

## L'intégration de la Responsabilité Sociale Afin d'Améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique)

### *Theoretical approach on the integration of social responsibility with a view to improving companies performance*

**Dr. ABDELLI Mébarka**

Centre universitaire Salhi Ahmed, Nâama, Algerie

me\_abdelli@yahoo.fr

Reçu le: 14/04/2018

Accepté le: 25/07/2018

---

#### **Résumé :**

La réalisation de la performance comme une traduction stratégique du développement durable et de la responsabilité sociale, c'est une nouvelle vision de l'entreprise dont la finalité est de trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes, autrement dit, la performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance de l'entreprise. En effet, notre problématique porte sur l'intégration de la responsabilité sociale afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Par conséquent l'objectif de ce travail est de présenter l'évolution de la notion de la performance. Afin de réaliser cet objectif nous avons montré en premier lieu les différentes propositions théoriques et l'apport de chaque théorie, par la suite, nous avons abordé la nouvelle notion de la performance.

**Mots Clés:** développement durable, parties prenantes, performance, responsabilité sociale, performance globale.

---

#### **Abstract :**

Achieving performance as a strategic translation of sustainable development and social responsibility is a new vision of the company whose aim is to find a balance between the necessarily heterogeneous and sometimes contradictory interests of all its parts. stakeholders, in other words, financial performance is no longer sufficient to assess the performance of the company. Indeed, our problem is the integration of social responsibility to improve the performance of the company. Therefore the objective of this work is to present the evolution of the notion of performance. In order to achieve this objective, we first showed the different theoretical propositions and the contribution of each theory, and then we approached the new notion of performance.

**Key Words:** sustainable development, stakeholders, performance, social responsibility, global performance.

**JEL Classification :** A13, Q01, P47.

\* Auteur correspondant : ABDELLI Mébarka (me\_abdelli@yahoo.fr).

## 1. Introduction

La responsabilité sociale (RSE) peut donner un autre sens, et une vision différente au management et à la performance des entreprises. Autrement dit, le contexte concurrentiel actuel qui se caractérise par de nouvelles pressions illustrées par la dimension sociale, sociétale et environnementale peut influencer la performance de l'entreprise. (Paradas 2006)

Afin d'atteindre un niveau global de performance et être capable de confronter ce degré de la concurrence, l'entreprise cherche à intégrer le principe de développement durable comme un engagement pour réaliser l'intégration des dimensions sociale et environnementale.

L'objectif du présent travail est d'apporter des éclaircissements sur la notion ambiguë de la performance.

Nous avons adopté la méthodologie descriptive, afin de déterminer les théories de base de la responsabilité sociale, à savoir la théorie actionnariale, la théorie des parties prenantes, la théorie conventionnelle, la théorie néo-institutionnelle, la théorie du choix stratégique, et plus particulièrement l'apport de la théorie entrepreneuriale. Par ailleurs, nous avons abordé par la suite les principaux concepts et les différentes dimensions de la performance.

En effet, l'intérêt scientifique de ce papier est donc de présenter la nouvelle notion de la performance comme un nouveau défi dans ce contexte concurrentiel.

## 2. Les théories de base de la responsabilité sociale

La réalisation de responsabilité sociale comme une traduction stratégique du développement durable, c'est « *une nouvelle vision de l'entreprise dont la finalité ne serait pas celle d'accumuler des richesses au profit de ses seuls actionnaires mais de trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes* » (Attarça et Jacquot, 2006)

Afin de traiter le concept de la performance, dans un premier temps, il nous a paru fondamental de présenter tout d'abord, les théories de base de l'approche de la responsabilité sociale. Autrement dit la théorie actionnariale, la théorie des parties prenantes, l'approche conventionnaliste, la théorie néo-institutionnelle, la théorie de choix stratégique, et la théorie entrepreneuriale. Deuxièmement, nous avons traité l'évolution de la notion « performance », par la même occasion les concepts de base ont été présentés à travers une intégration des nouveaux concepts dans le domaine de management, à savoir le développement durable et la responsabilité sociale.

