

Performance sociétale à l'ère du COVID 19

Societal performance in the era of Covid 19

BOURASS Chaimaa

Docteur en Science de l'éducation

Université Mohamed V-Faculté des Sciences de l'éducation –Rabat-Maroc

bourasschaimaa@yahoo.fr

Date de soumission : 05/12/2020.

Date d'acceptation : 26/01/2021.

Pour citer cet article :

BOURASS C. (2021) «Performance sociétale à l'ère du COVID 19», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 1» pp : 178 – 200.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les entreprises qu'elles soient leurs tailles traversent une crise sans précédente sur différents plans notamment le plan sanitaire, économique et social. En effet, cette crise a bouleversé son organisation, d'où la nécessité de chercher par tous les moyens des alternatives de survie. Les entreprises sont désormais appelées à développer plus de proactivité afin de pouvoir saisir de nouvelles opportunités.

Dans cet article, nous allons essayer de donner un bref aperçu sur le concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), dont les modèles proposés jusqu'à présent restent très contestées. En effet, la performance sociétale de l'entreprise (PSE) est un concept étroitement apparenté à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Certes, il n'existe pas de définition précise de ce construit, mais la PSE peut être envisagée comme une traduction des principes de la RSE dans le management des entreprises sous une forme évaluable (Wood, 1991). Toutefois, nous proposons un cadre d'analyse déclinant la PSE en trois dimensions. Une dimension normative, une dimension managériale et une dimension instrumentale. Ce travail propose également une lecture de l'état général de la tenue de la Responsabilité Sociale des Entreprises en tant que levier de performance en temps de crise et plus particulièrement pendant la crise du Covid 19.

Mots clés : Performance Sociétale des organisations, Covid 19, RSE, développement durable, démarche.

Abstract

Companies, large or small, are going through an unprecedented crisis on various levels including health, economic and social. Indeed, this crisis has upset its organization, hence the need to search by all means for alternatives of survival. Companies are now developed to develop more proactivity in order to be able to seize new opportunities.

In this article, we will try to give a brief overview of the concept of Corporate Social Performance (PSE), whose models proposed so far remain highly contested. Indeed, the societal performance of the company (PSE) is a concept related to the social responsibility of companies (CSR). Admittedly, there is no precise definition of this construct, but PSE can be considered as a translation of the principles of CSR in the management of companies in an evaluable form (Wood, 1991). However, we provide an analytical framework that breaks down PES into three dimensions. A normative dimension, a managerial dimension and an instrumental dimension. This work also offers a reading of the general state of compliance with corporate social responsibility as a performance lever in times of crisis, more particularly during the Covid 19 crisis.

Keywords: Societal performance of organizations, Covid 19, CSR, saistainable development, steps.

Introduction

« Le monde connaît une croissance économique sans précédent, mais il s'est en même temps lancé dans une course menant à l'épuisement de ses ressources et à de graves crises sociales, et les méthodes classiques se sont révélées inefficaces face à ces problèmes. Si nous voulons inverser ces tendances négatives, c'est la notion même du développement qui doit changer. »

Strange et Bailey, 2008.

La responsabilité sociale des entreprises ou RSE est devenue partie prenante du management des organisations tant pour les praticiens que pour les théoriciens. Les effets environnementaux et sociaux des systèmes de production sont actuellement significativement négatifs et la prise en considération de ces éléments est un des sujets les plus importants.

Les démarches de communication sur la RSE instaurées par les entreprises sont une réponse concrète. En effet, les entreprises doivent faire face aux risques d'une réglementation plus sévère de leur activité, et en réponse à la demande impérieuse des marchés, celles-ci s'efforcent de légitimer leurs actions en adoptant de nouveaux aspects de décision. L'entreprise cherche alors à communiquer le plus clairement possible les éléments clés de ses pratiques éthiques.

En effet, dans le contexte actuel, l'entreprise n'est plus considérée uniquement comme une entité de production et de commercialisation ayant pour but la réalisation de profits financiers, mais également comme une unité au service du progrès sociétal ayant pour mission la réalisation du bien-être de tous. Le rôle de l'entreprise s'est donc progressivement élargi : la mission de l'entreprise ne se limite plus seulement à l'atteinte d'objectifs financiers à court et/ou à moyen terme pour satisfaire ses actionnaires, mais inclut également des préoccupations sociétales (écologiques et sociales) qui visent à promouvoir la durabilité de l'entreprise et de son environnement à plus long terme.

