

## **Performance Sociale des Entreprises : Revue de littérature**

### **Corporate Social Performance : Literature review**

**HAJAR MOUATASSIM LAHMINI**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations (ISO)

Maroc

[h.mouatassim@encgcasa.ma](mailto:h.mouatassim@encgcasa.ma)

**Date de soumission** : 19/05/2020

**Date d'acceptation** : 13/07/2020

**Pour citer cet article** :

MOUATASSIM. L. H. (2020) «**Performance Sociale des Entreprises : Revue de littérature** », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3 » pp : 475 - 499

## Résumé

La responsabilité sociale des entreprises est un concept multidimensionnel, évolutif et difficile à appréhender. En effet, plusieurs courants théoriques ont tenté de définir la RSE depuis les années 50 du siècle passé. Le concept de performance sociale s'est, quant à lui, développé plus tard en vue d'asseoir une sorte de théorie intégratrice des différentes théories de la RSE. Dans cet article, l'auteur tente de faire une revue de littérature dont l'objectif est de définir, modéliser et mesurer cette notion de performance sociale des entreprises.

En se basant sur la théorie existante et les travaux de recherche relatifs à la performance sociale de l'entreprise, un travail de synthèse des différents modèles de la PSE a été réalisé. Par ailleurs, l'auteur a aussi synthétisé les critères d'appréciation de la performance sociale et les différents dispositifs de sa mesure.

Cette recherche permet donc de mieux cerner la notion de performance sociale et les outils disponibles pour sa mesure.

**Mots clés :** Performance sociale des entreprises ; Responsabilité sociale des entreprises ; RSE ; Modélisation ; Mesure.

## Abstract

Corporate social responsibility is a multidimensional concept, evolving and very difficult to assess. Multiple theoretical currents have tried to define CSR for over half a century. Yet, corporate social performance (CSP) was developed later with a view to setting an inclusive CSR theory. In this article, the author attempts to carry out a literature review of corporate social performance that covers definition, modeling and assessment.

Based on existing theory and researches related to corporate social performance, a synthesis of different CSP models has been carried out. Moreover, the author has synthesized the assessment criteria of CSP and the different measurement tools.

**Keywords :** Corporate social performance ; Corporate social responsibility ; CSR ; Modeling ; Assessment.

## Introduction

La RSE et le développement durable plus généralement sont deux concepts auxquels le monde entier commence à prêter une sérieuse attention depuis quelques décennies. Mais qu'est ce que ces notions veulent dire d'abord. D'après Ouassal (2020), la responsabilité sociale des entreprises est une stratégie d'entreprise qui repose sur un développement durable à long terme et qui poursuit de manière coordonnée des objectifs non seulement économiques, mais aussi sociaux et écologiques. Notons cependant que la mondialisation, les grandes avancées technologiques ainsi que la soif des capitalistes de réaliser toujours plus de profits ont accentué la surexploitation des ressources naturelles et des ressources humaines mais aussi le bafouement de certaines règles éthiques, pourtant nécessaires pour la pérennité des relations. Ainsi, la prolifération de ces pratiques peu orthodoxes a causé de graves dégâts que ce soit au niveau environnemental, éthique, social ou encore humain depuis plus d'un siècle. Toutefois, grâce à l'avancée considérable des moyens de communication et de transmission de l'information à l'échelle mondiale, la dénonciation de ces pratiques et de leurs externalités négatives a été rendu plus facile. C'est ainsi que les voix des scientifiques, académiciens, défenseurs des libertés et de l'environnement, organisations mondiales ou encore politiciens, se sont levées pour dénoncer ces pratiques mais surtout pour amplifier le débat autour de ces problématiques. Leur objectif commun était de rendre unanime la vision mondiale et internationale quant à la priorité et la nécessité de mettre en place des actions effectives et durables permettant de préserver la Terre et son équilibre. C'est dans ce contexte que les concepts de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de développement durable (DD) ont commencé à revêtir, petit à petit, un caractère fondamental et urgent. Plusieurs courants théoriques se sont ainsi intéressés à ces concepts dans le but de les définir mais surtout d'en décrire la portée.

Dans le cadre de cet article, l'auteur s'intéresse spécifiquement à l'effet que peut avoir la RSE sur la société, les parties prenantes et sur l'entreprise elle-même. Il s'agit du concept de la « *performance sociale de l'entreprise* » (PSE). Mais **qu'est ce que la notion de performance sociale veut dire ? Comment celle-ci a été modélisée dans la littérature ? Quels sont les critères de son appréciation ? Et enfin, quels sont les outils de mesure de cette performance sociale ?**

Pour répondre à ces différents questionnements, la présente revue de littérature s'articule autour de trois parties. La première est dédiée à la définition et la modélisation du concept. La

deuxième partie est consacrée aux critères d'appréciation de la PSE. Enfin, la dernière partie est réservée aux dispositifs de mesure de la performance sociale.

## **1. La performance sociale de l'entreprise : définitions et modèles**

### **1.1. Définition de la performance sociale de l'entreprise**

Dans un contexte socio-économique moins favorable entre les années 1980 et 1990, les pratiques des entreprises en matière de RSE ont enregistré un recul pour le moins flagrant. Les chercheurs du champ « Business and Society », pour maintenir leur position, ont cherché à consolider et unifier quelques unes des approches RSE qui semblaient de plus en plus hétérogènes (Acquier & Aggeri, 2008). C'est donc dans la perspective d'asseoir une sorte de théorie intégratrice des différentes théories de la RSE, que se sont développés les concepts de performance sociale et de parties prenantes.

Ainsi, la performance sociale de l'entreprise peut être définie comme un construit multidimensionnel intégrant les principes, processus et politiques liés aux questions sociales (Wartick & Cochran, 1985). Notons qu'il est tout de même difficile d'identifier et de mesurer cet éventail aussi large de comportements sociétaux (Wang, et al., 2015). Pour ce faire, plusieurs auteurs ont dédié leurs travaux de recherche à la modélisation du concept de performance sociale de l'entreprise (Sethi, 1975 ; Carroll, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Carroll, 1991; Wood, 1991; Swanson, 1995; Swanson, 1999; Carroll, 1999; Pasquero, 2005; Wood, 2010). Ceux-ci s'accordent pour définir la performance sociale comme un ensemble descriptif de catégories d'activités s'intéressant aux impacts et aux répercussions sur la société, les parties prenantes et l'entreprise elle-même (Wood, 2010). D'après ce dernier auteur, les catégories pertinentes de résultats sont déterminées par les articulations aussi bien générales que spécifiques de l'entreprise telles que définies par les principes structurels de la responsabilité sociale. Cependant, d'après Quairel (2006), tous ces auteurs « ne définissent pas spécifiquement la « performance sociale (PSE) », celle-ci y est identifiée à l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), sans que la question de son évaluation ne soit effectivement abordée ». Ces auteurs ne font donc que proposer un ensemble de processus et de pratiques ainsi qu'une liste de parties prenantes qui en les juxtaposant, aboutissent aux différentes composantes de la performance sociale de l'entreprise. Sans qu'ils aient réellement défini le concept, les travaux de ces auteurs ont tout de même contribué au façonnement et à l'essor de la notion de performance sociale « à travers leurs efforts de fédération et de mise en cohérences d'approches hétérogènes » (Acquier & Aggeri, 2008).