### 2.1. Modèle actionnarial : centré sur l'actionnaire

Cette approche trouve son origine dans le cadre des théories standards, à savoir la théorie des droits de propriété, de la théorie des coûts de transaction, et de la théorie de l'agence. Ainsi cette approche traite le problème d'asymétrie d'information, d'intérêts contradictoires, d'opportunisme, etc, qui ne permettent pas de créer le maximum de valeur. (Pierre, 2007) « *Cette théorie indique aussi que les*

*membres de l'équipe dirigeante, en tant qu'agents, cherchent à réaliser leurs propres intérêts* » (Marias,2008). C'est-à-dire le dirigeant cherche à maximiser la valeur dite économique pour les actionnaires, d'où les intérêts des dirigeants sont alignés à ceux des actionnaires. Ainsi il cherche à enraciner pour défendre son intérêt, où il donne l'importance à la réalisation de la performance économique (intérêts des actionnaires).

Néanmoins, d'après (Chakroun et Tounés, 2009) c'est une vision qui néglige les autres partenaires et elle est basée sur les actionnaires. En plus *« ce modèle a été critiqué au début des années 80, la responsabilité de l'entreprise limitée aux droits des actionnaires se cantonnait dans un cadre restrictif »* (Chakroun et Tounés, 2009) . Ainsi, Pierre ajoute que cette approche a pour but d'accorder les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires afin de sécuriser la rentabilité de l'investissement financier, mais cette approche ignore les interactions de la firme avec ses autres parties prenantes (employés, clients...). (Pierre ,2007)

Donc cette théorie ne participe pas à l'explication de la performance globale, mais actuellement les actionnaires sont de plus en plus conscients de la nécessité à investir dans les entreprises socialement responsables, par conséquent, les dirigeants doivent prendre des décisions qui rendent l'entreprise socialement responsable. Autrement dit, l'entreprise est définie comme un nœud de contrats. En effet il existe une multitude de relations d'agence : dirigeant- actionnaire, dirigeant- salariés, entreprise- fournisseur, ect.

## **2.2. Théorie des parties prenantes : Stakeholder model**

La Stockholder Theory (le modèle précédant), c'est un modèle centré sur la propriété légale et que la responsabilité des entreprises concerne le bien-être financier des actionnaires, alors que la Stakeholder Theory considère l'entreprise comme une organisation intégrée dans un contexte, et nouant des relations avec des partenaires multiples. (Xhaufclair et Zune, 2004) *« Cette théorie est développée par Freeman (1984), et elle est la plus mobilisée dans les travaux de gestion sur le développement durable et qui permettent de mettre en place un management responsable.»* (Krupicka.A, et Dreveton.B, 2005). *« Elle considère l'entreprise comme un système ouvert en relation avec de multiples stakholders, ils sont définis par Freeman comme tout individu ou tout groupe pouvant influencer ou être influencé lui-même par l'activité organisationnelle »* (Pierre ,2007)

Ensuite, Lauriol .J (Lauriol.J, 2004) indique que cette théorie soit traitée par un certain nombre des travaux quant à la nature exacte de ces parties prenantes et de la relation qu'elles entretiennent avec la firme, entre parties prenantes primaires, engagées contractuellement et impliquées pour la réussite de l'entreprise (actionnaires, employés, fournisseurs, etc.), et parties prenantes secondaires, non directement impliquées dans le fonctionnement de cette entreprise (groupe d'intérêts, vecteurs d'opinion comme les médias, etc.). Et que ces parties ayant des intérêts contradictoires mais légitimes. Dont *« la prise en compte des intérêts est une clé de réussite et envers laquelle elle a une responsabilité. Elle permet donc d'appréhender*

la responsabilité de l'entreprise puisqu'elle justifie l'intérêt accordé aux autres parties prenantes au-delà des habituels actionnaires, fournisseurs et clients. » (Aomari.A, 2009). « *Il a y trois manières d'utiliser cette théorie : sur un plan descriptif, l'analyse vise à décrire l'ensemble des relations et des centres d'intérêt au centre duquel se trouve l'entreprise ; sur un plan instrumental, l'analyse vise à savoir comment l'entreprise peut répondre à ces attentes tout en améliorant sa performance ; et enfin sur un plan normatif, l'analyse se focalise sur la légitimité des parties prenantes à être prises en compte. Relevons néanmoins que ces auteurs considèrent le plan normatif comme étant au cœur même de la théorie et donc que l'application sur un plan descriptif ou instrumental implique de reconnaître* » (Thierry Bornand.T, Borter.S, et Gonin.F, 2009, )