Ces changements conduisent à une modification progressive du concept de performance de l'entreprise. La vision traditionnelle de la performance, qui se limitait à une vision financière à court terme de l'entreprise, est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance, c'est-à-dire incluant la réalisation non plus uniquement des objectifs économiques de l'entreprise (création de richesse), mais également des deux autres catégories d'objectifs du développement durable, à savoir les objectifs sociaux (équité) et les objectifs environnementaux (conservation des ressources naturelles).

Par conséquent, le concept traditionnel de performance financière ne suffit plus à apprécier la performance réelle d'une entreprise. Aujourd'hui, sa performance n'est plus uniquement déterminée par sa performance économique/financière (c'est-à-dire sa capacité à réaliser ses objectifs financiers/économiques, tels que la diminution des coûts directs et indirects), mais également par sa performance environnementale (sa capacité à réaliser ses objectifs écologiques, tels que la diminution de la pollution) et par sa performance sociale (sa capacité à réaliser ses objectifs sociaux, tels que l'égalité de traitement, le respect des droits de l'homme et de bonnes conditions de travail).

Nous proposons dans cet article d'analyser le concept de la PSE qui se présente en trois dimensions. D'abord une dimension normative, une dimension managériale ou la réceptivité sociétale et une dimension instrumentale. Nous proposons dans cet article de revisiter les travaux existants tout en s'appuyant sur les apports récents de la théorie des parties prenantes (« Stakeholder theory » (SHT)).

En effet, ce travail de recherche s'articule autour de deux parties. Dans la première partie nous avons essayé de présenter une vue d'ensemble du modèle de PSE et d'expliquer sa logique de construction. Nous avons également évoqué le fondement théorique et conceptuel des dimensions de la PSE notamment la dimension normative, managériale et instrumentale. Enfin dans la deuxième partie nous avons cherché à expliquer comment la Responsabilité Sociale des Entreprises pourrait un être un véritable levier de performance en temps de crise, notamment en cette période de pandémie du Covid 19. Quel que soit la taille de l'entreprise pré-engagée dans la RSE, celle-ci devra repenser sa manière d'appropriation de la RSE, celles qui ont des marges de manœuvre, ce sera l'heure du choix. Où la priorité sera-t-elle mise ? Sur la construction d'un modèle plus vertueux, quitte à y perdre temporairement en profitabilité, ou sur la perpétuation d'un modèle court termiste comme ce fut le cas ces dernières années ?

1. Aperçu général sur l'étude de la PSE dans sa logique de construction

Avant de donner un aperçu sur la PSE, il nous semble judicieux de donner une brève définition dans la RSE. En progressant dans les pratiques des entreprises, la RSE, soulève des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui interrogent désormais la vision traditionnelle de la performance de l'entreprise jusque-là limitée à une mesure financière sur une période court terme, pour la faire évoluer vers une conception multidimensionnelle.

1.1. Brève définition de la RSE

Selon Combes (2005), le thème de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) suscite autant d'intérêt qu'il ne soulève de controverses, l'absence d'accord sur son sens et sa portée relève d'un affrontement entre deux paradigmes : un paradigme libéral dominant (dont lequel s'inscrit notamment le courant de l'éthique des affaires) et un paradigme émergent, celui du développement durable (DD) (dans lequel s'inscrit la responsabilité sociale d'entreprise (RSE)). Ces deux paradigmes, concurrents et en grande partie contradictoires, coexistent aujourd'hui et cherchent à convaincre un auditoire de plus en plus large. Ils utilisent le même vocabulaire et les mêmes concepts, sans pour autant les employer dans le même sens, entretenant ainsi la confusion de sens.

La représentation de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) comme interface entre l'entreprise et son environnement fait apparaître en quoi elle ne peut être considérée comme un concept neutre. Ouvert aux interprétations normatives, il fait l'objet de controverses. Cet objet scientifique est donc un objet politique (Pasquero, 2005).