## 1.2. Modèles de la performance sociale de l'entreprise

Les différents modèles que nous allons détailler (Carroll, 1979; Wood, 1991; Pasquero, 2005) représentent une juxtaposition de plusieurs catégories structurelles pouvant 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. Ainsi, nous constatons que la logique de construction de tous ces modèles de PSE est la même. La performance sociale de l'entreprise y 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). Notons toutefois que ces modèles choisis sont pertinents dans le sens où ils synthétisent au mieux les dimensions de la RSE dans le but d'obtenir la mesure la plus exhaustive. En effet, dans les deux modèles de Carroll (1979) et Wood (1991), les principes de RSE sur lesquels doit s'appuyer l'entreprise sont distingués de façon très claire. Pareillement, les principes de gestion que celle-ci doit déployer et les résultats qu'elle obtient en matière de RSE sont tous exposés de manière détaillée. Le modèle de Pasquero (2005), établi près d'un quart de siècle après le modèle de Carroll, se veut un modèle encore plus détaillé et plus intégrateur que les deux premiers, d'autant plus qu'il s'en inspire.

### 1.2.1. Modèle de Carroll (1979)

Carroll (1979) définit la performance sociale de l'entreprise comme un concept qui renvoie à un ensemble de trois dimensions à savoir *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, il s'agit pour l'entreprise de bien définir sa vision de la RSE, d'identifier explicitement les enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée et enfin d'élaborer un plan d'action concret pour répondre aux problématiques identifiées. Le modèle tel que présenté par l'auteur a pour objectif d'articuler ces trois aspects clés dans un cadre conceptuel qui peut être utile aussi bien aux académiciens qu'aux managers (Carroll, 1979).

Ainsi, les obligations de l'entreprise ne se limitent plus uniquement à la création de la richesse aux actionnaires à savoir les obligations économiques mais s'étendent aux obligations légales, éthiques et discrétionnaires vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. De plus, ces obligations sont complémentaires, elles doivent donc être considérées simultanément.

La responsabilité légale de l'entreprise renvoie à l'obligation de celle-ci d'agir dans le respect total du cadre légal et réglementaire où elle opère. De son côté, la responsabilité éthique

renvoie aux attentes de la société à l'égard de l'entreprise qui vont au-delà des attentes légales. Autrement dit, il s'agit de toutes les actions qu'une entreprise peut entamer sans qu'elle y soit contrainte. Enfin, la responsabilité discrétionnaire renvoie aux actions volontaires émanant de l'entreprise sans qu'elles soient ni obligations légales, ni obligations éthiques et qui vont certainement impacter positivement son image et sa réputation.

- Les questions sociales que les entreprises doivent prendre en compte sont celles qui coïncident avant tout avec un besoin réel de l'entreprise (Holmes, 1976). De plus, les questions qui découlent de ce besoin doivent être scrupuleuses au point de motiver les intérêts des dirigeants. En outre, ces questions doivent provenir d'une pression gouvernementale. Enfin, l'apport en termes d'image doit être la base de l'évaluation de n'importe quelle question sociale.

- Les stratégies déployées pour répondre aux questions sociales peuvent aller de la non-réponse à la réponse totale. Autrement dit, une entreprise peut choisir de ne fournir aucune réponse et de ne rien faire ou au contraire faire beaucoup de choses. Entre ces deux extrêmes, plusieurs stratégies de responsabilité sociale peuvent être mise en place. Plusieurs auteurs ont proposé différentes stratégies à l'image de Wilson (1974) qui a proposé 4 types de stratégies à savoir la réaction, la défense, l'accommodation et la proaction (par El Malki, 2010). McAdam (1973) propose également 4 stratégies : combattre, faire ce qu'il y a à faire, être progressiste, anticiper et être le leader dans l'industrie.

Notons que le modèle conceptuel proposé par Carroll a été conçu dans le but d'aider les dirigeants à mieux appréhender le concept de RSE. Il explique tout particulièrement que la RSE et la performance économique ne doivent en aucun cas être séparés dans la mesure où la performance économique est l'une des exigences de la RSE. Ainsi, sans être une solution absolue qui détermine même le degré d'implication sociale d'une entreprise, ce modèle permet tout de même d'aider les dirigeants à trouver les réponses adéquates à des problèmes sociaux complexes. En effet, ce modèle peut être utilisé comme outil de diagnostic, d'organisation et de solutionnement des problèmes dans la mesure où il offre une vue d'ensemble intégrant toutes les composantes de la RSE, qui permet justement une meilleure prise de décision.

**Tableau N°1** : Le modèle de la performance sociale de l'entreprise de Carroll (1979)

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

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

Quelques années plus tard, Wartick & Cochran (1985) ont adopté et affiné ce modèle. En effet, ils ont resculé les dimensions finales en empruntant le cadre analytique de l'école du management stratégique des problèmes sociaux, qui leur a permis de bien définir la dimension de « Gestion des problèmes sociaux » (Igalens & Gond, 2005). Les deux auteurs ont aussi renforcé les bases des dimensions de la RSE en intégrant le concept de responsabilité publique emprunté chez Preston & Post (1975).

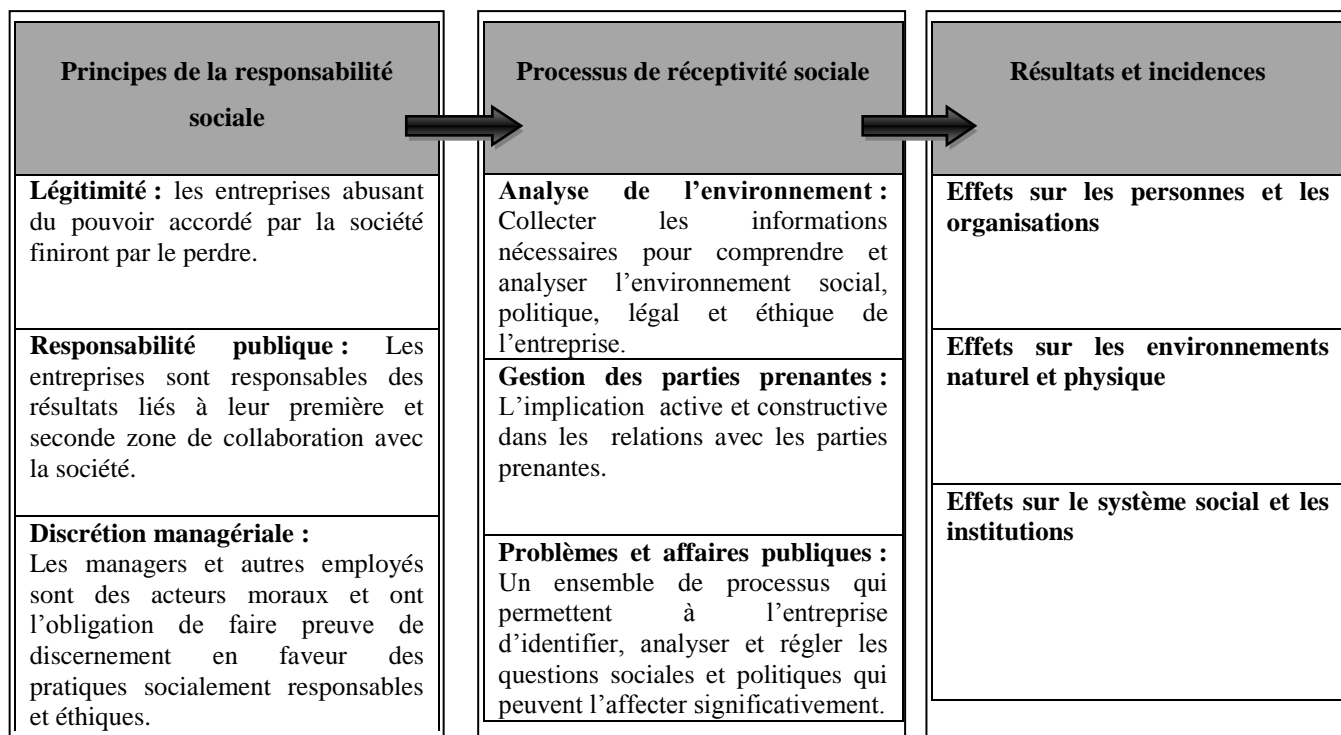
### 1.2.2. Modèle de Wood (1991)