L'idée fondamentale, selon Mercier (Aomari.A, 2009), c'est que l'ensemble des ayants droits peuvent émerger comme des parties ont une influence sur la performance de l'entreprise.

Toutefois, Ernult.J et Ashta.A (Ernult.J et Ashta.A, 2007), indiquent que la théorie des parties prenantes ne permet pas de donner une mesure globale de la performance, autrement dit, ce modèle tend à négliger les interactions constantes entre les différents stakeholders. Il devient donc nécessaire de proposer une autre mesure permettant de converger les intérêts des dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes. En outre, selon (Pierre ,2007), cette théorie considère les attentes des stakeholders isolément les unes des autres. Néanmoins « *cette mesure, pour qu'elle soit efficace, doit être co-construite avec les différents acteurs selon un processus de compromis mutuel.* » (Ernult.J et Ashta.A, 2007)

En outre, ces parties peuvent avoir des intérêts contradictoires mais légitimes (par exemple le dirigeant et ses subordonnés). De ce fait, le dirigeant est l'initiateur, d'où son rôle s'inscrit dans la manière de rallier les intérêts entre les différentes parties prenantes, autrement dit, la notion de la performance d'entreprise va être développée vers d'autres parties.

### **2.3. L'approche conventionnaliste**

Ce courant conventionnaliste a surgi dans les années soixante-dix aux Etats-Unis puis en France dans la seconde moitié des années quatre-vingt, ce sont les économistes qu'ont contribué au développement de ce courant. En dehors, du domaine économique, la théorie des conventions a connu aussi des applications aux sciences de gestion (Ernult.J et Ashta.A, 2007), ainsi, « *cette théorie a pour objectif de donner une autre importance conceptuelle de la notion de performance en domaine de gestion* » (Ernult.J et Ashta.A, 2007). Autrement dit, « *La théorie des conventions a pour objet d'analyser comment, dans l'espace socio-économique de l'entreprise, se génère une conviction suffisante sur les règles du jeu économique Pour que les acteurs les adoptent* » (Pierre ,2007)

Alors « la performance globale apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable. Dans ce cas, les décisions prises doivent être acceptées par toutes les parties prenantes (les

actionnaires, les salariés, clients, fournisseurs,...). En cette situation, la performance globale apparaît comme une régularité, les préoccupations du développement durable sont prises en considération par les différents acteurs de l'entreprise d'où les intérêts individuels convergent vers un intérêt commun à long terme. Ensuite, la performance globale répond aussi aux cinq conditions de Lewis, autrement dit, de s'engager dans une démarche de la performance globale implique un compromis entre les trois dimensions du développement durable et que sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs en cause » (Ernult.J et Ashta.A, 2007).

De plus, d'après Persais (Ernult.J et Ashta.A, 2007), il faut avoir une conformité générale qu'elle a un intérêt supérieur à celui qui résulte d'un effort individuel. Ainsi, « *il existe une régularité alternative, de tenir compte la performance financière et d'exclure les autres performances, ainsi il existerait un décalage entre le discours affiché par l'entreprise et les pratiques mises en œuvre ce qu'il implique que les quatre conditions sont vérifier.* » (Ernult.J et Ashta.A, 2007)

Par conséquent, « La performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent, où les gestionnaires soient au cœur du dispositif, et ils auraient pour rôle de négocier une convention de performance globale qui assure une relation harmonieuse entre les acteurs. (Ernult.J et Ashta.A, 2007) Autrement dit, d'orienter le rôle de dirigeant vers la participation, la concertation, et de trouver un consensus entre les ayants droits, afin d'assurer un engagement collectif.