Au Maroc, selon Filali Maknassi (2009) la responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux. Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles l'initiative nationale pour le développement humain (INDH), la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation, et enfin la nouvelle constitution du Royaume, support de la démocratisation et de la régionalisation. D'où le Maroc demeure un chantier dans lequel les innovations sociales et économiques sont en plein essor.

1.2. Définition du concept de la PSE

Le concept de PSE a fait l'objet d'une vaste littérature depuis une cinquantaine d'années. Plusieurs chercheurs ont tenté de fournir des définitions du concept, sans pour autant qu'un consensus ne se dégage (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000). Dans une perspective conceptuelle, plusieurs modèles théoriques ont été avancés en vue de fournir une configuration synthétique et fédératrice des connaissances produites autour de la PSE (ex. Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Husted, 2000 ; Mitnick, 1993/2000 ; Matten et Crane, 2005 ; Basu et Palazzo, 2008). Ces modèles représentent des tentatives pertinentes pour examiner de plus près les différents éléments formant la PSE, mais demeurent majoritairement très abstraits et ne s'accommodent que

partiellement à la réalité organisationnelle. Mitnick (1993, p. 4, cité par Gond, 2006) signale que ces modèles en tant que tels « (...) are not conceptually operational ». À cet effet, le que ces modèles en tant que tels « (...) are not conceptually operational ». À cet effet, le concept PSE est souvent jugé comme étant un terme trop « éluif » (Preston, 1978), « vague et mal défini » (Preston et Post, 1975) voire même « trop défini » (Votaw, 1973). Un concept qui manque de paradigme dominant (Jones, 1983), d'intégration théorique et de vérification empirique (Preston, 1978) et qui se prête à des confusions et des jugements subjectifs (Aupperle et al., 1985).

1.3 Les définitions de la performance sociétale

Le concept de performance sociétale s'inscrit dans la réflexion sur la responsabilité sociétale et renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale (Carroll, 1999). Ce dernier concept renvoie à la nature des interférences entre l'entreprise et la société, et théorise l'idée que l'entreprise doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques. Les travaux académiques antérieurs sur la responsabilité sociétale seront d'abord centrés sur un double questionnement des limites du concept en cherchant d'une part à en évaluer les aboutissements, et d'autre part à en cerner les soubassements. Ensuite, ils s'intéresseront à caractériser les modes de gestion de cette responsabilité par les entreprises dans une optique plus managériale et moins philosophique, à travers la notion de sensibilité sociale, qui traduit la capacité de l'entreprise à éviter les problèmes sociétaux dans son environnement (Frederick, 1976). Dans cette optique, le concept de performance sociétale se présente comme une synthèse des travaux antérieurs, visant à réconcilier les deux optiques précédentes et comme un prolongement de cette réflexion tout en mettant au cœur des préoccupations le problème de la mesure des actions concrètement mises en œuvre par les entreprises.

La réflexion sur la performance sociétale est marquée par quelques grands modèles qui se sont imposés comme des points de référence de la littérature : le modèle de Carroll (1979), celui de Wood (1991) et enfin celui de Clarkson (1995). Carroll (1979) a défini la PSE comme le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée.

Dès lors, deux orientations théoriques se dressent à partir de ce modèle, visant chacune à préciser le caractère « opérationnel » du construit. La première s'efforce d'apporter des

clarifications conceptuelles, en aménageant chacune des dimensions de manière à mieux tenir compte des développements théoriques les plus récents et en intégrant au construit les aspects les plus directement mesurables (ex. politiques, impacts sociétaux). C'est dans cette optique que l'on peut situer le modèle de Donna Wood (1991). Dans la lignée des travaux précédents, elle définira la PSE comme : « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Wood, 1991). La seconde orientation s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les typologies précédentes pour appréhender la PSE et propose de mobiliser le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, qui sera alors définie comme la « capacité à gérer ses stakeholders » de manière à les satisfaire (Clarkson, 1995). Le tableau N°1 reprend ces définitions et précise les dimensions de ces modèles.

