

## Theoretical foundations of social performance.

## Fondements théoriques de la performance sociale.

– AUTEUR 1 : NABAOUI Ahmed,

**(1)**: Docteur chercheur, université Hassan II, Casablanca, Morocco,.



**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : NABAOUI .A (2023) « Fondements théoriques de la performance sociale. »,

**IJAME : Volume 02, N° 04 | Pp: 104 – 115.**

**Date de soumission** : Août 2023

**Date de publication** : Septembre 2023



**DOI** : 10.5281/zenodo.8403516

**Copyright** © 2023 – IJAME

**Abstract:**

In this article, we will seek to deepen the understanding of the notion of social performance and the theoretical foundation of this social/societal responsibility of the firm towards its stakeholders. Let us note that a certain number of works will be called into question, to concretize the importance of taking into account this material and moral component by economic structures of all types and sizes, in maintaining the overall fairness of the parties. stakeholders. This review will allow us to theoretically justify, and guide a large part of contemporary research in the direction of the implementation and value of the work that has dealt with this concept.

**Keywords:** responsibility, stakeholders, human, ethics.

**Résumé :**

Dans cet article, nous chercherons à approfondir la compréhension de la notion de performance sociale et du fondement théorique de cette responsabilité sociale/ sociétale de la firme envers ses parties prenantes. Notons dans ce sens qu'un certain nombre de travaux, seront interpellés, pour concrétiser l'importance de la prise en compte de cette composante matérielle et morale par les structures économiques de tout type et taille, dans le maintien de l'équité globale des parties prenantes. Ce passage en revue nous permettra de justifier théoriquement, et d'orienter une grande partie de recherches contemporaines dans le sens, de la mise en place et en valeur des travaux ayant traité ce concept.

**Mots clés :** responsabilité, parties prenantes, humaine, éthique

## **INTRODUCTION**

Dans le domaine du management de l'entreprise, l'usage très répandu du terme performance n'a pas besoin, d'être rappelé et démontré. C'est un terme utilisé pour désigner l'atteinte des objectifs techniques, économiques, financiers, sociaux etc. compte tenu des moyens mis en place. Dans cette logique, nous considérons que la performance sociale vise à satisfaire les besoins en matière d'attentes de type social des parties prenantes de l'entreprise. Quels sont donc les principaux travaux théoriques qui ont fondé cette responsabilité sociale et/ou sociétale ? La méthodologie adoptée dans ce travail consistera à faire une revue de littérature montrant la pertinence théorique de la performance sociale dans les actions organisationnelles. Cette pertinence se verra concrétisée, de plus en plus, par la formulation des principes de développement durable, ainsi que par la succession des travaux investiguant en faveur de l'amélioration de cette performance.

## **2. LA PERTINENCE DU CONCEPT DE LA PERFORMANCE SOCIALE**

### **2.1. La remise en cause de la « shareholder theory »**

La performance sociale est un concept délicat, difficile à mesurer de manière consensuelle, elle s'inscrit dans une démarche de remise en cause de la prédominance de la conception actionnariale purement néoclassique -regroupant tous les partisans de la « shareholder theory »- donnant lieu d'une part, à une détérioration brutale du climat social et de toutes les valeurs du facteur humain au sein des organisations (stress, mauvaises relations inter-individuelles et inter-catégorielles, mauvais rapports hiérarchiques...), au profit de la seule condition à savoir la satisfaction de l'actionnaire. D'autre part et en acceptant que l'entreprise, est un nœud de contrats entre des parties prenantes, et qu'elle opère en relation avec d'autres acteurs différents, internes comme externes à l'entreprise, la « stakeholder theory », ou théorie des parties prenantes, se trouve appelée. En effet, le concept de partie prenante a été définie par Freeman (1984) comme étant « toute personne, ou groupe pouvant être susceptible d'affecter ou d'être affecté par les actions de l'organisation ». Par ce travail l'auteur devient un des pers fondateurs de cette théorie, qui prendra une part importante dans le cadre théorique de notre recherche en performance sociale. Cette théorie, considère que la responsabilité de l'entreprise doit être étendue, pour englober les intérêts de toutes ses parties prenantes, sans se limiter à la seule responsabilité de réaliser et/ou maximiser uniquement un profit pour une seule partie prenante.