Le modèle de Wood a été élaboré dans l'optique de clarifier le niveau conceptuel du triptyque déjà conçu par Carroll (1979) et par Wartick & Cochran (1985). Pour ce faire, l'auteur a essayé de réarranger chacune des dimensions proposées par les modèles précédents de façon à prendre en compte les derniers développements théoriques, tout en veillant à y intégrer des aspects directement mesurables (Igalens & Gond, 2005). En phase avec les études précédentes, Wood définit la performance sociale de l'entreprise comme une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réceptivité sociale et de politiques, programmes et résultats observables en matière de relations sociétales (Wood, 1991).

D'après l'auteur, il ne suffit donc pas d'identifier des catégories –comme le modèle de Carroll (1979) – mais il faut plutôt articuler des principes. En effet, le principe exprime quelque chose de fondamentale que les gens croient comme 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, dans la définition de Wood de la responsabilité sociale, l'auteur insiste sur le fait que l'entreprise et la société sont imbriquées au lieu d'être deux entités distinctes.

Partant de cela, l'auteur a organisé la littérature existante en principes structurels (non pas philosophiques) de la responsabilité comme intrant, les processus de réceptivité sociale comme capacités et finalement les résultats et prestations de l'ensemble des actions déployées.

**Tableau N°2:** Le modèle de performance sociale de l'entreprise de Wood



**Source :** Wood (1991, 1994, 2010)

Il est à noter que les résultats et incidences dans le modèle de Wood sont la pièce manquante dans les modèles précédents (ceux de Carroll (1979) et de Wartick & Cochran (1985)). Ainsi, l'auteur pense que ce qui compte en termes de performance et résultats sont les réalisations de l'entreprise et de ses employés. Par ailleurs, son concept de « Résultat et incidence » inclut les politiques, les programmes, les pratiques et les effets sur les parties prenantes et la société toute entière (Wood, 1994). En outre, les types de résultats sont déterminés par les articulations, aussi bien générales que spécifiques, définies par les principes structurels de la RSE. Les processus avec quoi ces résultats sont produits, contrôlés, évalués, compensés et rectifiés (ou pas) sont définis par les processus de réceptivité sociale (Wood, 2010).

Enfin, l'auteur ajoute que la performance financière de l'entreprise est vue comme une dimension de sa performance sociale globale, et non pas comme type de performance concurrente ou opposée.

### 1.2.3. Modèle de Pasquero (2005)

Avant de proposer son modèle, Pasquero fait une analyse critique du modèle de Carroll à partir de laquelle il essaie de proposer des réaménagements. En effet, l'auteur recense au moins trois faiblesses dont le modèle souffre. La première est l'incertitude de sa validité empirique. Selon Pasquero (2005), les tests qui en ont été faits ne sont pas robustes, en



particulier pour des raisons méthodologiques. La seconde faiblesse concerne son caractère trop général qui empêche de faire des choix pratiques. A titre d'exemple, l'auteur soulève le problème de classement de la protection de l'environnement et la protection des enfants au travail quand les lois locales sont inexistantes ou non prioritaires pour les États locaux. La troisième faiblesse concerne le passage sous silence des nombreuses contradictions qui peuvent survenir entre les acteurs censés définir les normes de responsabilité sociale. L'auteur illustre cette dernière faiblesse par le questionnement sur le degré de responsabilité de chacune des deux entreprises suivantes : une entreprise qui maintient un haut niveau d'emploi au prix d'une forte pollution et une autre qui s'équipe avec des technologies de pointe beaucoup moins polluantes, mais qui crée du chômage.

L'apport de ce modèle par rapport aux modèles précédents de type disjonctifs<sup>1</sup>, 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). Il faut toutefois trouver des réponses aux deux questionnements suivants : 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 incomberait aux pouvoirs en place.

Profitant 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 N°3 : 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

<sup>1</sup> 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)



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)

D'après l'auteur :

- L'efficience durable (existence de profits) maintient les acquis et permet d'éviter les effets pervers de l'instabilité économique de l'entreprise sur son environnement sociétal.

- La composante philanthropique se veut apolitique, et s'exerce dans les domaines classiques suivants: arts, santé, éducation et vie communautaire locale.

- La troisième composante inclut plusieurs comportements à l'image de la protection des employés contre les risques évitables de leur profession, l'assurance des conditions de travail décentes, le respect de leurs droits, la garantie de la tolérance et de la justice dans le milieu du travail, etc.

- La quatrième composante de la RSE est très large dans la mesure où elle contient même les responsabilités secondaires (Preston & Post, 1975) dites aussi principe de responsabilité publique. Ce principe renvoie à la limitation des externalités nocives des produits sur les clients ou la société une fois que toutes les obligations liées au contrat de vente ont été assumées (Pasquero, 2005).

- La réceptivité sociale est 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.

- 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). Notons aussi 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) 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, la participation citoyenne est une composante de la RSE très récente qui est née d'un double besoin. D'abord la mise en évidence de la contribution des entreprises dont l'action «fait une différence» dans leur milieu. Ainsi, toute entreprise qui offre à ses parties

prenantes des programmes d'habilitation socioéconomique (empowerment) et qui les relève au rang de partenaire de l'entreprise fait preuve de participation citoyenne. Ensuite, le solutionnement d'une question majeure imposée par la mondialisation et le développement économique rapide, à savoir le contrôle des multinationales en l'absence de juridictions à même de le faire. Heureusement d'ailleurs que la « société civile, à travers l'activisme actionnarial, les codes de conduite et le consumérisme politique, commence à acquérir un véritable droit de regard sur le processus de production d'entreprises multinationales qui échappent aux contingences étatiques » (Gendron, 2004).

