également connue sous le nom de performance sociétale, qui se réfère aux efforts des dirigeants d'entreprise pour répondre aux attentes des parties prenantes externes. D'autre part, il intègre la Performance Sociale Interne, un concept défini dans la littérature en gestion des ressources humaines par des auteurs tels que Landau (1988) et Martory (1990). Cette notion implique que les dirigeants tiennent compte des intérêts des employés, englobant deux composantes étroitement liées : la performance humaine et la satisfaction des individus au sein de l'entreprise.

Cependant, malgré l'importance croissante de la Performance Sociale Interne des Entreprises (PSIE), les connaissances théoriques à son sujet demeurent encore insuffisantes pour développer une vision claire et une compréhension approfondie de ce concept. Cet article vise à combler cette lacune en se penchant sur l'identification complète de la PSIE, bien qu'elle soit souvent considérée comme un concept abstrait et ambigu. Pour atteindre cet objectif, notre article se concentrera sur deux aspects fondamentaux : la définition théorique exhaustive du concept et la précision des outils de mesure permettant une analyse plus rigoureuse.

Ainsi, nous aborderons la question cruciale suivante : **Dans quelle mesure la littérature managériale peut-elle servir efficacement d'outil d'identification de la Performance Sociale Interne des Entreprises (PSIE) ?** Pour ce faire, nous commencerons par clarifier la notion de PSIE en présentant différentes définitions qui permettent d'en cerner le sens. Ensuite, nous approfondirons notre compréhension en explorant les divers courants de la pensée managériale liés à ce concept. Enfin, nous identifierons quelques indicateurs clés pour mesurer la PSIE de manière plus précise.

1. La définition du concept de la PSIE : un accouchement difficile

Dans cette partie, notre objectif est de procéder à une exploration approfondie de la notion de Performance Sociale Interne des Entreprises (PSIE). Nous débuterons par retracer les racines du concept de Performance Sociale d'Entreprise (PSE) pour mieux contextualiser la PSIE. Ensuite, nous aborderons la définition de la PSIE ainsi que les acteurs et parties prenantes qui sont impliqués dans cette dimension de la performance organisationnelle.

1.1. Origine du concept de la Performance sociale de l'entreprise (PSE)

Les premières avancées dans la compréhension de la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) sont attribuées à Carroll (1979). Il a élaboré le tout premier modèle conceptuel de la PSE, définissant ce concept comme une interaction complexe de trois dimensions : les principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), la manière dont l'entreprise met en pratique ces principes (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales.

Wartick et Cochran (1985) ont élargi l'approche de Carroll en mettant en évidence la spécificité de la PSE, la considérant comme le résultat de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en place pour aborder les problèmes sociaux (principes/process/politiques).

Dans cette perspective, Wood (1991) a proposé un modèle de PSE plus détaillé, apportant des compléments significatifs en décomposant les principes en trois logiques distinctes : institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Wood a également identifié trois processus clés (l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes, la gestion des enjeux sociaux) dans la compréhension de la PSE.

Complétant ces recherches antérieures, Clarkson (1995) a considéré la PSE comme la capacité de l'entreprise à gérer et à satisfaire les diverses parties prenantes. Son modèle a identifié des problèmes spécifiques pour chaque catégorie principale d'acteurs impliqués : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents.

Néanmoins, la littérature en gestion offre diverses pistes de définition de la PSE. Deux orientations principales se dégagent : la Performance Sociale Externe, également appelée performance sociétale, mettant en avant la capacité de l'entreprise à agir en tant que citoyen responsable en satisfaisant les attentes des parties prenantes externes (consommateurs, fournisseurs, citoyens des pays d'implantation, pouvoirs publics et leaders d'opinion).

D'un autre côté, la Performance Sociale Interne concerne la prise en compte des intérêts du personnel par les dirigeants, se concentrant principalement sur la performance humaine au sein de l'entreprise. Ainsi, notre objectif est d'éclaircir le concept de la PSIE, qui constitue le cœur

de notre réflexion. Nous choisirons une définition parmi celles proposées par des auteurs de référence, tout en exposant les parties prenantes concernées par la PSIE, avant d'explorer les repères théoriques liés à ce concept.

1.2. Définitions de la PSIE

1.2.1. Définitions

La définition de la PSIE reste complexe, et les contributions d'auteurs éminents dans ce domaine offrent des perspectives instructives. Morin et al. (1994) considèrent que la PSIE se rapporte à la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le contexte du travail et de l'organisation. Bourguignon (1996) la relie aux résultats de la gestion des ressources humaines, tenant compte de critères tels que les effectifs, la structure organisationnelle, la satisfaction et la mobilisation des employés, ainsi que la prévention des risques sociaux. Alouche et al. (2004) mettent en avant l'aspect propre à chaque organisation de la PSIE, avec des indicateurs adaptés aux objectifs spécifiques de chaque entreprise. Godard (2006) souligne son lien avec les retombées sociales et psychologiques positives pour les employés, tandis que Huselid et al. (2005) mettent l'accent sur la performance stratégique des salariés. Louart (2006) la relie aux résultats de la gestion des ressources humaines, notamment les effectifs, la structure, la satisfaction et la mobilisation des employés. Petit et al. (1993) associent la PSIE à l'engagement des individus, leur satisfaction, leur investissement, et leur collaboration avec les dirigeants. En synthèse, la PSIE peut être définie comme la prise en compte des intérêts des employés par les dirigeants, englobant la contribution des membres de l'entreprise et la satisfaction individuelle, et se caractérisant par l'interaction des parties prenantes en milieu de travail, avec une synchronisation entre la performance individuelle, collective et organisationnelle, où les principaux acteurs sont les dirigeants et les employés.