Cette considération est conjuguée avec d'autres nouveaux concepts (développement durable, entreprise citoyenne, management sociétal, éthique des affaires...), qui renvoient peu ou prou à la même idée qui avance que « l'entreprise doit être considérée comme une institution sociale dont les activités s'inscrivent dans la vie de la Cité. Et qui est, à ce titre, responsable vis-à-vis de tous les autres acteurs de la société » (Attarça, & Jacquot. 2005). Défendu par plusieurs auteurs, le concept de ces parties prenantes s'élargira d'avantage, et va jusqu'à englober tous les éléments (santé des consommateurs, eau, air ...) sensibles à ressentir un effet quelconque, résultant d'un comportement d'une entreprise de nature à impacter notre vie.

## **2.2. Classification des parties prenantes et concrétisation de la performance sociale**

Les travaux de Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) ont abouti à une classification des parties prenantes, à partir de la nature explicite ou implicite des relations de ces dernières avec l'entreprise, en précisant deux types de parties prenantes :

- les parties prenantes liées par un contrat avec l'entreprise et qui sont en lien direct avec cette dernière, tels que les actionnaires, les salariés, les clients, fournisseurs, ....
- les parties prenantes diffuses, il s'agit des acteurs qui ne sont pas en relation contractuelle avec l'entreprise, mais qui entretiennent avec cette dernière des relations susceptible d'avoir un effet positif ou négatif, (associations, pouvoirs publics, ONG...).

La « corporate social performance » ou performance sociétale des entreprises (notée PSE) peut-être, définie comme l'évaluation de la capacité des entreprises à gérer leur responsabilité sociale (Gond, 2006) . De tel point que Clarkson (1995), va jusqu'à considérer que la responsabilité d'une organisation, consiste à distribuer équitablement la richesse créée par cette dernière à l'ensemble de ses parties prenantes primaires ou directes.

La performance sociale vient donc limiter les effets négatifs que puisse avoir la vision centrée sur la seule performance financière. Nous considérons que la PSE s'inscrit dans un processus de complémentarité de la PF, bien qu'au départ la première avait besoin – pour défendre sa position et démontrer son importance- d'adresser des critiques probantes à la réduction de la notion de performance de l'entreprise à la seule vision financière.

### **2.3. Les fondements de la ‘RSE’**

Les travaux historiques montrent que l'idée de Responsabilité Sociale avait fait l'objet de discussion dans la Société et les milieux d'affaires dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, dans un contexte de transformation du capitalisme américain (Epstein, 2002 ; Heald, 1961, 1970 ; Miller et O'Leary, 1989). Enrichie par la suite au milieu des académiciens, au début du 19<sup>ème</sup> siècle, avec la construction de 169 Business Schools, entre 1910 et 1925, ce qui portait ce nombre à cette date à 183 écoles, d'où une professionnalisation du management, et le management devenait alors une profession.

En 2001, la commission européenne a publié un livre vert, intitulé « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Ce livre a suscité la participation de plusieurs parties prenantes via des réponses, pouvoirs publics, organisations internationales, entreprises, ONG, partenaires sociaux, associations de consommateurs et toute autre Partie Prenante intéressée à donner son opinion sur la façon dont pourrait être construit un cadre intégrateur de la RSE. Marquant un mariage entre une volonté académique et toutes parties prenantes du milieu sociétal.