## 2. Les critères d'appréciation de la performance sociale de l'entreprise

A date d'aujourd'hui, il n'existe toujours pas de consensus clair et défini sur la méthodologie d'évaluation et d'appréciation de la PSE ainsi que sur les critères servant à son calcul. Notons cependant qu'il y a eu plusieurs tentatives d'uniformisation de ces critères sans pour autant aboutir à une mesure universelle communément admise.

Par ailleurs, ce sont souvent les activités de l'entreprise, ses comportements et sa conduite vis-à-vis de la société qui sont considérés lors de l'évaluation de sa performance sociale. Ainsi, la nature de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes –qu'elles soient directes ou indirectes, présentes ou futures, puissantes ou muettes, dont la société fait partie– détermine le degré d'adhésion aux principes de la RSE et par voie de conséquence le niveau de sa PSE.

De plus, étant donné que la légitimité de l'entreprise est acquise grâce à la société, celle-ci doit accepter un droit de regard et un droit de réponse (Capron & Quairel, 2009). Par conséquent, afin d'assurer sa prospérité et de maintenir sa légitimité, l'entreprise doit obtenir l'approbation des différents intervenants de la société qui, d'une manière ou d'une autre, ont une influence sur la réussite de son projet stratégique. C'est dans cette perspective que les chercheurs de la « Business and Society » ont essayé de définir les différents enjeux et responsabilités que l'entreprise doit gérer dans le but d'atteindre un résultat probant en matière de performance sociale. Ainsi, 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<sup>2</sup>. Outillés de cette cartographie détaillée des enjeux de l'entreprise vis-à-vis de ses parties

---

<sup>2</sup>Ce dernier enjeu fait référence à l'élaboration et l'adoption, par la firme, de codes éthiques et de conduite (Clarkson, 1988, 1991b, 1995). De plus, ce dernier enjeu fait référence aux comportements et pratiques d'affaires éthiques avec les partenaires de l'entreprise, tant au niveau local qu'international (Davenport, 2000 in El Malki, 2010).

prenantes, certains organismes<sup>3</sup> s'en sont inspirés pour concevoir une mesure quantifiable de la PSE. Nous allons dans ce qui suit détailler les différents enjeux de l'entreprise liés à chacune de ses parties prenantes.

### **2.1. 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 s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires (Capron, 2003). Cependant, la théorie des parties prenantes a remis en cause la prééminence de ces mêmes actionnaires dans la gouvernance d'entreprise. Ainsi, la TPP inscrit dorénavant l'entreprise dans un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires, mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (Capron, 2008). Enfin, malgré leur importance au sein de l'entreprise, les actionnaires sont considérés comme toute autre partie prenante ayant des intérêts et des relations avec l'entreprise.

Dans son modèle de performance sociale, Clarkson (1995) a défini les enjeux liés à chacune des parties prenantes de l'entreprise dont les actionnaires. Il en ressort que l'entreprise devrait assurer une bonne communication avec ses actionnaires tout en veillant à gérer leurs plaintes. De plus, l'auteur ajoute que l'entreprise devrait veiller à défendre les intérêts et les droits de ses actionnaires, sans pour autant les détailler.

Concrètement, en respectant ses responsabilités légales à savoir la publication des états de synthèse ainsi que la tenue des assemblées générales et du conseil d'administration, l'entreprise entretient implicitement des relations avec ses actionnaires.

### **2.2. Enjeux liés aux employés**

Les employés ont un rôle majeur au sein de l'entreprise dans la mesure où la poursuite de l'activité dépend grandement d'eux. C'est dans cette optique que l'entreprise ne peut pas négliger leurs attentes et exigences. Par ailleurs, avoir des relations saines au travail est une composante essentielle pour une meilleure productivité des collaborateurs (Savall et al., 2008), ce qui se traduit forcément par une meilleure performance sociale.

Parmi les obligations et enjeux de l'entreprise vis-à-vis de ses employés, nous pouvons citer la communication avec ses salariés, leur formation et développement, la gestion de leur carrière, les plans de retraites, les packages de licenciement, la gestion du stress et la santé mentale des salariés, l'absentéisme et le taux de rotation, la santé et la sécurité des salariés au

---

<sup>3</sup>KLD, PCE, Vigeo Eiris.



travail, l'équité en matière d'emplois et la discrimination, la proportion de femmes aux postes de direction ainsi que l'évaluation du rendement (Clarkson, 1988, 1995). Enfin, tous ces enjeux sont étroitement liés aux conditions de travail qui sont censés être convenables tout en respectant les normes de travail (Béland & Piché, 1998). Ainsi, les entreprises qui répondent favorablement à l'ensemble de ces enjeux ne peuvent qu'améliorer leur performance sociale (Abbott & Monsen, 1979, Clarkson, 1988, 1991, 1995, Béland & Piché, 1998, Enderle & Tavis, 1998).

Pareillement, d'après la théorie socio-économique (Savall, 1974, 1975, 1979) qui s'intéresse tout particulièrement à l'amélioration de l'équilibre économique des entreprises en se basant sur le développement de la collaboration entre salariés et dirigeants, 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. Ainsi, cela se traduit tout naturellement par une meilleure performance sociale de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idée, les entreprises qui favorisent la syndicalisation (Kinder & Domini, 1997) et qui ont des relations satisfaisantes avec les syndicats (Clarkson, 1991, 1995) pourraient afficher une performance sociale supérieure. Enfin, la formule de l'actionnariat salarié peut aussi être une source de motivation pour les salariés qui impacte favorablement la performance sociale de l'entreprise (Hamilton et al., 1993; Kinder & Domini, 1997). En effet, le développement de l'actionnariat salarié et du plan d'épargne entreprise (PEE) incitent les entreprises à développer l'implication et la fidélisation de leurs salariés (Colle, 2006).

Enfin, la consécration de tout un vol aux « Relations et conditions de travail » au niveau de l'ISO 26000, notamment à travers l'insistance sur l'emploi et les relations employeur-employé, sur les conditions de travail et la protection sociale, sur le dialogue social, sur la santé et la sécurité au travail et enfin sur le développement du capital humain, illustre l'importance de la composante humaine dans toutes les organisations.

### **2.3. 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 coûter très cher à l'entreprise voire même altérer sa capacité à poursuivre son exploitation (Clarkson, 1995). Ainsi, un produit répondant aux normes de qualité et de sécurité se vendra plus facilement, ce qui impactera positivement aussi bien la performance sociale que la performance financière.

Par ailleurs, compte tenu de l'importance de cette relation consommateurs-entreprise, un bon nombre de chercheurs 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 tel que la sécurité des produits et la publicité mensongère (Clarkson, 1995). Selon ce même auteur, la relation consommateurs-entreprise se rattache étroitement à l'existence ou non d'un service spécial clientèle qui s'occupe entre autre de la gestion des plaintes mais aussi de la communication et l'information des clients. Néanmoins, il n'existe aucune obligation légale qui incite les entreprises à avoir de tels services. Ce dispositif reste donc à la discrétion de l'entreprise.