Tableau N°1. Les principaux modèles de PSE

Auteurs	Définition de la PSE	Dimensions de la PSE
Carroll (1979)*	L'articulation et l'interaction entre (a) différentes catégories de responsabilités sociétales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et (c) des philosophies de réponse à ces problèmes	(a) Responsabilités sociétales intégrant les Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire (b) Philosophies de réponse Posture : réactive, défensive, d'accommodation, proactive (c) Domaines sociétaux Type de domaines : consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité du travail, l'actionnariat
Wood (1991)	« Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise »	(a) Principes de responsabilité sociétale Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel (b) Processus de sensibilité sociétale Intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux (c) Résultats du comportement sociétal de l'entreprise Regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales
Clarkson (1995)*	Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise	Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de stakeholders qu'il distingue : Employés, Propriétaires/actionnaires, Consommateurs, Fournisseurs, Stakeholders publics, Concurrents.

Source : Jean-Pascal GOND (2003)

* Les deux auteurs ne fournissant pas de définitions succinctes, les définitions proposées sont directement construites à partir des idées centrales de l'article.

1.4 Les principaux modèles de la performance sociale.

Le premier véritable modèle conceptuel de la PSE a été proposé par Carroll (1979) qui a mené les premiers travaux sur le thème de performance sociale de l'entreprise (PSE). Ce modèle définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'interaction et l'articulation de trois dimensions : les principes de RSE, la manière dont l'entreprise applique ses principes (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales. Carroll identifie quatre catégories de responsabilités (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires). Cette catégorisation est complétée par un éclairage sur la philosophie de réponse développée par l'entreprise. L'auteur distingue un continuum qui va de la simple réaction à la pro-action en passant par des phases de défense et d'accommodation.

Les théoriciens Wartick et Cochran (1985) élargissent l'approche de Carroll en mettant en exergue la spécificité de la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques). Par ailleurs, ils rappellent que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises-institutions et la société dans son ensemble.

Selon Wood (1991), les philosophies de réponse proposées par Carroll ne constituent en aucun cas un éclairage sur le processus interne de la responsabilité sociale. Elle lui apporte des clarifications conceptuelles et intègre des aspects mesurables. Dans cette optique, Wood propose un modèle de PSE renouvelé. Il apporte de véritables compléments dans la compréhension des principes en découpant ces derniers suivant trois logiques : institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Wood repère également trois processus (l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes, la gestion des enjeux sociaux). Les résultats regroupent la réduction des impacts sociaux négatifs, la mise en place effective de programmes et politiques sociales.

Suivant les travaux antérieurs, Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de stakeholders distingués : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents.

La PSE a fait l'objet de multiples tentatives d'opérationnalisation. A partir des travaux de Decock et Good (2001), il est possible de distinguer cinq catégories de mesures de la PSE :

1.4.1. L'analyse de contenu de rapports annuels

Elle est fréquemment mobilisée dans les travaux de comptabilité. Elle s'efforce de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants.

1.4.2. Les indices de pollution

Ils sont généralement produits par des organismes publics indépendants. Ces données ne se focalisent que l'environnement écologique.

1.4.3. Les indicateurs de réputation

Les plus réputés sont ceux de Moskowitz et du magazine Fortune. Ce sont des mesures perceptuelles qui sont produites à partir d'enquêtes menées auprès de personnes externes à l'entreprise.

1.4.4. Les enquêtes par questionnaire

Elles se proposent d'opérationnaliser directement les différentes dimensions des modèles à travers un ensemble d'items mesurant chacune des dimensions du construit. L'une des premières tentatives de construction d'échelle de mesure a été effectuée par Aupperle, Carroll et Hatfield (1985). Cet instrument reprend les catégories de responsabilité sociale de Carroll (1979) et ne mesure donc que l'une des dimensions de performance sociale.

1.4.5. Les données produites par les organismes spécialisés.

Ce sont des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise.

1.5. Les dimensions de la PSE

Suivant le modèle de Wood (1991), qui englobe la PSE sous toutes ses formes, et le combine avec les apports de la théorie des parties prenantes (« Stakeholder theory » (SHT)), pour ressortir une reconfiguration intégrée de la PSE. Le modèle de PSE que nous préconisons se présente sous trois dimensions mutuellement reliées, détaillées ci-après :

1.5.1 Une dimension normative :

Cette dimension renvoie aux principes de responsabilité sociétale. Selon les termes de Wood (1991), un principe « exprime quelque chose de fondamentale que les individus considèrent comme vraie, c'est l'une des valeurs de base qui motive l'action individuelle » (p. 695). Questionner les principes de la PSE revient à identifier les convictions profondes qui motivent l'engagement sociétal de l'entreprise. Autrement dit, ces principes ne sont autres que les lignes directrices, qui déterminent la façon avec laquelle l'entreprise répond aux demandes des SH aussi bien explicites qu'implicites. Ces principes se déclinent selon trois niveaux : le principe de légitimité, le principe de responsabilité publique et le principe d'implication managériale.