### **3. LE RENFORCEMENT DE LA "RSE" PAR LES PRINCIPES DE DEVELOPPEMENT DURABLE**

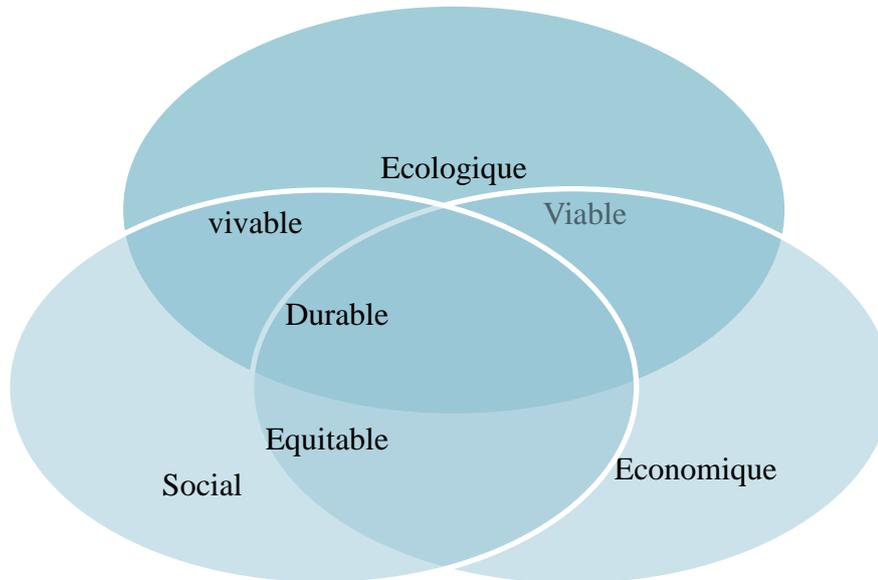
L'intérêt porté au développement du concept académique de RSE est de plus en plus croissant avec la prise en compte des principes du développement durable, et relativement plus récent chez les théoriciens du management que chez les professionnels : « La notion n'a pas été développée par des théoriciens du management. Elle s'est d'abord diffusée dans le champ des affaires, portée par les hommes d'affaires eux-mêmes et centrée sur la figure du dirigeant plutôt que sur l'entreprise », (Acquier, & Gond. 2007). Il nous semble intéressant de préciser à ce niveau que la notion de la RSE est plus ancienne que le développement durable, dont le concept fut formalisé en 1987 dans le rapport Brundtland : La formalisation du concept fut réalisée en 1987 dans le rapport Brundtland, qui le définit, ainsi :

« C'est un développement économique qui permet de satisfaire les besoins de la présente génération sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins » et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

### 3.1. Les piliers du développement durable

Les trois piliers du développement durable sont l'économique, le social et l'environnemental. Ils sont souvent représentés par trois cercles qui s'entrecroisent (Ernult et Ashta, 2007).

**Figure. Les trois « piliers » du développement durable (Diemer, 2009).**



**Source : Diemer 2009**

L'entreprise, en tant qu'acteur économique crucial dans un système économique, elle est censée prendre en charge les attentes et exigences de ses parties prenantes « stakeholders » (Freeman, 1984), et d'utiliser les ressources de manière à contrecarrer les pressions exercées sur ses parties prenantes de son environnement, pour laisser aux acteurs économiques futurs la possibilité de créer de la richesse, en contradiction totale de la vision classique calquée sur la seule recherche uniquement de maximisation du profit des apporteurs de capitaux défendue par (Friedman, 1970), et ses précurseurs.

Cependant l'importance de la RSE n'a repris d'ampleur qu'avec la médiatisation et l'institutionnalisation du développement durable au niveau international. Suite à cette institutionnalisation dès les années 90, d'autres définitions vont voir le jour grâce à l'émergence de certaines organisations mondiales (OCDE, Union Européenne (U.E.), OIT...)

Fondée par Howard R Bowen, via son ouvrage « social responsibilities of the businessman » écrit en 1953 « La responsabilité sociale renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant

aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société » (Bowen, 1953, p6).

### **3.2. Visions et perspectives de la « RSE »**

Le concept de performance est plus englobant que le concept de la responsabilité, la responsabilité sociale est en effet un axe parmi d'autres, qui sont réunis dans un champ conceptuel plus global cherchant un équilibre entre cette responsabilité et toutes les stratégies implémentées par une entreprise dans un environnement (A. Carroll, 1979 ; M. Clarkson, 1995 ; J. Igalens et J-P. Gond, 2003 ; S. Wartick et P. Cochran, 1985 ; Wood, 1991), (Closon, C. 2010). Une importante part de la revue de littérature, traite la RSE de l'entreprise dans deux perspectives majeures :

La première cherche à déterminer les bénéficiaires de la RSE elle s'inspire de la théorie des parties prenantes (à l'égard de qui l'entreprise doit être responsable), la deuxième se focalise sur les responsabilités de l'entreprise citoyenne et génère des modèles de performance sociale (comment être responsable), (Closon, C. 2010). La préférence de la perspective des parties prenantes se justifie par sa simplicité compréhensive ainsi qu'opérationnelle. Toutefois cela peut entraîner une déviation conceptuelle de la RSE en se réduisant sur ces seules parties, au lieu de l'intérêt commun de la nation, comme il a été signalé par M. Capron (2005, p50) : « la satisfaction du bien commun a été transposée en satisfaction des attentes des parties prenantes de la firme ». Cependant, on se rappellera que la somme des préférences individuelles ne fonde pas l'intérêt collectif. En effet, Closon, C. (2010), Donaldson et Preston (1995) identifient trois visions ou façons de mise en place de la théorie des parties prenantes :

- vision normative : Elle « vise à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes de groupes qui ne sont pas nécessairement en relation contractuelle explicite avec les entreprises peuvent être légitimes et doivent donc être prises en compte. » (Gond, Igalens, 2008, p39) Cette approche s'appuie notamment sur l'éthique des affaires.