#### **2.4. Enjeux liés aux fournisseurs**

D'après plusieurs auteurs, les fournisseurs font partie des parties prenantes primaires<sup>4</sup> étant donné la nature et la fréquence de la relation avec l'entreprise. Clarkson (1995) avance à ce propos qu'il existe un niveau élevé d'interdépendance entre l'entreprise et ses parties prenantes primaires. Partant de cela, toute partie prenante primaire, en l'occurrence les fournisseurs, insatisfaite ou qui se retire du système de l'entreprise, partiellement ou totalement, peut causer de sérieux soucis financiers ou liés à l'exploitation de l'entreprise (Clarkson, 1995). Ainsi, l'entreprise a tout intérêt à entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs dans l'ensemble mais spécialement ceux détenant un pouvoir relatif tel que cela a été énoncé par Clarkson (1995).

#### **2.5. Enjeux liés aux parties prenantes publiques**

Les parties prenantes publiques regroupent, selon Clarkson (1995), l'état et le gouvernement ainsi que les collectivités locales qui procurent les infrastructures et les marchés. Leurs lois et réglementations doivent être respectées, et toutes les taxes et impôts leur sont dus.

Pour cette catégorie de parties prenantes, Clarkson (1995) recense six enjeux majeurs, à savoir :

- La santé publique, sécurité et protection de l'environnement : le respect de cet enjeu passe par les politiques, les codes de conduites et les programmes dédiés à cet effet. Ce dispositif peut être destiné aux employés, fournisseurs, distributeurs, consommateurs, à l'échelle nationale ou internationale. Ce type de dispositif doit aussi contenir des plans d'action d'urgence ainsi que des mesures pour l'évaluation et l'audit des procédures pour la protection

---

<sup>4</sup> Cette catégorie de parties prenantes englobe les actionnaires et les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, en plus des parties prenantes publiques comme l'état et les collectivités locales.

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

- La conservation de l'énergie et des matériaux : les politiques, objectifs et programmes sont tout aussi nécessaires pour cet aspect. Il faut aussi adopter la hiérarchie en matière de gestion et conservation de l'énergie et des matériaux, à savoir, réduire, réutiliser puis 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 (construction, opérations, etc.).

- La participation et engagement en faveur des politiques publiques : cette démarche peut se faire directement ou par le biais d'associations professionnelles. L'entreprise doit mettre en place des politiques et processus lui permettant d'intervenir dans la définition des politiques publiques (Clarkson, 1991, 1995 ; Enderle & Travis, 1998).

- Les relations avec la communauté : Pour entretenir de bonnes relations communautaires, l'entreprise doit prévoir des programmes de communication et des politiques conçues après consultation et écoute (Clarkson, 1991, 1995 ; Davenport, 2000) des différentes parties prenantes pour les décisions pouvant les affecter. Il faut aussi prévoir certains avantages spécifiques et de la considération aux communautés locales (recrutements locaux, des mesures et programmes d'intervention en cas d'urgence, des opportunités de travail, etc.) (Clarkson, 1995), dans le but d'améliorer leur bien-être (Béland & Piché, 1998 ; North South Institute, 1998, par El Malki, 2010). De plus, pour être complètement engagée en faveur de la communauté, il faut aussi prévoir son développement, sa conservation et la participation à sa restauration (CED, 1971).

- L'investissement social et les donations : cela englobe tous les programmes et politiques spécifiques d'investissement social y compris les donations et allocations, l'implication des employés dans le service communautaire, le sponsoring d'événements culturels, philanthropiques, artistiques, etc. Ces différentes composantes augmentent d'abord le bien-être des populations bénéficiaires et améliorent au passage l'image et la réputation de l'entreprise.

## 2.6. Enjeux environnementaux

L'enjeu environnemental n'est plus l'affaire d'une minorité de scientifiques et d'environnementalistes. En effet, depuis les grandes catastrophes industrielles, toutes les parties prenantes –que ce soit les consommateurs, les actionnaires, les associations ou les

politiques– se sentent concernées. Il est à noter toutefois que, dépendamment des secteurs d'activité et des pays d'implantation, les réglementations concernant l'environnement varient beaucoup. En effet, le secteur minier par exemple, très polluant par construction, est sous les projecteurs des régulateurs mais aussi des ONG écologistes. Le secteur pétrolier en revanche, qui arrive en tête des activités les plus polluantes mais où le lobbying se fait à haut niveau, est moins exposé au risque réglementaire malgré les différentes tentatives de l'ONU à travers les COP<sup>5</sup> successives pour limiter les émissions de GES.

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 (CED, 1971 ; Kinder & Domini, 1997 ; Stanwick & Stanwich, 1998), de protéger l'environnement (Clarkson, 1988) mais aussi de contrôler la pollution engendrée par son activité (Abott & Monsen, 1979). Ces actions reflètent le respect de l'environnement par les entreprises.

Enfin, si l'entreprise prend en compte l'ensemble de ces enjeux liés aux différentes parties prenantes et surtout met en place des mesures concrètes pour les résoudre, cela augmentera sans doute sa performance sociale, étant donné que celle-ci se mesure par les actions et attitudes de l'entreprise face à la société et à l'ensemble de ses parties prenantes.

### **3. Les dispositifs de mesure de la performance sociale de l'entreprise**

Il n'existe pas de technique ou dispositif unique de mesure de la PSE. Cependant, plusieurs outils peuvent être utilisés afin de mesurer la performance sociale d'une entreprise, ou du moins indiquer si elle respecte les principes de la responsabilité sociale tels que édictés dans les différents référentiels<sup>6</sup> de la RSE, à l'image de la norme ISO 26000. En effet, pour démontrer leur adéquation et leur respect des principes de la RSE, les entreprises peuvent avoir recours à des labels ou certifications par ligne de métier ou par enjeu sociétal. Les entreprises peuvent aussi mettre en place des codes de bonne conduite. Enfin, il est aussi possible de concevoir des indices unidimensionnels ou multidimensionnels intégrant un,

---

<sup>5</sup> Conférence of Parties : L'ONU s'est dotée en 1992, à l'occasion du sommet de la Terre de Rio de Janeiro, d'un cadre d'action de lutte contre le réchauffement climatique : la CCNUCC (Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques).

Cette convention réunit presque tous les pays du monde qui sont qualifiés de « Parties »(1). Leurs représentants se rassemblent une fois par an depuis 1995 lors des « COP » (Conferences of the Parties) ou « CdP » en français.

<sup>6</sup> Un référentiel sert à guider l'action en faveur de la RSE ou l'un de ses aspects. On peut tout à fait se mettre volontairement en conformité avec un référentiel ou s'appuyer sur un référentiel sans envisager la certification ou l'évaluation de la conformité de l'entreprise à ce référentiel. Il existe 6 types de référentiels de la RSE : Les référentiels d'engagement (tel que le pacte mondial de l'ONU) ; les référentiels guide (tel que l'ISO 26000) ; les référentiels de management (telles que les normes de management de la qualité, de l'environnement, de l'énergie, de la santé et sécurité au travail, etc.) ; les référentiels outils (tels que le bilan carbone, l'analyse de cycle de vie, etc.) ; les référentiels de reporting ou transparence (tel que le Global Reporting Initiative) et les labels.



quelques uns ou tous les aspects sociaux et sociétaux pris en compte par l'entreprise. Nous pouvons citer dans cette dernière catégorie, les indices de pollution ou encore les indices de réputation, etc.