#### **2.4. La théorie néo-institutionnelle (Meyer, Rowan 1977) : une théorie « déterministe »**

L'idée de base de cette théorie, selon (Marias,2008), est de présenter les contraintes et les pressions du contexte qui peuvent être influencés les comportements et les caractéristiques organisationnelles.

« *Le contexte institutionnel se définit comme « l'ensemble des contraintes formelles et informelles qui structurent les interactions entre les individus dans la société » (Marias,2008). Plus précisément, « cette théorie postule que les entreprises dans leur recherche de légitimité vont chercher à adopter des structures ou des comportements approuvés par leur environnement légal (réponse aux pressions réglementaires) mais aussi concurrentiel (adoptions des différentes normes...).* » (Marias,2008)

Selon (Spence.M et al, 2007), cette théorie repose sur une représentation symbolique des décisions de l'organisation, assemblée dans un réseau social en cherchant une légitimité, une image 'convenable' malgré des attentes conflictuelles et contradictoires des acteurs du champ organisationnel.

On conclut que, d'après Meyer et Rowan (Chakroun et Tounés, 2009), les principes de ce courant se présentent comme un ensemble de valeurs et des normes caractérisant l'extérieur de l'entreprise qui peuvent influencer les modes managériaux. « *Les organisations qui répondent aux pressions institutionnelles ont vraisemblablement plus de possibilité de se procurer des ressources rares et ont une*

*chance de survie plus grande que les autres organisations qui ne le font pas »* (Marias,2008). Donc cette définition s'inscrit dans le cadre du développement durable, concernant la bonne utilisation des ressources rares et limitées pour répondre aux besoins de génération future, il apparaît dans les décisions prises par les dirigeants, ces derniers sont obligés à intégrer ces préoccupations dans le processus de prise de décision, notamment de gérer les ressources d'une manière durable.

Donc la survie de l'entreprise va être attachée aux autres facteurs influençant sa performance (l'accent est mis sur la non pollution de l'environnement, d'assurer une meilleure utilisation des ressources, et de respecter les pressions réglementaires, qui ont des caractéristiques du développement durable), ainsi la notion de la performance peut être enrichie par la prise en compte des autres intervenants (état, organisations régulatrices).

### **2.5. La théorie du choix stratégique**

Ce courant de pensée a mis l'accent sur la place des acteurs humains dans la possibilité de modifier l'environnement. Donc l'importance est apparue dans le cadre de la nécessité d'intégrer les normes et les croyances personnelles du dirigeant, qui donnent la possibilité à ce dernier de prendre des décisions relatives à l'appréciation et à l'analyse de la situation traitée, et par conséquent de prendre des décisions assurant la survie de l'entreprise.

En matière de responsabilité sociale de l'entreprise, d'après (Marias,2008) cette perspective considère, donc, le dirigeant ou le détenteur du pouvoir aura le choix de mettre l'entreprise socialement responsable ou non et notamment de définir les conditions indispensables à cette réalisation, qui a permis de s'interroger sur l'importance de leurs caractéristiques individuelles dans la compréhension des comportements des firmes. Le dirigeant a un rôle volontaire pour mettre sa entreprise socialement responsable.

### **2.6. L'apport de la théorie entrepreneuriale :**

Parmi les théories de base qui traitent la conceptualisation de l'engagement des entreprises surtout les PME dans la voie du développement durable, la théorie entrepreneuriale. Dont cette dernière, d'après Miller et Friesen (Spence.M et al, 2007), a un rôle important, comme un facteur clé dans la réussite de l'entreprise.

L'idée de base de cette théorie, selon Kuhnd, Truk et Herrndorf (Spence.M et al, 2007) c'est que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et orientations personnelles et leurs perceptions de l'environnement ont un impact sur la prise de décision, donc, et plus particulièrement, sur le degré d'adoption des pratiques de développement durable. Ainsi comme le montre de Miller et Friesen et al (Spence.M et al, 2007), cette orientation a donné une définition large à la mission de l'entreprise, et elle caractérise le comportement des dirigeants appuyant sur l'exploitation des occasions des affaires et orientés notamment vers l'innovation, la proactivité et l'attitude par rapport au risque. Filion (Spence.M et al, 2007) la définit comme « *une image de projeter dans le future, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y*

*parvenir* », alors (Spence.M et al, 2007) indiquent que « *cette vision détermine les intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles de développement durable* ».