1.2.2. Les parties prenantes concernées par la PSIE

La littérature anglo-saxonne, en se référant à Carroll (1995), définit les parties prenantes comme les acteurs ayant des intérêts dans une entreprise, principalement les dirigeants et les salariés. Ces parties prenantes jouent des rôles essentiels dans la PSIE. Les dirigeants, selon Lapalme & Simard (2004), ont pour mission de prendre en compte des préoccupations sociales au-delà des aspects économiques et légaux, favorisant ainsi la justice organisationnelle qui, d'après Colquitt et al. (2001), améliore la performance et la satisfaction des salariés. Les dirigeants doivent également impliquer activement les salariés, conformément à Thévenet (1992), reconnaissant que le succès des initiatives organisationnelles dépend de leur engagement. De plus, selon Collier

et Esteban (2007), les dirigeants ont un rôle crucial dans la création d'un climat organisationnel favorable, promouvant des valeurs éthiques et une direction de haute qualité. Quant aux salariés, D'Iribarne (1993) souligne leur rôle essentiel dans la valorisation des investissements des actionnaires, apportant des éléments tels que la confiance, la loyauté, l'image positive de l'entreprise et la satisfaction. Leur implication est cruciale pour la mise en œuvre des décisions des dirigeants et des engagements stratégiques de l'entreprise. De plus, il existe un « risque social » associé au comportement de l'entreprise envers les salariés, comme noté par D'Iribarne (1993), pouvant entraîner des coûts sociaux importants. Lorsque les salariés perçoivent que l'entreprise prend en compte leurs intérêts sociaux de manière concrète, cela favorise une perception positive de leur environnement de travail et les encourage à adopter un comportement responsable et engagé envers l'entreprise, ce qui peut améliorer la performance globale de l'entreprise.

2. Les repères théoriques de la PSIE : une homogénéité des critères dans une revue de littérature managériales

La définition de la PSIE émerge des différentes approches fondatrices en management qui ont cherché à établir un lien entre les objectifs de performance recherchés par les dirigeants et la satisfaction des acteurs sociaux impliqués. Ces approches s'opposent aux théories qui considèrent que la performance sociale devrait être négligée lorsque l'objectif principal est de servir les intérêts des actionnaires propriétaires. Au contraire, elles soutiennent que les dirigeants auraient intérêt à accorder une attention particulière à d'autres parties prenantes.

Ainsi, après avoir défini la PSIE, notre objectif est désormais de présenter plusieurs interprétations à travers divers courants de la pensée managériale. Parmi ceux-ci, on peut citer l'approche strictement économique de F.W. Taylor, le courant des « relations humaines », l'école « socio-technique », l'approche « politique », et la vision « culturaliste » de la performance. Chacun de ces courants offre une perspective unique sur la manière dont la PSIE peut être comprise et mise en pratique au sein des organisations.

2.1. L'approche économique de la PSIE taylorienne

F.W. Taylor avait élaboré l'approche de l'« Organisation Scientifique du Travail » (OST) avec l'idée qu'elle pourrait instaurer une harmonie au sein des entreprises en satisfaisant simultanément les intérêts économiques bien compris des employeurs et des ouvriers. La performance qui le préoccupait avant tout était la performance humaine, en mettant particulièrement l'accent sur la productivité individuelle au travail. Selon sa vision, les ouvriers

devaient consentir à de nombreuses concessions en échange de gains économiques. Ils ne devaient pas travailler selon leur propre inspiration, mais plutôt suivre strictement les règles comportementales préétablies par des experts en méthodes de travail. Ils étaient censés apprendre et se conformer aux normes de compétence requises, tout en étant motivés par la perspective d'un salaire élevé s'ils atteignaient les objectifs de production fixés.

Les écrits de F.W. Taylor étaient empreints de considérations morales et critiquaient vivement les employeurs qui utilisaient les « principes de management scientifique » (1911) pour obtenir le maximum de productivité de leurs ouvriers sans les rémunérer de manière adéquate ni favoriser leur développement professionnel.

Il est important de noter que, dans la pratique, le système taylorien a souvent été réduit à une quête d'implication optimale de l'ouvrier dans la réalisation de sa tâche, visant à maximiser le rendement grâce à une direction autoritaire. Cette approche, bien qu'axée sur la performance humaine, pouvait parfois négliger les aspects plus larges de la PSIE.

2.2. L'approche de la PSIE, illustrée par des représentants du courant « relations humaines »

Le courant de pensée souvent désigné sous le nom de « relations humaines » s'est manifesté en réaction au taylorisme, mettant en avant l'idée que la satisfaction des besoins non strictement économiques des travailleurs pouvait contribuer à accroître la valeur ajoutée de l'entreprise, comme en attestent diverses analyses.

Les enquêtes menées à l'atelier de Hawthorne de la Western Electric, notamment par F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson en 1939, ont mis en lumière que la satisfaction au travail et l'engagement des employés pouvaient être favorisés lorsque des liens de solidarité étaient tissés entre les individus, lorsque des relations de confiance se développaient entre la direction et les travailleurs, et lorsque le groupe pouvait s'unir autour de ses objectifs.

Maslow (1954) a souligné que les individus seraient enclins à s'investir dans leur travail s'ils percevaient que leurs différents besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, d'épanouissement, etc.) pouvaient être satisfaits au sein de leur organisation.

Un style de leadership axé sur l'attention portée aux besoins des individus était susceptible de stimuler un moral élevé, supposé à son tour être bénéfique pour accroître la productivité tout en réduisant l'absentéisme et les départs.

Les travaux de D. McGregor et de F. Herzberg ont mis en évidence les avantages productifs potentiels que l'entreprise pourrait tirer en prenant en compte les compétences et les potentiels de ses ressources humaines au lieu de les cantonner dans des rôles purement exécutifs. Ces deux

auteurs ont explicitement suggéré que les travailleurs pouvaient trouver satisfaction dans la prise de responsabilités et le développement de leurs compétences professionnelles.

McGregor (1960) a insisté sur le fait que, contrairement aux croyances de la théorie classique de l'organisation du travail, l'autorité en tant que moyen de contrôle social pouvait être surpassée par la capacité de l'individu à s'autogérer en poursuivant des objectifs acceptés. Il a émis l'hypothèse que les individus pouvaient aimer leur travail si on leur offrait la possibilité de participer aux décisions qui les concernent et de prendre des initiatives.

Après une recherche visant à clarifier la notion de satisfaction au travail, Herzberg (1966) a conclu qu'il était nécessaire de repenser fondamentalement la conception des tâches inspirée par la logique taylorienne. Il a proposé l'idée de « l'enrichissement du travail », qui impliquerait de confier aux employés des tâches plus complexes, davantage de responsabilités et de liberté, ainsi qu'un droit de regard prépondérant sur les résultats des contrôles.

L'accent mis sur la satisfaction des besoins affectifs et intellectuels comme condition préalable à l'engagement au travail et à la réalisation des objectifs organisationnels reflète une perspective morale à la fois personnaliste et utilitariste. Ce type d'argumentaire, mettant en avant les avantages économiques et la régulation des relations intra-organisationnelles grâce au respect des individus et au développement des ressources humaines, se retrouve dans de nombreuses analyses en gestion des ressources humaines.