### 3.1. Les labels

Les labels peuvent concerner des produits ou des entreprises. Ils sont délivrés par un tiers public ou privé et sont adossés à des référentiels d'exigence. Chaque pays propose ses propres labels RSE. En France, par exemple, il existe plusieurs labels à savoir le label Lucie, AFAQ 26000 déployé par l'AFNOR, le label Egalité ou encore le label Diversité. Aux Etats-Unis, le label B-Corp<sup>7</sup> est le plus connu et le plus utilisé. Au Maroc, il y a le label RSE porté par la CGEM et dont l'accompagnement est assuré par l'agence Vigeo Eiris.

Une entreprise labellisée RSE est supposée avoir une performance sociale supérieure dans la mesure où l'organisme certificateur a fait l'ensemble des audits et due diligences nécessaires pour s'assurer des engagements de l'entreprise en matière de RSE avant de lui délivrer le label RSE en question.

### 3.2. Les certifications

La certification peut être donnée à un produit ou à une organisation qui respecte des critères préétablis et dont le respect est vérifié. Il existe plusieurs normes certifiables qui couvrent au moins un des aspects de la RSE. Nous citons à titre d'exemple, les normes ISO 14000, ISO 9000, OHSAS 18001 et 18002, norme SA 8000, norme EMAS, etc.

- La norme ISO 14000 traite la politique environnementale des organisations. Basée sur la méthodologie de progrès continu et sur le management de la qualité (ISO 9000), elle impose aux entreprises aspirant à la certification une série de processus dont le but est de maîtriser les externalités environnementales de l'activité production de biens et/ou de services.

- La norme ISO 9000 est une norme généraliste de management de la qualité au sein de toute organisation. Son objectif est d'assurer une méthodologie systématique de gestion de la qualité, c'est à dire de la capacité à satisfaire un client interne ou externe.

- Les normes OHSAS 18001 et 18002 définissent les règles de gestion des risques de sécurité et de santé des employés sur le lieu de travail. Cette norme ne se limite pas à l'atteinte d'un niveau de risque satisfaisant mais exige que ce processus de maîtrise des risques soit régulier et soutenu.

---

<sup>7</sup> Le label B-Corp (Benefit Corporation) a été créé aux états unis. Il a cependant été repris dans plusieurs pays notamment en France. Il est connu par son niveau d'exigence élevé. Il a pour objectif de mettre le pouvoir de l'entrepreneuriat au service du bien commun.

- La norme SA 8000 vise à définir le niveau minimal de bonnes relations entre les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs ou sous-traitants. Cette norme pose aussi les conditions méthodologiques de gestion de relations avec les fournisseurs, imposant au candidat à la certification d'influencer fortement ses sous-traitants et fournisseurs à déployer une démarche favorisant les principes de la SA 8000.

- La norme EMAS, littéralement « Eco-Management and Audit Scheme », est une norme européenne de gestion et de communication sur le pilotage environnemental des organisations. Initialement destinée au secteur industriel privé en Europe, son application fut ensuite étendue aux services et aux organismes publics.

Par ailleurs, la norme ISO 26000 qui est destinée à la responsabilité sociétale des organisations, est différente des autres normes dans la mesure où elle n'est pas certifiable. En effet, cette norme se veut un référentiel en matière de RSE étant donné qu'elle fournit les lignes directrices dans le but d'appréhender et de promouvoir la responsabilité sociétale des organisations. Par ailleurs, elle est destinée à tout type d'organisation quelle que soit sa situation géographique. Enfin, les lignes directrices proposées sont axées sur la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et enfin le développement local.

### **3.3. Les codes de bonne conduite**

Les codes de conduite se définissent comme étant des engagements auxquels l'entreprise adhère ou des engagements qu'elle impose à ses partenaires. Ils peuvent être substantifs, ce qui se traduit par l'obligation d'atteindre certains objectifs quantifiables. Il peut s'agir en effet de définir les conditions de travail en termes de nombre d'heures maximal à travailler, de salaire horaire minimal ou encore d'âge minimal pour accéder au travail. Il existe aussi des codes de conduite procéduraux qui mettent en place les procédures à respecter en matière de gestion de l'exploitation.

### **3.4. Les indices unidimensionnels ou multidimensionnels**

Plusieurs indices, de scoring ou de réputation, unidimensionnels ou multidimensionnels ont vu le jour lors de ces trois dernières décennies, leur objectif commun est d'approcher au mieux la performance sociale de l'entreprise. Ainsi, en parcourant les études ayant analysées la relation performance sociale-performance financière, nous nous rendons compte rapidement qu'il n'y a pas de consensus concernant l'indicateur de performance sociale à utiliser. En effet, s'agissant de la catégorie « indices », il en existe au moins une trentaine

pour exprimer le degré de performance sociale de chaque entreprise. Toutefois, les indices de réputation surtout Fortune, l'indice du cabinet KLD ou encore les indices composites –perceptuels ou basés sur des données extra-financière divulguées par l'entreprise –construits par les auteurs des études, sont les plus utilisés dans la littérature. Nous allons donc définir les indices les plus pertinents et les plus fréquents dans ce qui suit.

- **L'indice KLD**<sup>8</sup> : Cette mesure fait partie des évaluations les plus exhaustives de la performance sociale de l'entreprise actuellement. En effet, cet indicateur est une variable multidimensionnelle qui regroupe plusieurs aspects de la performance sociale liés aux différentes parties prenantes (Sharfman, 1996). L'évaluation de chaque axe se base aussi bien sur les avantages que les faiblesses sociales y afférentes. Toutefois, cet indicateur présente une limite majeure à savoir l'absence de pondération de chaque dimension dans la formation de la RSE mais aussi son caractère perceptuel (Griffin & Mahon, 1997; Graves & Waddock, 1994).

- **Les indices de réputation**: Ces indices sont sous forme de classement des entreprises en fonction de plusieurs attributs de réputation. Les indices « Fortune » et « Moskowitz (1972)» sont les plus utilisés dans cette catégorie. Ils présentent cependant certaines limites à savoir leur caractère perceptuel et ambigu (Wokutch & Spencer, 1987; Carroll, 1991; Wokutch & McKinney, 1991; Griffin & Mahon, 1997). En effet, pour l'indice Fortune par exemple, le calcul se fait sur la base d'une enquête destinée aux hauts dirigeants, aux directeurs externes ainsi qu'aux analystes financiers qui notent les dix plus grandes entreprises dans leur industrie en se basant sur huit attributs de réputation<sup>9</sup>, utilisant une échelle de zéro (faible) à dix (excellent) (Fortune, 1994)<sup>10</sup>. Les résultats sont ensuite sommés pour créer un indice de réputation global (Griffin & Mahon, 1997).