Par conséquent, selon Verstraete et Saporta (Spence.M et al, 2007) cette vision détecte des attitudes anticipatrices du dirigeant et ses capacités à conceptualiser le futur désiré et de faciliter l'accomplissement des salariés des divers niveaux, qui nécessite par la suite, suivant Portugal et Yukt (Spence.M et al, 2007) un style de leadership différent du style traditionnel comme un style éco-centré, et transformationnel. L'étude de Spence.M, Ben boubaker.J, et Ondoua Biwolé.V (Spence.M et al, 2007), montre l'importance de l'engagement personnel et visible de l'entrepreneur par la création d'un climat de travail qui incite les employés à suivre le processus, de prendre en compte les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement globale. Aussi selon (Robbins.S et Decenzo.D, 2008), le dirigeant doit motiver ses collaborateurs, résoudre les conflits, et déléguer les tâches afin assurer une direction efficace. Alors parmi les résultats de ces auteurs, les dirigeants des entreprises ayant une vision propice au développement durable et ils perçoivent les pressions externes comme des opportunités, ainsi ils considèrent les ressources externes comme des forces facilement mobilisables, ces fondements se sont les caractéristiques principales des entreprises qui s'engagent profondément dans le développement durable.

### **3. L'évolution de la notion de la performance**

Selon Dohou. A et Berland. N (Dohou.A et Berland.N, 2007) au cours du 20<sup>ème</sup> siècle la notion de la performance est développée par la prise en compte de la responsabilité sociale et développement durable, d'où la performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise, et cette notion reste toujours une problématique centrale dans le domaine de gestion, est fortement liée à la pérennité de l'entreprise. Nous avons expliqué dans ce qui suit l'importance donnée aux dimensions sociale et environnementale afin de réaliser une performance globale

#### **3.1. La performance, une notion plurivoque**

Parmi les notions fondamentales en sciences de gestion la performance de l'entreprise, « étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII siècle, signifiait " accomplir, exécuter " .Au XV siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot « performance ». Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer ». (Pasquero.J, 2004).

Selon Capron.M et Quairel.F, (Capron.M et Quairel.F, 2006), il devient nécessaire d'expliquer la notion de la performance puisqu'elle s'applique aux domaines de la gestion des entreprises. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (améliorer ses performances par rapport à soi et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

D'après Dohou. A et Berland. N (Dohou.A et Berland.N, 2007) dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement.

Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » (Dohou.A et Berland.N, 2007). Et pour Lebas, « la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons.» (Dohou.A et Berland.N, 2007). Donc « l'organisation ou l'individu est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (Dohou.A et Berland.N, 2007). Ensuite, « *en gestion, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre* ». (Saulquin.J et Schier.G, 2007).

### **3.2. L'intégration de la démarche responsabilité sociale et du développement durable**

Le thème de la performance globale est considéré comme une orientation intéressante pour les entreprises, d'où les entreprises se voient de plus en plus soumises à des exigences de responsabilité qui paraissent dépasser un cadre strictement économique.

Ainsi, selon R.E.Freman (Aggeri.F et Acquier.A, 2005), la survie de l'organisation peut être menacée par les rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes des acteurs et même ces derniers peuvent influencer sa performance. Par conséquent, selon Paradas.A (Paradas 2006), le développement durable peut donner un autre sens, et une vision différente au management des entreprises.