En raison de la difficulté à démontrer les retours sur investissement des initiatives en ressources humaines, il est fréquent de faire appel aux bienfaits de la philanthropie pour justifier ces approches.

2.3. L'approche socio-technique de la PSIE

L'approche de la théorie des organisations connue sous le nom de « socio-technique » repose sur la conviction que l'organisation du travail ne dépend pas uniquement de la technologie ou uniquement des comportements humains, mais d'une combinaison des deux. Elle considère l'entreprise comme un système ouvert, en constante interaction avec son environnement. Cette perspective s'inspire de la « théorie générale des systèmes » formulée par L. Von Bertalanffy en 1937 (1956), qui définit un système comme une collection d'entités en interaction. Dans cette optique socio-technique, l'accent est mis sur l'exploration des relations entre la technologie et un groupe social, car « le tout est plus que la somme des parties ». Il est donc avancé que la productivité et la qualité de vie au travail peuvent être améliorées en tenant compte de ces interactions. Les racines de cette approche remontent aux travaux des fondateurs de l'Institut Tavistock des relations humaines, créé en 1946 à Londres pour l'étude des problèmes liés au

travail (F.E. Emery, E.L. Trist).

L'analyse socio-technique remet en question la vision mécaniciste de l'organisation du travail, fortement influencée par l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Elle révèle les incohérences inhérentes à la recherche de productivité dans le modèle taylorien, qui sépare strictement la conception du travail de son exécution, ne tirant pas pleinement parti des multiples capacités des travailleurs. Ces idées ont gagné en popularité dans le contexte du mouvement des « conditions de vie au travail » des années 1960 et 1970.

L'introduction de nouvelles technologies, en particulier depuis les années 1980, a suscité un intérêt accru pour l'approche socio-technique. Certains analystes, comme Riboud (1987), ont souligné la pertinence de cette approche face aux défis posés par l'adoption de nouvelles technologies. Les partisans de cette approche mettent régulièrement en avant l'importance de la formation et de l'information des travailleurs dès le stade préliminaire d'un projet de changement technologique. Ils insistent sur le fait que le diagnostic des problèmes et la recherche de solutions doivent impliquer toutes les parties concernées par la décision, favorisant ainsi l'intégration de solutions spécifiques à chaque situation de travail, tout en tenant compte des contraintes et des logiques propres à chaque contexte.

2.4. L'approche politique de la performance sociale : option orientée vers les parties prenantes interne et externe et pas uniquement vers les salariés

La notion de « politique » renvoie à l'exercice du pouvoir au sein d'une société organisée, impliquant la prise de décisions pour orienter la vie de la collectivité. Ces orientations sont le résultat des interactions entre les parties prenantes, dont les objectifs peuvent parfois entrer en conflit.

Les travaux qui illustrent l'approche politique de la performance partagent l'idée fondamentale que les organisations n'ont pas de buts préétablis auxquels les agents (tant internes qu'externes) se soumettent docilement. Au contraire, chaque composante de l'organisation cherche, en fonction de son pouvoir d'influence, à faire valoir ses propres préoccupations. Le rôle des dirigeants est de canaliser ces multiples demandes internes (Crozier et Friedberg, 1977) ou de coordonner les attentes des différentes parties de l'organisation afin de les stabiliser, de les structurer et de les orienter vers la réalisation d'objectifs communs (Simon, 1947). Leur objectif est d'assurer la légitimité de l'organisation en répondant au mieux aux attentes des parties prenantes (Cummings, 1977, et Zammuto, 1982).

Plusieurs analyses insistent sur l'importance de tenir compte des compromis auxquels les différentes parties prenantes peuvent consentir pour contribuer à l'action collective. Les acteurs

évaluent leur contribution en fonction des ressources qu'ils investissent (Simon, 1947) ou recherchent les « bénéfices marginaux » qu'ils peuvent tirer de leur participation (Cyert et March, 1963). Dans ce contexte, l'influence sur les valeurs des acteurs est souvent évoquée comme un moyen essentiel de réguler les relations humaines.

Les analyses systémiques de Crozier et Friedberg (1977), mettant en lumière les stratégies de pouvoir des acteurs, ont inspiré de nombreuses réflexions sur la gestion du changement organisationnel interne. Elles supposent que les acteurs doivent s'engager dans un apprentissage collectif, ce qui implique de renouveler les modèles relationnels, de développer de nouvelles façons de penser et de renforcer les capacités collectives. Cet apprentissage consiste en une série d'ajustements sociaux qui permettent au « système » de se transformer, avec ses résistances et ses avancées.

Il est important de noter que cette approche de la performance sociale concerne toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. Les parties prenantes considérées comme essentielles varient selon les études, pouvant être des groupes dont la contribution est déterminante dans certains cas, ou un large éventail de composantes organisationnelles dans d'autres. Cette forme de performance de l'entreprise est essentielle pour obtenir le soutien des acteurs, ce qui est nécessaire à la réalisation des projets communs et détermine la légitimité des activités de l'organisation.

Les manuels de stratégie soulignent depuis plusieurs décennies que l'entreprise peut être le théâtre de divergences d'aspirations, nécessitant de la part des dirigeants la recherche de compromis. Les entreprises sont soumises à des pressions de diverses parties prenantes, telles que les autorités publiques, les médias, l'opinion publique, les syndicats de travailleurs, les associations de consommateurs, les groupes de protection de l'environnement, qui les encouragent à assumer une certaine responsabilité morale dans la réalisation de leurs projets.

2.5. L'approche « culturaliste » : culture de l'entreprise support essentiel dans la PSIE

Le concept anthropologique devient clairement perceptible lorsqu'on aborde la notion de culture d'entreprise. Il implique l'observation de l'ensemble des valeurs, des rituels, des croyances, des modes de vie et de comportement des membres d'une communauté sociale.

La prise en compte de la culture institutionnelle se retrouve dans diverses approches théoriques de l'organisation. Au cours des années 1980, des best-sellers de la littérature en gestion ont popularisé l'idée que la culture d'entreprise pouvait jouer un rôle essentiel dans la performance de l'entreprise. Cette approche est souvent qualifiée de « culturaliste » en management.