1.5.2 Une dimension managériale :

Elle renvoie au concept de réceptivité sociétale de l'entreprise (« Corporate social Responsiveness »). En effet, cette réceptivité, ou « la stratégie de réponse aux problèmes sociétaux » (Ackerman et Bauer, 1976) pourrait être mieux appréhendée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociétaux, objet de la réponse. La notion de SH permet ainsi d'appréhender les groupes d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise devrait être responsable (Carroll, 1991). La notion de SH permettra de mettre des « noms et des visages » en face de l'idée de responsabilité. Il est possible de pourvoir une démarche de conceptualisation orientée SH de la réceptivité en déclinant les acteurs impliqués en trois groupes en se basant sur les travaux de Mitchell et al. (1997) et de Agle et al. (1999) : les SH qui font autorité, les SH latents et les SH en attente.

1.5.3 Une dimension instrumentale :

Elle renvoie aux outils et aux mesures mis en place pour maintenir et préserver les acquis en matière de satisfaction des attentes des SH. Pour assurer la pérennité de la démarche sociétale, l'institutionnalisation de la PSE nécessite une formalisation de ces outils. Ces trois dimensions sont en parfaite interaction et se conjuguent pour expliquer le dynamisme de la PSE (Bastianutti et Dumez, 2012). La réceptivité représente le socle de la PSE vers lesquels principes et instruments convergent. Les instruments permettent de formaliser et d'institutionnaliser la démarche sociétale de l'entreprise et les principes représentent l'ultime motivation de l'engagement de l'entreprise envers ses SH.

2. Le développement durable au profit de la performance

2.1. Une nouvelle vision du progrès et de la prospérité

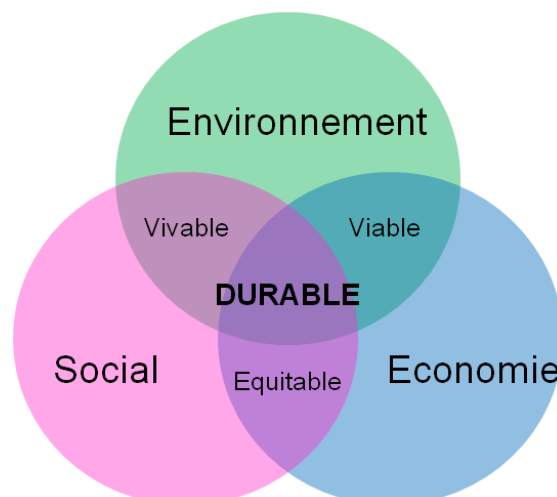
En amorçant une démarche de développement durable, l'entreprise se démarque par sa performance et assure sa pérennité. En étant proactive, elle s'améliore en prenant en compte les effets environnementaux, sociaux et économiques de ses activités. Avant de s'approprier une nouvelle vision stratégique, l'entreprise doit prendre connaissance des bénéfices du développement durable et en faire le porte-voix d'un leadership mobilisateur en la matière.

2.2. Trois dimensions indissociables

La notion de développement durable nous invite à repenser le développement de façon qu'il réponde aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs¹. Pour ce faire, les activités de création de richesse doivent tenir compte de trois dimensions indissociables :

- ✓ Environnementale : réduire les émissions de gaz à effet de serre et de toute autre substance affectant la couche d'ozone ; permettre une meilleure utilisation et une meilleure gestion de l'énergie ; protéger la biodiversité ; etc.
- ✓ Sociale : maintenir et améliorer les conditions de travail ; permettre un transfert des connaissances et des compétences à l'ensemble des parties prenantes ; permettre une répartition adéquate des richesses ; favoriser l'ancrage dans le milieu ; etc.
- ✓ Économique : augmenter l'efficacité de l'entreprise et du secteur d'activité ; favoriser les bonnes pratiques et les relations commerciales ; favoriser l'innovation ; favoriser l'approvisionnement responsable ; etc.