« *Le développement durable (Sustainable Development) s'impose de plus en plus aux organisations comme une réponse multi-forme aux changements observés dans l'environnement sociétal de l'entreprise* » (Krupicka.A, et Dreveton.B, 2005)

Aussi, le développement durable est souvent défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre à leurs » (Spence.M et al, 2007). Alors que (Ernult.J et Ashta.A, 2007) il y'a deux concepts de base attachés à cette notion : le concept de "besoins" et notamment l'importance ou la primauté est donnée aux besoins essentiels, et l'idée des "limitations", c'est la capacité de l'environnement de faire face aux besoins actuels et à venir, à savoir les possibilités propres et l'organisation sociale de l'entreprise. Cette notion a pris plusieurs définitions, la dernière est proposée par Ratification de Kyoto en 2005 « *entrée en vigueur du protocole de Kyoto sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre à la suite de sa ratification par la Russie.* » (Ernult.J et Ashta.A, 2007)

D'après Capron.M et Quairel. (Capron.M et Quairel.F, 2006), l'idée de développement durable est bien enracinée dans le domaine de management, ce



qu'implique une meilleure contribution de l'entreprise, d'après les décisions prises par les dirigeants, à ce développement par une responsabilité multidimensionnelle. «*On est ainsi passé en quelques années, d'une logique de "pull" à une logique de "push" ... l'ensemble des entreprises devant aujourd'hui évoluer sous la pression conjointe du marché, des investisseurs, des normes et des lois, et apprendre à « faire des affaires » autrement.* » (Lauriol.J, 2004) et cette contribution est générée par la pression du marché, dont les actionnaires cherchent aujourd'hui à investir dans les entreprises qui ont une responsabilité globale, ce qui oblige les dirigeants à intégrer les principes de responsabilité présentés par Lauriol.J (Lauriol.J, 2004), dans le modèle suivant :

- a. Le premier, comme l'indique Bansal (Lauriol.J, 2004), est l'utilisation attentive des ressources, c'est-à-dire de satisfaire ce principe économique, sans mettre en péril l'avenir des générations futures.
- b. Le deuxième consiste à protéger ces ressources (principe environnemental).
- c. Et le troisième consiste à assurer un traitement équitable pour tous les individus. (Principe social)

«*Selon la commission européenne, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale, elle définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes*» (Dohou.A et Berland.N, 2007). Donc, dans ce cas, la responsabilité des dirigeants, vers ces préoccupations, est définie volontairement, D'où La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est considérée, selon Benyedder.M et Zaddem.F (Benyedder.M et Zaddem.F, 2009 ) ces dernières années, comme un thème de référence de plusieurs disciplines de la littérature managériale.

Howard Bowen est le père fondateur de la *Corporate Social Responsibility* (CSR), en 1953 il se demande, dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* : «*Pourquoi les hommes d'affaires se sentent concernés par leurs responsabilités sociales ?* » (Bouyouf.F, 2009).), Bowen considère que la RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société, elle incite les managers à effectuer des politiques comme une obligation et de prendre les objectifs et valeurs de la société en considération dans la prise des décisions (Ernult.J et Ashta.A, 2007). Donc le dirigeant est la partie concernée, et il est obligé de respecter les normes de la société et de prendre des décisions qui dépendent aux ses besoins.

D'où la notion de la responsabilité sociale repose sur deux principes :

- a. Le contrat social « niveau macro » : l'entreprise existe à cause de la demande de la société, dans le moment ou son comportement et ses méthodes doivent conformer avec les lois formulées par cette société.

- b.** L'agence morale « niveau micro » : l'entreprise cherche à adopter un comportement de référence, ça dépend de son influence et de son pouvoir, pour être compatible avec les valeurs de la société.

Cependant, « le concept de la responsabilité sociale reste un concept ambigu. Cette ambiguïté est de nature sémantique, ou on trouve que la responsabilité sociale puisse, en effet, être comprise au sens des relations humaines au sein de l'entreprise. Par contre la responsabilité sociétale des entreprises est préférée pour exprimer une dimension élargie à la société dans son ensemble et éviter ainsi toute confusion. » (Ernult.J et Ashta.A, 2007) encore « *la RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques qui peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné, et elle est considérée comme étant toujours* » en cours de définition » (Mullenbach-Servayre.A, 2007).