L'approche « culturaliste » de la performance sociale interne suppose donc que le système de valeurs managériales puisse être un facteur clé de compétitivité. Elle encourage l'observation de la relation qu'un individu entretient avec l'entreprise à laquelle il appartient. L'objet de cette analyse est l'engagement de la personne vis-à-vis des valeurs organisationnelles.

L'alignement entre le jugement personnel sur ce qui est vrai ou juste et les modes de pensée des collègues peut répondre au besoin d'appartenance. La concordance entre les logiques de pensée et les convictions exprimées par les dirigeants peut procurer aux individus une satisfaction qui s'apparente à une valorisation personnelle.

L'harmonie entre les valeurs managériales et celles des membres de l'entreprise peut jouer un rôle de contrôle sur les comportements, notamment dans des environnements en constante évolution. Face à des situations nouvelles qui exigent une grande réactivité, les individus orientent leurs comportements en fonction des idées dominantes sur ce qu'il convient de faire. Ces réflexions d'ordre moral se sont principalement concentrées sur les relations avec les clients, dans le but de les satisfaire et de les fidéliser. Elles ont également porté un intérêt limité aux ressources humaines au sein de l'entreprise, principalement dans le contexte de la reconnaissance des droits du citoyen dans les sociétés développées.

3. Les indicateurs de la PSIE : outils classiques de mesure

La mise en place d'indicateurs en gestion des ressources humaines à des fins de mesure n'est pas un concept récent, ayant ses origines dans les travaux pionniers d'Hermanson et les expérimentations d'Eric Flamholtz dans les années 1960. Ces efforts ont jeté les bases du concept de « Comptabilité des actifs humains ». De plus, vers la fin des années 1970, des réglementations, notamment en France, ont exigé la publication d'un bilan social par les entreprises, incitant ainsi la recherche d'indicateurs sociaux pour se conformer à ces obligations légales. Ainsi, les indicateurs sociaux sont devenus un outil essentiel pour évaluer la Performance Sociale Interne des Entreprises (PSIE), permettant aux dirigeants de mieux comprendre les risques sociaux et psychosociaux auxquels leur entreprise et leurs employés sont exposés. Cette perspective sera explorée en trois points : la multidimensionnalité des indicateurs, l'examen des indicateurs proximaux pour mesurer la PSIE, et la présentation d'indicateurs spécifiques de la PSIE.

3.1. Caractère multidimensionnel des indicateurs de la PSIE

Les caractéristiques des indicateurs de la PSIE démontrent un aspect multidimensionnel, combinant une dimension universelle partagée avec d'autres domaines en dehors du social, et une spécificité propre au domaine social. Au sein des indicateurs sociaux, plusieurs caractères

universels, définis par Saulou (1982), se dégagent. Un indicateur social se définit généralement comme une donnée chiffrée visant à quantifier une variable. Il sert d'outil de gestion pour les responsables des ressources humaines, aidant à la prise de décisions liées aux problématiques RH spécifiques. Selon Simonin et al. (2009), un indicateur est une valeur relative permettant d'évaluer la contribution d'une activité à la réalisation d'un objectif, offrant une référence chiffrée pour comparer les résultats aux objectifs et facilitant la mise en place de mécanismes de contrôle. D'autres critères, tels que la flexibilité, le coût et la réactivité, influent sur le choix et l'utilisation d'indicateurs. Cependant, il est essentiel de noter qu'il n'existe pas d'indicateurs intrinsèquement « bons » ou « mauvais » ; leur pertinence dépend de l'objectif initial. En revanche, certaines caractéristiques, selon Berland (2004), s'avèrent essentielles pour un indicateur RH, dont l'objectivité, la pertinence, la mesurabilité, la fidélité, la simplicité et compréhensibilité, ainsi que la sensibilité.

Les indicateurs spécifiques à la PSIE revêtent une importance particulière, car ils servent de moyen pour mesurer l'efficacité au sein de l'entreprise tout en garantissant l'adéquation entre l'efficacité humaine et l'efficacité sociale. Conformément à De Boislandelle (1988), l'efficacité au sein de l'entreprise demeure complexe à définir en raison de la variété des objectifs assignés par les dirigeants. Pour les organisations qui attachent de l'importance à la dimension sociale, des indicateurs visent à mesurer des aspects tels que la satisfaction des membres de l'organisation, la motivation du personnel et la cohésion d'équipe. McDermott et al. (1996) définissent l'efficacité humaine comme l'optimisation des coûts sociaux pour atteindre un résultat donné, tandis que l'efficacité sociale, selon Chaminade (2005), mesure la capacité de l'entreprise à améliorer ou à maintenir la satisfaction de son personnel au travail et dans ses conditions de vie. L'adéquation entre l'efficacité humaine et l'efficacité sociale dépend de facteurs tels que l'urgence, les ressources disponibles et les objectifs à atteindre, nécessitant l'utilisation d'indicateurs sociaux, comme souligné par Martory et Crozet (1988). Cette adéquation repose sur le fait que les résultats économiques de l'organisation dépendent des politiques relatives au mélange (emploi, rémunération, valorisation, participation) et de leurs effets sociaux, mesurés par des indicateurs sociaux tels que le climat social et l'image sociale. Enfin, pour mesurer la PSIE, il convient de se pencher sur les indicateurs proximaux, adaptés pour évaluer la valeur du personnel au sein de l'entreprise, bien que les indicateurs spécifiques demeurent à préciser.

3.2. Les indicateurs proximaux : baromètre de mesure de la PSIE

La mesure de la Performance Sociale Interne de l'Entreprise (PSIE) repose sur l'évaluation de la

valeur du personnel en utilisant divers critères liés au volet humain de l'organisation, tels que la mobilisation, le rendement, le développement des employés et le moral (Morin et al., 1996), en fonction du contexte choisi.

Étant donné que la valeur du personnel est intangible, il est difficile de l'évaluer avec une mesure simple et globale. Les facteurs humains et immatériels sont très diversifiés, ce qui nécessite l'utilisation de nombreux indicateurs (Morin et al., 1994). Par conséquent, mesurer la PSIE ne peut pas être réduit à une réponse simple et globale, mais dépend des objectifs spécifiques que l'on souhaite atteindre.