---

<sup>8</sup> Kinder, Lydenberg & Domini : Cet indice évalue chaque compagnie sur la base de 8 dimensions comprenant 60 critères de la performance sociétale : les relations communautaires, les relations avec les employés, l'environnement, le produit, le traitement des femmes et des minorités, les contrats militaires, le pouvoir nucléaire, l'implication en Afrique du Sud (Griffin & Mahon, 1997).

<sup>9</sup> Les attributs de réputation sur lesquels se fonde le calcul de l'indice fortune sont : la qualité de management, la qualité des produits et services, l'innovation, la valeur de l'investissement à long terme, la solidité financière, la capacité à acquérir et à développer un personnel qualifié, l'utilisation efficace de l'actif, la responsabilité envers la communauté et l'environnement (Fortune, 1994 cité par Griffin & Mahon 1997).

<sup>10</sup> « Fortune » est une base de données qui fournit annuellement un classement. Ce classement se fait éventuellement sur la base de huit attributs de réputation (la qualité de management, qualité des produits et services, l'innovation, valeur de l'investissement à long terme, la « financial soundness », capacité à acquérir et à développer un personnel qualifié, utilisation efficace de l'actif, responsabilité envers la communauté et l'environnement (Fortune, 1994 : 58 cité par Griffin & Mahon 1997)

- **Les indices d'impact environnemental ou de pollution** (TRI<sup>11</sup>, CEP<sup>12</sup> rating, Emissions toxiques, Eiris) : ces indices mesurent l'impact environnemental des activités d'une entreprise à travers l'évaluation des émissions toxiques dans la terre, l'air ou l'eau, à travers la mesure de l'emprunte carbone ou le niveau de pollution d'une entreprise donnée (Carroll, 1991). Ces indices sont le plus souvent fournis par des institutions publiques indépendantes des entreprises afin d'éviter tout conflit d'intérêt et d'assurer une certaine objectivité (Igalens & Gond, 2003). Pour certains auteurs, à l'image de Griffin (1996) et Logsdon (1996) tous les deux cités par (Griffin & Mahon, 1997), ces indices d'impact environnemental ou de pollution sont peu généralisables puisqu'ils s'intéressent à quelques industries spécifiques.

- **Vigeo rating** : le score de Vigeo est un indice composite basé sur plusieurs dimensions de la responsabilité sociale à savoir les ressources humaines, l'environnement, les consommateurs et fournisseurs, la communauté et la société et enfin la gouvernance d'entreprise. La particularité de cet indice est la pondération de chaque axe de la RSE en fonction de son importance dans un secteur d'activité donné. En effet, deux types de pondérations sont possibles selon qu'il s'agisse d'une entreprise industrielle ou de service. Vigeo Eiris étant une agence de notation sociale indépendante, elle se base sur les analyses faites par ses équipes auprès des entreprises afin d'attribuer un score sur 100 à chaque dimension sociale. Le score final est une somme pondérée de tous les axes déjà notés auparavant.

Quoique peu utilisé dans les études empiriques (Van de Velde et al., 2005) analysant la relation performance sociale-performance financière, cet indice présente l'avantage d'être quasi-exhaustif tout en veillant à la pondération de chaque axe de la RSE pour l'obtention du score final. Ce dernier point est venu pallier la faiblesse de l'indice KLD soulevée supra.

### **3.5. Le reporting extra-financier**

Il est possible pour les entreprises de réaliser un reporting extra-financier qui intègre des indicateurs sociaux et environnementaux, permettant aux parties prenantes de comprendre réellement ce que font les entreprises en matière de RSE.

Dans certains pays, tel que la France<sup>13</sup> ou l'Afrique du sud, les entreprises sont obligées de par la loi d'établir des reporting sur l'impact environnemental et social de leurs activités.

---

<sup>11</sup> Toxic release Inventory : mesure le taux de libération des déchets toxiques dans la terre, l'air ou l'eau (US Environmental Protection Agency, 1995 ; Jones, 1990 cités par Griffin et Mahon, 1997).

<sup>12</sup> Council on Economic Priorities

<sup>13</sup> Autrefois réservé aux entreprises cotées en bourse, le reporting extra-financier s'étend à présent à un panel plus large d'entreprises depuis 2012. En effet, la loi Grenelle II, par son article 225, impose à toute entreprise de plus de 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 100 M€ de publier un certain nombre d'informations à caractères environnementales, sociales et sociétales dans son rapport de gestion. Par ailleurs, une part croissante d'entreprises réalise cet exercice à titre volontaire afin de démontrer leur transparence vis-à-vis de leurs parties prenantes extérieures.

Dans d'autres pays, ce sont les bourses qui exigent des sociétés cotées des reporting RSE à l'image des bourses de Shenzhen et de Shanghai en Chine. L'Union européenne, à travers une directive qui est en cours de transposition dans les États membres, cherche également à renforcer la transparence des entreprises en demandant aux plus grandes de publier un reporting extra-financier.

Ce reporting, initialement développée autour de normes internationales comme celles proposées par la Global Reporting Initiative (GRI)<sup>14</sup>, pourrait à terme être incorporé aux normes comptables internationales.

Notons tout de même que malgré son développement rapide dans plusieurs pays du monde entier, il présente une faiblesse majeure liée au manque de standardisation. A date d'aujourd'hui, il existe deux formes de reporting, à savoir :

- Le reporting intégré : ce type de rapport fait la synthèse entre les données financières et non financières les plus pertinentes pour l'entreprise et ses actionnaires.
- Le reporting climat : le premier cadre pour harmoniser le reporting sur la gestion des risques climatiques par les entreprises a été proposé fin 2016 par la « Task Force sur la Climate Disclosure du Conseil de Stabilité Financière du G20 ».

Suite à cet exercice de recensement des différents indicateurs de performance sociale, nous constatons qu'il existe une grande diversité. Ainsi, le choix d'une mesure donnée pour réaliser notre étude empirique s'avère très difficile. Toutefois, vu les difficultés d'accès au terrain et surtout compte tenu des avantages que la méthodologie de scoring Vigeo présente mais aussi étant donné la présence de l'agence Vigeo Eiris au Maroc à travers ses notations de différents groupes<sup>15</sup> depuis plusieurs années déjà, nous avons pensé à s'inspirer de la méthodologie de calcul de cet indice pour mesurer la performance sociale des sociétés cotées à la bourse de Casablanca, objet de notre étude.

---

<sup>14</sup>Global Reporting Initiative (GRI) est une initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des universités pour élaborer un cadre et des règles destinées aux entreprises soucieuses de développement durable. Lancée par une ONG américaine en 1997, son objectif est d'élaborer et de diffuser des lignes directrices pour aider les entreprises à produire des rapports sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités, produits et services.