- vision descriptive : Elle « s'efforce de démontrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les managers et dirigeants tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes. L'approche par « parties prenantes » serait déjà ancrée dans les modes de gestion des entreprises et serait donc plus « naturelle » qu'une approche centrée sur les actionnaires car spontanément adoptée par les managers. » (Gond, Igalens, 2008, p39).

- vision instrumentale : Elle « s’attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la prise en compte des demandes de parties prenantes plus ou moins distantes d’une organisation contribue-t-elle à améliorer sa performance ? » (ibid, p40)

Le concept de la RSE bien qu’il n’ait pas encore reçu une définition exacte (Golli & Yahiaoui, 2009), il a été approché par plusieurs auteurs notamment Carroll (1979), qui définit la responsabilité sociale comme étant un engagement de l’entreprise qui couvre pleinement l’ensemble de ses obligations envers la société, il doit incarner les catégories économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires de la performance des entreprises. Cela veut dire que la firme doit être gérée de telle façon qu’elle soit profitable économiquement, qu’elle respecte la loi et qu’elle respecte l’éthique. Ainsi que par d’autres auteurs (Clarkson, 1995 ; Luetkenhorst, 2004 ; Garriga et Melé, 2004 ; Waddock et al., 2002)<sup>1</sup>, où la RSE peut désigner un engagement de la firme qui permet de répondre aux attentes légales, éthiques et sociétales émises par les parties prenantes.

#### **4. LES AMELIORATIONS DE LA PERFORMANCE SOCIALE**

La performance sociale peut être appréhendée à travers le niveau quantitatif et qualitatif des améliorations, enregistrées par une organisation dans le domaine du climat social, comme le bien-être au milieu du travail des différentes catégories des salariés ainsi que la manière dont les cadres responsables et dirigeants se comportent avec leurs collaborateurs. La performance sociale à l’égard de celle financière permet de comparer les résultats obtenus en matière de politique sociale avec les moyens mis en œuvre par une organisation, sans oublier la nécessité de vérifier son impact sur la performance au moins financière si ce ne serait pas l’impact sur la performance globale.

Notre raison dans cette relation de causalité entre amélioration du niveau de la performance sociale et de l’amélioration de la performance globale se justifie par ce qui suit :

- ✓ L’amélioration de la performance sociale contribue à la hausse de la productivité ainsi que de la compétitivité
- ✓ La mise à niveau du volet social de l’organisation consiste à l’amélioration de la réputation. (Image de marque externe ...).

---

<sup>1</sup> Consulté dans Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management Avenir*, (3), 139-152.

✓ L'amélioration du processus organisationnel. (Travail collaboratif, respect hiérarchique). Ainsi que du niveau de la compétence des différents collaborateurs via des bilans sociaux, des formations etc.

Le concept de responsabilité sociale fait en effet référence à des débats entachés de résonances idéologiques ainsi pour Friedman, 1962, 1970 : « The social responsibility of business is to make profit » que l'on peut traduire à « la responsabilité sociale des E/es est de réaliser des profits », Pour d'autres la R.S se traduit par un comportement éthique (Zenisek, 1979). Bien qu'un consensus sur la notion de la « R.S » se trouve loin d'être confirmé, il existe un trait commun entre tous les modèles développés par la littérature : c'est que l'entreprise est libre de vouloir œuvrer dans le champ éthique et social tout en restant obligée d'atteindre sa performance économique (Jones. 1980) et (José Allouche, Patrice Laroche 2005).

Milton Friedman dans sa confirmation des principes fondamentaux d'une économie libérale efficace en (1962, 1970) insiste sur le fait que : la maximisation du profit constitue l'objectif primordial de la Responsabilité Sociale des dirigeants à l'égard de leur actionnaire marquant une séparation étanche entre ce qu'est de business et ce qu'est de hors business.