La littérature montre qu'il n'existe pas de critères universels pour mesurer la PSIE, ce qui conduit les chercheurs à utiliser une variété d'indicateurs proximaux. Les indicateurs proximaux sont des mesures directement liées à une pratique ou à une façon de faire (Schmitt, 2008). Par exemple, une étude réalisée par Lacoursière et al. (2002) a utilisé le taux de départs volontaires des employés comme indicateur proximal pour mesurer la performance sociale. Arcand et al. (2002) ont utilisé la satisfaction, l'absentéisme et le taux de roulement des employés comme indicateurs proximaux. Morin et al. (1994) recommandent quatre indicateurs : la mobilisation, le développement des employés, le rendement et le moral des employés.

D'autres études ont utilisé des indicateurs tels que la satisfaction des employés, le taux de roulement, l'absentéisme, le niveau de motivation et le niveau d'engagement des employés pour mesurer la PSIE (Trudel, et al., 2005 ; Chrétien, et al., 2005 ; Beaupré et Cloutier, 2007).

3.3. Présentation synthétique de quelques indicateurs de la PSIE

À ce point de notre recherche, notre objectif consiste à exposer une série d'indicateurs à connotation sociale qui offrent une vision aussi claire que possible du niveau de la PSEI au sein d'une organisation. Sans entrer dans les détails, nous mettons en avant les indicateurs les plus cruciaux, tel que discernés par Fourgous & Iturralde (1991), qui ont catégorisé les indicateurs sociaux en matière d'emploi, de valorisation, de risque professionnel, de climat social et d'image sociale.

3.3.1. Les indicateurs d'emploi

En ce qui concerne l'emploi, Fourgous & Iturralde (1991) ont réalisé une analyse détaillée en identifiant divers indicateurs. Ces indicateurs englobent à la fois des données brutes et des ratios, permettant d'évaluer divers aspects liés à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Parmi ces indicateurs, on trouve des données relatives à la composition des effectifs, offrant une vue d'ensemble des caractéristiques démographiques et professionnelles des employés. De plus, ils ont examiné les mouvements du personnel sur une année donnée, mettant

en lumière les entrées, les sorties, et les transferts au sein de l'entreprise, ce qui permet d'appréhender la stabilité de la main-d'œuvre. La mobilité du personnel, qui inclut les promotions, les mutations, et les changements de postes, a également été prise en compte pour évaluer la dynamique au sein de l'organisation. De plus, l'évolution du niveau d'emploi a été analysée pour comprendre les variations de la taille de l'effectif au fil du temps. Enfin, les auteurs ont porté leur attention sur la structure des emplois, examinant comment les différents postes et fonctions étaient répartis au sein de l'entreprise, fournissant ainsi un aperçu de la répartition des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation. Cette approche détaillée des indicateurs d'emploi offre une vision complète de la gestion des ressources humaines et permet d'orienter les décisions et les politiques en la matière.

3.3.2. Les indicateurs de valorisation

L'évaluation du personnel, la gestion des carrières, la formation, ainsi que les conditions de travail, l'hygiène et la sécurité sont des aspects cruciaux de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Pour mieux appréhender ces domaines, nous proposons ci-dessous une liste d'indicateurs pertinents relatifs à la politique de recrutement, à la gestion de l'intégration, à la gestion des carrières (y compris la mobilité) et à la gestion de la formation :

3.3.2.1. La Gestion du Recrutement

Son objectif principal est de Recruter, acquérir, et mettre à disposition les profils temporaires ou permanents en qualité et dans les délais, par la mise en œuvre des points suivantes :

- Le délai du recrutement : c'est le temps entre la décision de recruter et la mise à disposition de la nouvelle recrue doit être court et rapide.
- La qualité du recrutement : assure que les nouvelles recrues doivent être en adéquation avec le profil demandé par la hiérarchie.
- Le nombre de recrutements.
- Le type de contrat.

Le tableau ci-dessous présente des exemples d'indicateurs de recrutement :

Tableau 1 : Exemples d'indicateurs de Recrutement

Indicateurs	Mode de calcul
Le délai d'embauche	Temps écoulé entre le besoin exprimé par une entité et l'entrée en fonction du candidat retenu. (en jours)

Le taux des candidats restants	Nombre de candidats restants au bout d'une année
	Nombre de candidats restants au bout d'une année

Source : Auteur

3.3.2.2. La Gestion de l'Intégration

Elle ouvre pour Superviser et optimiser le processus d'intégration des collaborateurs, par la prise en considération de :

- Nombre de confirmation après la période d'essai.
- et Le délai de l'intégration.

Un tableau détaillant des exemples d'indicateurs pour l'intégration est présenté ci-dessous :

Tableau 2 : Exemples d'indicateurs de l'Intégration

Indicateurs	Mode de calcul
Le délai d'intégration	Temps écoulé entre l'embauche et la confirmation après la période d'essai. (en jours)
Le taux de période d'essai	$\frac{\text{Le nombre des fins de période d'essai}}{\text{Le nombre d'embauches de la période}}$ (en %)

Source : Auteur

3.3.2.3. La Gestion des Carrières (de la Mobilité)

Deux opportunités méritent d'être soulignées la promotion et la mutation :

La Promotion : Répondre avec exactitude aux opérations de promotion avec un suivi rigoureux des échéances de promotion, tout en prenant en compte les types de promotion (La qualité du processus de promotion, Le délai de séjour (promotion), Les types de promotion...).

La Mutation : Répondre à temps aux demandes des collaborateurs ou les besoins des entités en termes de mutations et effectuer le suivi quotidien de ces mêmes demandes ou besoins, tout en prenant en compte les motifs de la mutation (Le délai de séjour (mutation), Les motifs de la mutation, La qualité du traitement des demandes de mutation ...).