Dans la même proposition de Ernult.J et Ashta.A (Ernult.J et Ashta.A, 2007), Wood affirme que l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, permet de clarifier l'engagement social des entreprises, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse :

- a.** Le niveau institutionnel qui repose sur le principe de légitimité est fondamental au niveau institutionnel : l'entreprise a le pouvoir de faire du business mais sans contourner les normes légales et éthiques existantes et de prendre la responsabilité vers les problèmes qui sont directement créés par son activité (responsabilité "primaire") ou indirectement (responsabilité "secondaire"). Ce principe de légitimité est appuyé par l'idée de stakeholders, donc « *l'organisation est située en interrelation non seulement avec les clients, les fournisseurs, les employés, les détenteurs de capitaux, mais également avec toute personne, tout groupe de personnes ou toute institution qui peuvent être affectés par l'organisation de l'entreprise et sa production.* » (Ernult.J et Ashta.A, 2007).
- b.** Le principe de la responsabilité publique : autrement dit que la responsabilité de l'entreprise est localisée dans les domaines où elle intervient. Cependant cette responsabilité n'est pas infinie. (Ernult.J et Ashta.A, 2007).
- c.** La volonté managériale (au niveau individuel) : d'où les dirigeants doivent prendre des décisions qui assurent la responsabilité économique, légale et éthique.

Autrement dit, d'après la proposition de Wood, le dirigeant adopte un rôle indispensable, qui touche d'autres parties dans le cadre de respecter les normes éthiques et légales.

Par ailleurs, Pasquero.J la définit comme « *l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné* » (Pasquero.J, 2004). Il est possible que la responsabilité du dirigeant, pour rendre l'entreprise citoyenne –RSE– prenne deux dimensions, d'intégrer volontairement les préoccupations des différentes parties prenantes dans la définition de la politique de l'entreprise (D'assurer un bon réseau relationnel avec les parties, de participer au développement

de la communauté), ou bien, une dimension dite déterministe comme le cas des entreprises industrielles, les dirigeants sont obligés de prendre des décisions qui ont des bienfaits sur la nature.

### 3.3. De la performance économique à la performance globale

Selon Dohou.A et Berland.N, au cours du 20<sup>ème</sup> siècle la notion de la performance est développée par la prise en compte de la responsabilité sociale et développement durable, d'où la performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise, et cette notion reste toujours une problématique centrale dans le domaine de gestion, est fortement liée à la pérennité de l'entreprise.

Donc, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. « *Le concept de performance globale renvoie à une vision de l'entreprise dont la finalité ne serait pas celle d'accumuler des richesses au profit de ses seuls actionnaires mais de trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes* » (Attarça et Jacquot, 2006) Ainsi selon Attarça.M, Jacquot.T (Attarça et Jacquot, 2006), Frederik a mis l'accent sur la nécessité d'avoir des intérêts raisonnables et équilibrés. Et là, peut-être la responsabilité du dirigeant. Or la performance globale est définie « *comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* » (Ernult.J et Ashta.A, 2007).

D'autres auteurs, tels que Reynaud (Germain.G et Trébucq.S, 2004) avancent la notion de performance globale. Où elle est réalisée par le regroupement entre la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale.

Dans la logique de la prise en compte des différentes parties prenantes, « *la performance globale peut être définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » ( Nahum.W et Masliah.S, 2007). *A priori, oui, mais la définition va être précisée avec un éclairage des dimensions qui la compose et l'importance de chacune.*

### 4. Conclusion

La performance globale est souvent définie comme la réalisation de la performance économique, sociale, et la réalisation de la performance environnementale.

La performance économique représente la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et à celui de ses parties prenantes, cette dimension a deux aspects. De réaliser une performance commerciale expliquée par la part de marché de l'entreprise, et une performance financière expliquée par la réalisation d'une rentabilité économique et financière de l'entreprise.

Ensuite, la performance sociale est la capacité de l'entreprise à prendre en compte les préoccupations sociales et la nécessité de créer un bon climat social au

sein de l'entreprise. Enfin la performance environnementale est réalisée à travers une compatibilité entre l'activité de l'entreprise et la protection des écosystèmes.

Nous avons vu que la performance globale est une question stratégique au centre des problématiques de la gestion, d'où il y a des études qui montrent l'importance de l'engagement personnel et visible de dirigeant par la création d'un climat de travail qui incite les employés à suivre le processus, de prendre en compte les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global.