Figure N°1 : Schéma des dimensions du développement durable



Source : <https://youmatter.world/fr/definition/definition-developpement-durable>

¹ Loi sur le développement durable, L.R.Q., chapitre D-8.1.1, article 2.

L'entreprise en tant qu'acteur fondamental de création de richesse et en tant qu'entité sociale en interaction avec son environnement, n'est plus en marge de l'importance du développement durable.

Pour assurer sa durabilité, elle est tenue, d'une part, de prendre en charge les intérêts et exigences de ses parties prenantes « stakeholders » (Freeman, 1984) et d'autre part, contrecarrer leurs pressions (la pression dépend du niveau de développement du pays, du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise) afin de laisser aux générations futures (entreprises notamment) la possibilité de créer elles aussi de la richesse (grâce à la sauvegarde des ressources naturelles et humaines). Ce qui constitue certainement une rupture avec la conception classique de l'entreprise comme outil de maximisation de profit pour ses actionnaires uniquement (Friedman, 1970).

2.2.1 Une démarche à la portée de toutes les entreprises

Transversale et flexible, l'adoption d'une démarche de développement durable est à la portée de toutes les entreprises qui souhaitent progressivement revoir leurs façons de faire en fonction de leurs ressources et de leurs priorités. Les pierres d'assise d'une telle démarche sont :

- Une vision et un engagement de la part des dirigeants de premier niveau ;
- L'élaboration d'objectifs qui tiennent compte des ressources et des besoins de l'entreprise ;
- La mise en œuvre d'un plan d'action qui vise une amélioration continue.

2.2.2 Un retour sur l'investissement

Bien que l'engagement dans une démarche de développement durable soit bénéfique, il implique des investissements initiaux auxquels plusieurs entreprises sont réfractaires. Rappelez-vous, l'amélioration continue de la performance de votre entreprise par la prise en compte des effets environnementaux, sociaux, et économiques de ses activités.

2.3 La RSE : levier de performance durable pour l'après-Covid-19 :

2.3.1 La RSE se mesure en temps de crise

Après la crise, il faudra relancer l'économie. Ce moment charnière devrait permettre de faire le tri entre les entreprises qui prennent vraiment leurs responsabilités, et les autres.

Depuis des années, les entreprises parlent de leur engagement, de leur responsabilité sociale, et plus récemment de leur "purpose" de leur raison d'être, de leur mission.

Tous ces mots, et toutes les procédures, les reportings et les normes qui les accompagnent, sont là pour tenter de démontrer une chose : que les entreprises sont en train de changer de

paradigme pour participer plus activement à la poursuite de l'intérêt général. Mais le sont-elles vraiment ? Nous allons probablement très bientôt le savoir.

La crise du coronavirus, et surtout la période qui suivra, devrait être un véritable test pour le monde de l'entreprise et pour la RSE. Un test qui mettra en évidence ceux qui, parmi les acteurs économiques, ont réellement pris la mesure des changements à mettre en œuvre.

Pour une entreprise, s'engager pour mieux contribuer à l'intérêt général peut revêtir plusieurs formes. Des politiques de bien-être au travail, aux politiques environnementales, en passant par le lissage des inégalités internes ou encore la philanthropie : nombreux sont les domaines où l'entreprise peut agir pour transformer sa façon de produire et de faire du business, afin d'avoir un impact plus positif sur la société.

Mais une chose est claire : s'engager est toujours plus simple quand tout va bien. Mieux rémunérer ses collaborateurs, investir dans leur bien-être, mieux rémunérer des fournisseurs, choisir des méthodes de production plus respectueuses de l'environnement : tout ça coûte de l'argent. Et quand on a beaucoup d'argent, car on est en croissance, c'est évidemment plus simple.

Pourtant, c'est bien durant les périodes de crise que se mesure la sincérité des engagements RSE. C'est quand les choses vont mal, que les budgets diminuent, que l'on peut mesurer la volonté réelle des entreprises de continuer à contribuer positivement à la société. La crise de 2008 a montré que pour beaucoup d'entreprises, la RSE n'était qu'une façade fragile : dès l'instant où les profits ont commencé à fondre, les bonnes intentions se sont envolées... ce qui n'a pas empêché les rémunérations des dividendes, les bonus de fin d'année et les stock-options. Entre 2007 (avant la crise) et 2010 (après la crise), le montant des dividendes versés par le CAC40 est ainsi passé de 31 à 40 milliards et 50 milliards en 2019.