Ci-après, des tableaux détaillent des exemples d'indicateurs de la promotion et de la mutation :

Tableau 3 : Exemples d'indicateurs de la promotion

Indicateurs	Mode de calcul
La durée de séjour	La moyenne d'années de séjour par grade (en jours)
Le taux de promotion totale	$\frac{\text{Nombre de collaborateurs promus dans l'année}}{\text{Effectif moyen annuel}}$ (en %)

Le taux de promotion vers un grade supérieur	$\frac{\text{Nombre de promus vers un grade supérieur}}{\text{Effectif moyen annuel} * (\text{en } \%)} $
Le taux de promotion vers un niveau supérieur	$\frac{\text{Nombre de promus vers un niveau supérieur}}{\text{Effectif moyen annuel} * (\text{en } \%)} $

* Total des effectifs déterminés pour chaque mois de l'année / 12

Source : Auteur

Tableau 4 : Exemples d'indicateurs de la mutation

Indicateurs	Mode de calcul
Durée de traitement	Temps écoulé entre la formulation de la demande de mutation et la réponse à la demande. (en jours)
Le taux de mutés pour motif personnel	$\frac{\text{Nombre de mutés pour motif personnel}}{\text{Nombre total de mutation} (\text{en } \%)} $
Le taux de mutés pour motif professionnel	$\frac{\text{Nombre de mutés pour motif professionnel}}{\text{Nombre total de mutation} (\text{en } \%)} $
Le taux de demandes de mutations	$\frac{\text{Nombre de mutations demandées dans l'année}}{\text{Effectif moyen annuel} (\text{en } \%)} $
Le taux de mutations accordées	$\frac{\text{Nombre de mutations accordées dans l'année}}{\text{Nombre de mutations demandées dans l'année} (\text{en } \%)} $

Source : Auteur

3.3.2.4. La Gestion de la Formation :

Elle a pour objectif de développer l'efficacité opérationnelle des agents et améliorer leurs compétences techniques en répondant aux objectifs des directions opérationnelles en respectant le planning et le budget.

Le tableau ci-dessous présente en détail des exemples d'indicateurs relatifs à la formation :

Tableau 5 : Exemples d'indicateurs de la formation

Indicateurs	Mode de calcul
L'effort de formation	$\frac{\text{Budget consacré à la formation}}{\text{La masse salariale}} \text{ (en \%)}$
Le taux de réalisation du plan de formation	$\frac{\text{Actions réalisées}}{\text{Actions prévues}} \text{ (en \%)}$
Le taux de formation à la sécurité et l'hygiène	$\frac{\text{Le nombre de collaborateurs formés à la sécurité et l'hygiène}}{\text{Effectif moyen annuel}} \text{ (en \%)}$
Nombre de jours de formation par collaborateur	Nombre de jours de formation par collaborateur
Taux de satisfaction	$\frac{\text{Nombre de besoins exprimés}}{\text{Nombre de formations engagées}} \text{ (en \%)}$

Source : Auteur

3.3.3. Indicateurs de mesure du risque professionnel

Plusieurs indicateurs concernant les risques professionnels et la santé au travail peuvent être suivis.

Accidents du travail

Taux de fréquence avec incapacité permanente :

$$- \frac{\text{Nombre d}^F\text{accidents avec IP}}{\text{Nombre d}^F\text{heures travaillées} \times 1000000}$$

Taux de gravité des incapacités temporaires :

$$- \frac{\text{Nombre de j perdues}}{\text{Nombre d}^F\text{heures travaillées} \times 1000}$$

3.3.4. Les indicateurs de climat social

Le climat social est un concept fréquemment un « ensemble de circonstances dans lesquelles on vit une situation morale » Bareil (2004).

Dans de nombreux cas, Le climat social de l'entreprise est exprimé par des jugements de valeur synthétiques qui se fondent sur des observations ; des impressions, des indices et quelquefois sur des indicateurs.

Les principaux indicateurs de climat social sont qualitatifs (niveau de satisfaction). Ces derniers sont référencés comme suit : Taux de turnover, Taux de stabilité ou de survie, Absentéisme et Niveau des salaires.

3.3.4.1. Taux de turnover

Le turnover, qui désigne le renouvellement du personnel dans une organisation, se calcule en prenant le nombre d'employés quittant l'entreprise sur une période donnée et en le divisant par le nombre total de personnes présentes pendant cette même période. Le résultat est ensuite multiplié par 100 pour obtenir un taux. Néanmoins, dans certaines industries, des taux de renouvellement élevés sont considérés comme normaux. Par exemple, les grands cabinets d'audit internationaux sont familiers avec un fort turnover parmi leurs consultants juniors, et certaines entreprises estiment que cela peut être bénéfique pour injecter de nouvelles idées dans l'entreprise. Cependant, il est important de noter que pour de nombreuses entreprises, un turnover élevé peut entraîner des problèmes de fonctionnement. Il peut s'avérer coûteux en raison des dépenses liées au recrutement, à la formation, aux pertes de ventes, et à la perte de clients. De plus, il peut nuire à la qualité des services et à la satisfaction de la clientèle, car il existe des cas où les clients attachent une grande importance à la stabilité de leurs interlocuteurs.

Turnover :

- $$\frac{\text{Nombre de départs durant l'année}}{\text{Effectif moyen}}$$
- $$\frac{\text{Nombre de départs associés à un motif}}{\text{Effectif moyen}}$$

Taux de démission :

- $$\frac{\text{Total des démissions}}{\text{Total des départs}}$$

Mesure de stabilité :

- $$\frac{\text{Nombre de présents au bout de N mois}}{\text{Nombre d'embauchés il y a N mois}}$$
- Ancienneté moyenne du personnel

3.3.4.2. Taux de stabilité ou de survie

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à maintenir la nouvelle salariée dans ses effectifs. Cette mesure appliquée aux nouveaux arrivants permet d'évaluer indirectement l'efficacité du recrutement et l'efficacité du système d'intégration.

$$\text{Taux de stabilité} = \frac{\text{nombre de candidats restant un an}}{\text{nombre de candidats recrutée}} \times 100$$

3.3.4.3. Absentéisme :

Cet indicateur est le moyen le plus évident de connaître le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée. Il peut éventuellement donner quelques pistes d'amélioration si par exemple un seul manager fait face à l'absence de son équipe. Mais les raisons réelles devront être identifiées en entretien.

Taux d'absentéisme :

- $\frac{\text{Heures d'absence sur la période}}{\text{Heures théoriques sur la période}}$
- $\frac{\text{Heures d'absence}}{\text{Effectif inscrit} \times \text{Heures théoriques}}$
- $\frac{\text{Heures d'absence} - \text{Absentéisme de longue durée}}{\text{Effectif inscrit} \times \text{Heures théoriques}}$

Mesure de gravité :

- $\frac{\text{Durée totale des absences}}{\text{Effectif}}$
- $\frac{\text{Nombre total d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'absences}}$
- $\frac{\text{Nombre d'absence}}{\text{Effectif}}$
- $\frac{\text{Nombre d'absents}}{\text{Effectif}}$

3.3.4.4. Niveau des salaires

Cet indicateur permet de suivre le niveau des salaires comparé au marché. Détailler cet indice par métier peut être très utile pour faire à des demandes injustifiées d'augmentation (si les salaires sont plus hauts que ceux du secteur).