Par ailleurs, à la lumière des résultats obtenus nous recommandons :

- La nécessité de maîtriser la notion de la performance.
- Etre engagé soit de façon volontaire ou obligatoire en matière de responsabilité sociale
- L'importance de réaliser une performance globale comme un levier de continuité.

### **Bibliographie**

- 1-Aggeri.F et Acquier.A, (2005), « *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?* », AIMS ; page03
- 2-Aomari.A, (2009) « *la communication environnementale dans les pays en développement : cas de Maroc* », Colloque international et consortium doctoral, Lyon, juin. page 03
- 3-Attarça.M et Jacquot.T, (2006), « *Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : entre visions théoriques et managériale* », cahier de recherche Grefige, numéro 12, page 05
- 4-Ben Yedder.M et Zaddem.F, (2009), « *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ?* », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, Volume 4, Numéro 1, page 81.
- 5-Bouyouf.F, (2009), « *le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises : cas d'expérimentation dans le secteur social et médico-social* », Colloque international et consortium doctoral, Lyon, juin. Page05
- 6-Capron.M, Quairel.F, (2006), « *Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale* », Revue de l'Organisation Responsable, Volume 1, Numéro 1.page 07-08
- 7-Chakroun.W et Tounés.A (2009), « *Performance sociale des entreprises et dispositifs de mesure : un panorama théorique* », Colloque international et consortium doctoral, Lyon, juin.page 02
- 8-Dohou.A et Berland.N, (2007), « *Mesure de la performance globale des entreprises* », 28<sup>ème</sup> congrès de l'association francophone de comptabilité « comptabilité et environnement », CEREGE, mai, page 02-21
- 9-Ernult.Jet Ashta.A, (2007), « *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives* », Cahiers du CEREN, numéro 21, pages 08-11-18-19-20

- 10-Germain.G et Trébucq.S, (2004), « *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions* », Semaine sociale Lamy, numéro 1186, octobre, page 35-38
- 11-Krupicka.A et Drevetton.B, (2005), « *le développement durable : une problématique de gestion ?* », 16 conférence internationale de management stratégique, pays de la Loire, Angers. Page 03-20
- 12- Lauriol.J, (2004), « *Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine* » Revue française de gestion, numéro 152, page 139-140
- 13-Marais.M, (2008), « *Les comportements de RSE des entreprises approchés par les valeurs managériales, une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable des membres de l'équipe dirigeante* », AIMS, juin. Page 06-13
- 14-Mullenbach-Servayre.A, (2007), « *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociale des entreprise* », Revue des sciences de gestion, Numéro 223, janvier- février, page109
- 15-Nahum.W, et Masliah.S, (2007), « *Les PME et le développement durable* », Cahiers de L'ACADEMIE, numéro 5, janvier, page 42
- 16-Paradas.A, (2006), « *Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes* », 8<sup>ième</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.page02
- 17-Pasquero.J, (2006), « *la responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique*», Revue internationale de gestion, Volume 31, Numéro 2. Page 06-51
- 18-Pierre.B, (2007), « *comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?* », AIMS, juin. Page 04-06-08
- 19-Robbins.S et Decenzo.D (2008), « *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques* », 6<sup>e</sup> édition, nouveau horizons, Paris.page71
- 20-Saulquin.J et Schier.G, 2007, « *des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire* », Gestion 2000, novembre-décembre. page183
- 21-Spence.M, Ben boubaker.J, et Ondoua Biwolé.V, (2007), « *Développement durable et PME, une étude exploratoire des déterminants de leur engagement* », Revue internationale PME, volume 20, numéro 3-4, page 21-24-28
- 22-Thierry Bornand.T, Borter.S, et Gonin.F, (2009), « *Pourquoi les dirigeants de PME mettent-ils en place des pratiques durables en gestion et en management des ressources humaines ?* », Colloque international et consortium doctoral, Lyon, juin. Page 05
- 23-Xhaufclair.V et Zune.M, (2004), « *L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises : contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes* », congrès AGRH, septembre. Page 21-25