<sup>15</sup> Dont plusieurs sociétés cotées



## Conclusion

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 sociales et sociétales d'une entreprise. L'énoncé de cette définition rappelle à quel point ce concept est complexe. Nous avons donc élaboré cette revue de littérature dans le but de mieux cerner la notion de performance sociale. Ainsi, nous avons essayé de retrouver les différentes définitions proposées par la littérature. Nous avons ensuite présenté les principaux modèles de la performance sociale notamment ceux de Carroll (1979), Wood (1991) et Pasquero (2005). Il a ensuite été question d'énoncer les différents critères d'appréciation de la performance sociale de l'entreprise. La dernière partie a, quant à elle, été consacrée aux dispositifs de mesure de la performance sociale de l'entreprise. Le constat qui se dégage de ce dernier point est l'absence d'une unité de mesure universelle de la performance sociale. En effet, ce construit peut être mesuré en utilisant les labels, les certifications, les codes de bonne conduite, les indices unidimensionnels ou multidimensionnels, ou les reportings extra-financiers, etc. La diversité des outils de mesure de cette performance complique davantage le travail des chercheurs qui se penchent sur la problématique d'évaluation de la performance sociale des entreprises et de son impact sur l'entreprise, sa performance financière et sa performance globale.

Concernant les apports de ce travail de recherche, nous pensons que la synthèse des différents critères d'appréciation et des multiples outils de mesure de la performance sociale pourra servir de base pour les recherches dont l'objectif sera d'évaluer la PSE ou de mesurer son impact sur la performance financière ou globale des entreprises étudiées.

Notons enfin que cette revue de littérature, quoique étoffée, présente certaines limites. En effet, les différentes approches de mesure de la performance sociale y sont présentées mais aucune d'entre elle n'y est réellement détaillée. Ceci pourra faire l'objet de futurs articles et communications.

## Bibliographie

Acquier, A. and Aggeri, F. (2008) 'Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE', *Revue française de gestion*, 34(180), pp. 131–157. doi: 10.3166/rfg.180.131-157.

Béland, P. and Piché, 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.



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.

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. doi: 10.3917/or.042.0019.

Carroll, A. B. (1979) 'Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497–505. doi: 10.5465/AMR.1979.4498296.

Carroll, A. B. (1991) 'The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders', *Business Horizons*, 34(4), pp. 39–48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

Carroll, A. B. (1991) 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders', *Business Horizons*, (July-August).

Carroll, A. B. (1999) 'Corporate Social Responsibility: Evolution of definitional construct', *Business & Society*, 38(3), pp. 268–295. doi: 10.1177/1096348013515915.

Clarkson, M. B. E. (1988) *Corporate Social Performance in Canada, 1976-86. Research In Corporate Social Performance and Performance.*

Clarkson, M. B. E. (1991) *Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model.* In: Post, J. E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy.*

Clarkson, M. B. E. (1995) 'A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance', *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92–117. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271994.

Colle, R. (2006) *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination.* Université Paul Cézanne, Aix Marseille III, Institut d'administration des entreprises.

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.

El Malki, T. (2010) *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : Analyse empirique dans le cas du Maroc.* Université Aix-Marseille.

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.

Gendron, C. (2004) *Un nouveau mouvement socio-économique au cœur d'une autre mondialisation : le commerce équitable.* Université du Québec en Outaouais.

- Graves, S. B. and Waddock, S. A. (1994) 'Institutional Owners and Corporate Social Performance', *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 1034–1046. doi: 10.2307/256611.
- Griffin, J. J. (1996) 'The Toxics Release Inventory: Limitations and Implications', in K.Rehbein (ed.) *Proceedings from the Sixth International Association for Business and Society*, pp. 324–329.
- Griffin, J. J. and Mahon, J. F. (1997) 'The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate', *Business and Society*, 36(1), pp. 5–31.
- Hamilton, S., Jo, H. and Statman, M. (1993) 'Doing Well While Doing Good? The Investment Performance of Socially Responsible Mutual Funds', *Financial Analysts Journal*, 49(6), pp. 62–66.
- Holmes, S. L. (1976) 'Executive perceptions of corporate social responsibility', *Business Horizons*, 19, pp. 34–40.
- Igalens, J. and Gond, J.-P. (2005) 'Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE Data', *Journal of Business Ethics*, 56(2), pp. 131–148. doi: 10.1007/s10551-004-3529-7.
- Igalens, J. and Gond, J. P. (2003) 'La mesure de la Performance Sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE,' *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, pp. 111–130.
- Kinder, P. D. and Domini, A. L. (1997) 'Social Screening: Paradigms Old and New', *The Journal of Investing*, 6(4), p. 12.
- Logsdon, J. M. (1996) 'The Toxic Release Inventory as a data source for Business and Society Studies', in D.Collins (ed.) *Proceeding from the Sixth International Association for Business and Society.*, pp. 648–653.
- McAdam, T. W. (1973) 'How to put corporate responsibility into practice', *Business and Society Review/Innovation*, 6, pp. 8–16.
- Moskowitz, M. R. (1972) 'Choosing Socially Responsible Stocks', *Business & Society*, 1, pp. 71–75.
- Ouassal, L. (2020) «La RSE perçue et l'implication organisationnelle : Quelle relation ? : Une revue de la littérature», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 4 : numéro 2 » p : 726 - 748.
- Pasquero, J. (2005) 'La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion', *Presses de l'université du Québec*, (418), pp. 80–111.
- Quairel, F. (2006) 'Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise ( RSE )', in *Association Francophone de Comptabilité*. Tunis, pp. 1–23.
- Sharfman, M. (1996) 'The construct validity of the Kinder, Lydenberg & Domini social performance ratings data', *Journal of Business Ethics*, 15(3), pp. 287–296. doi:



10.1007/BF00382954.

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.

Swanson, D. L. (1999) 'Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance', *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 506–521.

Swanson, R. A. (1995) 'Human resource development: Performance is the key', *Human Resource Development Quarterly*, pp. 207–213. doi: 10.1002/hrdq.3920060208.

Taylor, C. (1989) *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*. Cambridge, MA.

Van de Velde, E., Vermeir, W. and Corten, F. (2005) *Finance and accounting: Corporate social responsibility and financial performance*, *Corporate Governance*. doi: 10.1108/14720700510604760.

Waddock, S. A. and Graves, S. B. (1997) 'The corporate social performance- financial performance link', *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 303–319. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G.

Wang, Q., Dou, J. and Jia, S. (2015) *A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors*, *Business & Society*. doi: 10.1177/0007650315584317.

Wartick, S. L. and Cochran, P. L. (1985) 'The Evolution of the Corporate Social Performance model', *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 758–769. doi: 10.5465/AMR.1985.4279099.

Wilson I., 1974. What one company is doing about today's demands on business. In George A. Steiner (Ed), *Changing Business-society Interrelationship*. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA.

Wokutch, R. E. and McKinney, E. W. (1991) *Behavioural and Perceptual Measures of Corporate Social Performance*, in *Research in corporate social performance and policy*, James E. Post (ed.) 12, JAI Press. Greenwich, CT.

Wokutch, R. E. and Spencer, B. A. (1987) 'Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance', *California Management Review*, XXIX(2), pp. 62–77.

Wood, D. J. (1991) 'Corporate Social Performance Revisited', *The Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691–718.

Wood, D. J. (1994) *Business and Society*. 2nd ed. New York: HarperCollins.

Wood, D. J. (2010) 'Measuring corporate social performance: A review', *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 50–84. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x.