$$\text{Taux de stabilité} = \frac{\text{Salaire moyen du secteur}}{\text{Salaire dans l'entreprise}} \times 100$$

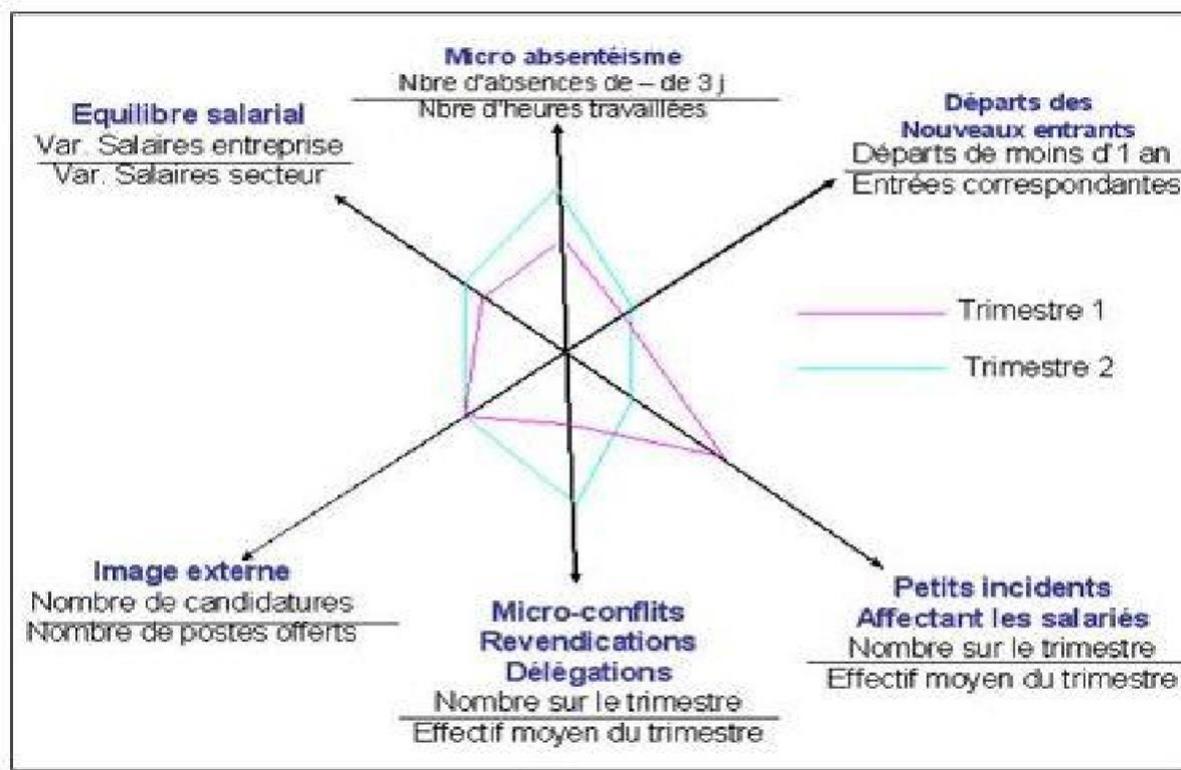
3.3.4.5. Taux de grève

Un climat social favorable est un catalyseur de la productivité au sein d'une entreprise. Le taux de grève est un indicateur qui permet d'évaluer le niveau de tensions au sein de la communauté des salariés. En quelque sorte, il agit comme un indicateur de la santé du climat organisationnel, fournissant des informations cruciales pour déterminer quelles mesures prendre en cas de conflit émergent, voire de menace de grève, et comment y remédier.

$$\text{Taux de stabilité} = \frac{\text{Nombre de jours de grève}}{\text{Nombre de jours travaillés}} \times 100$$

Après avoir exposé les indicateurs de climat social de manière distincte, B. Martory propose également un « sonde du climat social » qui rassemble ces indicateurs de manière graphique et synthétique (Figure 1). Son objectif est de présenter la position de l'entreprise par rapport à plusieurs indicateurs de climat social.

Figure 1 : Sonde du climat social



Source : B. Martory

3.3.5. Les indicateurs de l'image sociale

L'image sociale se réfère à la perception favorable ou défavorable que le public a des conditions d'emploi, de travail, de rémunération, de valorisation et de participation offertes par une entreprise à son personnel. De nos jours, de plus en plus d'entreprises accordent une grande importance à l'amélioration ou à la préservation de leur réputation, à laquelle contribue leur image sociale. Cette catégorie englobe tous les indicateurs qui reflètent les opinions au sein de l'entreprise, notamment les évaluations de valeur et les comportements qui en découlent. Cependant, appréhender l'image sociale d'une entreprise, c'est-à-dire les perceptions et jugements émis par son personnel (l'image interne), s'avère complexe, car elle repose sur des ressentis et des perceptions. Comme le souligne BAREIL (2004), elle peut être évaluée par le nombre d'employés qui choisissent de rester par rapport aux recrutements, la durée moyenne de

l'ancienneté du personnel, ainsi que le niveau de satisfaction global. Cette image est influencée par des facteurs tels que la rémunération, les perspectives de carrière, les relations interpersonnelles, la localisation géographique du lieu de travail, la qualité des interactions avec la direction, ainsi que les retombées de l'image externe qui contribuent à la valorisation des membres de l'entreprise, notamment lorsqu'elle est appréciée. Ce phénomène découle de l'identification du personnel à l'image de l'entreprise et à ses performances, notamment lorsque celles-ci sont positives.

Dans tout ce qui précède, nous avons présenté des exemples d'indicateurs de gestion sociale. Il est important de noter que cette liste n'est en aucun cas exhaustive. De plus, ces indicateurs n'ont de valeur que lorsqu'ils sont situés dans leur contexte, évalués dans le temps et adaptés à l'environnement spécifique de chaque entreprise. En matière d'indicateurs, comme dans toute démarche de gestion, il n'existe pas de modèle universel prêt à l'emploi. Chaque entreprise est unique, avec ses propres problématiques et contextes, et nécessite une approche sur mesure. C'est pourquoi il est essentiel de suivre des principes méthodologiques rigoureux lors du choix et de la mise en place d'indicateurs sociaux.