D'après un simple inventaire des principales mesures utilisées par les études qui ont été réalisées tel qu'elles sont résumées dans le tableau, ci-après, nous pouvons rapidement constater comme le confirment ( Margolis et walsh, 2003 ), que les démarches de mesure de la RSE se focalisent sur les critères sociétaux et environnementaux tout en négligeant les critères relatifs à la gestion des ressources humaines, qui doivent notamment faire l'objet premier en terme de RSE ce que nous allons appeler dans notre recherche par Performance Sociale Interne des Entreprises (PSIE).

## 5. CONCLUSION

Dans cet article, nous avons mis en évidence, la notion de performance sociale, alternée parfois par la « RSE » en faisant un passage en revue de littérature, des principaux travaux ayant enrichi cette prise en considération des exigences de tout acteur dans la sphère de l'entreprise. Nous avons montré également le rôle des principes du développement durable dans la justification et l'amélioration de la performance sociale. Cette dernière a été concrétisée et développée par les œuvres de la théorie des parties prenantes, venant remettre en cause la résonance de la « shareholder theory » limitant la performance à la seule considération financière d'une seule partie à savoir le propriétaire du capital. Devant la complexité de la cause sociale, cette vision moniste de l'entreprise a été largement remise en cause, laissant le terrain scientifique théorique pour une vision pluridimensionnelle, axée sur l'équilibre des attentes de toutes les parties prenantes de la firme. D'autres pistes de travaux futurs, peuvent s'intéresser à la concrétisation des fondements théoriques de la performance sociale, via le développement des modèles de cette considération sociale et sociétale, des actions de l'entreprise. Un meilleur modèle ne pourra prétendre la réussite qu'après avoir pu lier la rentabilité de la firme à ses actes sociaux, en intégrant ces actes éthiques aux normes comptables.

## REFERENCES

- Acquier, A., & Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 5-35.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005, March). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. In Colloque. Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? Nancy, France. Ffhal-00830582
- Attarça, M., & Jacquot, T. (2005, May). La représentation de la Responsabilité Sociale des entreprises. Une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. In XIVième Conférence internationale de Management Stratégique, Angers.
- Bonafous-Boucher, M., Pesqueux Y., (2006). Décider avec les parties prenantes. Édition La Découverte, collection Recherches, Paris.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.
- Capron, M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises. De quelles nouveautés s'agit-il ? *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*,40(211/212), 47.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.
- Clarkson M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117
- Closon, C. (2010). L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 67-73.
- Diemer, A., (2009). Développement soutenable ou développement durable ? Etat des lieux, Formation continue, SES, IUFM Auvergne, Clermont Ferrand.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Epstein, E. M. (2002). The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future [1]. *Journal of General Management* 28(2): 1-29.

- Ernult, J., Ashta A., 2003, « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN 21, 2007, pp 4-31. ESSCA Angers, 15 Mai.
- Freeman R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1970). "The responsibility of business is to increase its profits". *New York Times Magazine*, 33: 122-126.
- Garriga E., Melé D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p. 51-71.
- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). *Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien*. *Management Avenir*, (3), 139-152.
- Gond J-P. (2006). *Contribution à l'étude de concept de performance sociétale de l'entreprise Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse1.
- Gond, J.P et Igalens.J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. S.l. Presses Universitaires de France - PUF. ISBN 2-13-056981-1.
- Heald, M. (1961). *Business Thought in the Twenties: Social Responsibility*. *American Quarterly* 13(2): 126-139.
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Cleveland, Case Western Reserve University Press.
- Jones T.M., (1980). *Corporate social responsibility revisited, redefined*. *California Management Review*, vol. XXII, n°2, Spring, p. 59-67.
- Luetkenhorst W. (2004). *Corporate social responsibility and the development agenda*. *Intereconomics*, Vol. 39, No. 3, p. 157–168.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Miller, P. et T. O'Leary (1989). *Hierarchies and American Ideas, 1900-1940*. *Academy of Management Review* 14(2): 250-265.
- Waddock S., Bodwell C., Graves S., (2002). *Responsibility: The new business imperative*. *The Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2, p. 132–147.

Wartick, S.L. & Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 758-769.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Journal*, 16, 691-718.

Zenisek, T.J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 359-368. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013.