Conclusion

La présente étude avait pour objectif principal de clarifier la notion de Performance Sociale Interne des entreprises (PSIE), en la définissant de manière méthodique et précise, afin de dissiper toute ambiguïté et incertitude qui pourrait l'entourer. Cette notion est au cœur des préoccupations de deux acteurs clés de l'entreprise : les dirigeants et les salariés. Elle repose sur la prise en compte des intérêts des salariés et vise à concilier deux notions étroitement liées : la performance humaine et la satisfaction des individus au sein de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, nous avons établi une méthodologie progressive et planifiée.

Au cours de notre exploration, nous avons examiné une gamme diversifiée d'indicateurs, tels que l'emploi, la valorisation du personnel, le recrutement, l'intégration, la gestion des carrières, la gestion de la formation, la participation, le risque professionnel, le climat social et l'image sociale, parmi d'autres. Ces indicateurs nous ont permis de dresser une image complète de l'environnement social de l'entreprise, offrant ainsi aux dirigeants une base solide pour évaluer et améliorer la PSIE.

Cependant, il est important de noter que cette étude présente certaines limites. Tout d'abord, notre approche, bien que méthodique, n'a pas couvert tous les aspects et nuances de la PSIE, qui peut être complexe et multidimensionnelle. De plus, la mise en œuvre de ces indicateurs peut

varier d'une entreprise à l'autre en fonction de sa taille, de son secteur d'activité et de sa culture organisationnelle. Par conséquent, une approche personnalisée est souvent nécessaire pour mesurer efficacement la PSIE dans un contexte spécifique.

Pour l'avenir, il conviendrait d'approfondir davantage la recherche sur les liens entre les différents indicateurs de la PSIE et leurs impacts sur la performance globale de l'entreprise. Des études empiriques plus approfondies pourraient également aider à affiner notre compréhension de cette notion et à développer des indicateurs spécifiques adaptés à chaque entreprise. En fin de compte, la PSIE demeure un domaine en évolution constante, et sa compréhension continue d'évoluer avec l'évolution des besoins et des attentes des parties prenantes de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Alouche, J., Charpentier, M., & Soulez Guillot, C. (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières. Actes du congrès de l'AGRH 2004, ESG-UQAM.
- Beaupré, D., & Cloutier, J. (2007). La gestion à haute performance dans la fonction publique québécoise, pratiques mobilisatrices et cohérence. *Revue industrielle*, 62(3), 516-539.
- Bélanger, A., Benabou, L., Foucher, C., Bergeron, R., & Petit, J.-L. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal, Qc : Gaetan Morin Editeur.
- Bengrich, M., Elmahfoudi, F. E., & Tajabrite, M. (2023). Étude de l'impact de l'ancrage territorial sur la performance sociale des entreprises: une analyse sous l'angle de la RSE. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(2).
- Bernard, N. (2004). *Mesurer et piloter la performance*. Québec : De La Performance.
- Bourguignon, A. (1996). Définir la performance : un simple question de vocabulaire ? In A.-M. Fericelli & B. Sire (Eds.), *Performance et ressources humaines* (pp. 18-31). Paris, France : Economica.
- Breil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental (Collection Entreprendre).
- Candau, P. (1988). Mesurer la performance sociale dans l'entreprise. In *L'enjeu humain l'entreprise* (Collection Les enjeux de l'entreprise, C.E.P.P.).
- Carroll, A.-B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Clarkson, M.-B.-E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics, European Review*, 16(1).
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1970). *A Behavioral Theory of the Firm* (Traduction française: *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod).
- D'Arcimoles, C. H. (1995). *Diagnostic financier et gestion des Ressources Humaines : nécessité et pertinence du bilan social*. Paris, France : Éditions Economica, Collection Recherche.
- D'Iribarne, P. (1993). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et tradition nationales*. Essai-poche.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Ballinger Publishing Company.
- De Boislandelle, M. (1988). *Gestion des RH dans les PME*. Economica.

- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1969). Socio-technical systems. In Emery system thinking. Penguin.
- Fourgous, J., & Iturralde, B. (1991). Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise. Édition d'Organisation.
- Godard, J. (2006). A critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.
- Herzberg, F. (1971). Work and the nature of man (Traduction française : Le travail est la nature de l'homme, *Entreprise moderne* d'édition).
- Jensen, M. J., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Lacaursiere, R., Fabi, B., ST-Pierre, J., & Arcand, M. (2002). Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME. 12ème congrès de l'association interactionnelle et psychologie du travail et des organisations, 17 pages.
- Lapalme, M., & Simard, G. (2004). La perception de justice en regard du sexe et de la motivation chez les travailleurs autonomes. *AGRH*.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource architecture: toward a theory of Human Capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Louart, P. (2006). Préface in Vuibert (éd), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. *AGRH*, GRACCO, CNRS.
- Macgregor, D. (1971). The human side of enterprise. MacGraw Hill (Traduction française : La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier Villars).
- Martory, B. (1990). *Contrôle de gestion sociale*. Vuibert Gestion.
- Maslow, A. M. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row.
- Morin, E. M., Guindon, M., & Boulianne, E. (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. *Gestion*, 21(3), 61-66.
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation théorie, représentations et mesures. Gaétan Morin Editeur.
- Ouchi, W. G. (1982). *Théorie Z*. Interéditions.
- Outseki, J., Benhaddouch, M., & El Fathaoui, H. (2023). Approche stratégique et pratiques des PME en matière d'outils de mesure de la performance. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(2).
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). Le prix de l'excellence.
- Prahalad, C. K. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Raad, G. (2004). Quels liens entre la gestion des Ressources Humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié.
- Riboud, A. (1987). *Modernisation, mode d'emploi*. 10/18.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

- Saulou, J. Y. (1982). Le tableau de bord du décideur. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Simon, H. A. (1947). Administrative Behaviour. Free Press, New York.
- Simonin, B., & Bautissier, D. (2009). Mesurer la performance des ressources humaines. Paris : Eyrolles.
- Taieb, Jean-Pierre. (1996). Les tableaux de bord de la gestion sociale. Paris, France : Dunod.
- Taylor, F. W. (1971). Principles of Scientific Management (Traduction française : La direction scientifique des Enterprise, Dunod).
- Thévenet, M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise. Paris, France : Éditions Liaisons.
- Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). Les liens entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et l'engagement affectif, l'intention de quitter et la performance au travail et la société, 3(1).
- Wartick, S.-L., & Cochran, P.-L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Williamson, O. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Zammuto, F. (1982). *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy*. Suny Press.