Pendant que partout, on commence à penser au monde d'après, à des manières d'éviter de répéter nos erreurs, on peut déjà voir la bataille des modèles idéologiques commencer.

Pendant que certains appellent à refonder l'entreprise sur la base d'un modèle d'affaire durable, prenant mieux en compte les questions sociales, environnementales ou la résilience, d'autres, sont déjà en première ligne pour perpétuer le monde d'avant.

Ainsi, on voit déjà les lobbying se mettre en place : certains constructeurs automobiles seraient déjà à la manœuvre pour demander aux autorités politiques de leurs pays un assouplissement des normes écologiques. Même chose du côté de certaines compagnies aériennes, qui, face à la crise, commencent à chercher à faire assouplir la réglementation.

Dans d'autres secteurs des entreprises sont pointées du doigt lorsqu'elles mettent la sécurité de leurs salariés en jeu pour maintenir leurs activités.

À l'opposé, on voit certains signes d'ouverture se dessiner du côté d'entreprises qui acceptent de diminuer leurs dividendes pour faire face au contrecoup de la crise, ou qui diminuent les rémunérations de leurs dirigeants. Certaines entreprises envisagent même une diminution temporaire des salaires les plus hauts de leur entreprise pour éviter d'avoir à licencier.

D'autres commencent aussi à réfléchir à une relocalisation de leurs activités, à un travail plus efficace sur la résilience de leurs supply chain, ou à une meilleure anticipation de leurs risques pour les autres crises qui pourraient survenir : la crise climatique par exemple.

D'ores et déjà, ce sont deux visions de l'entreprise qui s'affrontent : d'un côté celles qui cherchent à préserver les logiques du passé, d'une profitabilité à tout prix, y compris celui de la stabilité sociale et environnementale. Et de l'autre celles qui, peut-être, ont commencé à comprendre que ce modèle dépassé ne peut pas produire de la richesse à long terme.

2.3.2 Un moment charnière pour la RSE

Evidemment, il ne s'agit pas de dire qu'il faut ignorer la réalité économique. Beaucoup d'entreprises, notamment de petites entreprises mais aussi quelques grandes entreprises, vont devoir faire face dans les prochaines années à des difficultés importantes. Et il ne sera certainement pas facile dans ce contexte de continuer à se préoccuper de recyclage, d'éco-conception ou de changement de modèle d'affaire.

Mais pour certaines entreprises, celles qui ont ces marges de manœuvre, ce sera l'heure du choix. Où la priorité sera-t-elle mise ? Sur la construction d'un modèle plus vertueux, quitte à y perdre temporairement en profitabilité, ou sur la perpétuation d'un modèle court termiste comme ce fut le cas ces dernières années ?

Pour la RSE, les prochains mois seront donc charnières. Pour les départements RSE il va sans doute falloir se battre en interne pour faire valoir sa légitimité. Face à la crise, il sera d'autant plus difficile de maintenir ses budgets, de continuer à investir pour des modes de production plus propres, de financer des actions de co-construction avec les parties prenantes. Mais c'est aussi une période d'opportunité pour la RSE : celle de montrer définitivement que s'investir pour être une entreprise plus résiliente, qui anticipe mieux, qui contribue mieux, ça paie. Et notamment sur le long terme, ou face aux crises comme celles du coronavirus, ou toutes les autres qui se présenteront inévitablement.

Il s'agira pour la RSE de s'imposer au niveau stratégique, de sortir du placard, de faire partie intégrante de la réflexion sur la transition de l'entreprise. Pour enfin la transformer vraiment, et développer un modèle d'entreprise durable.

2.3.3 Une démarche multiforme

La RSE comprend d'innombrables initiatives, qui peuvent être distinguées en trois grands piliers. Le premier – et le plus mis en avant aujourd'hui, car il est au cœur des problématiques mondiales – est environnemental. Le deuxième comprend tout ce qui a trait au social – engager des profils différents, former et accompagner les collaborateurs afin qu'ils s'épanouissent au sein de l'entreprise. Le troisième, enfin, est économique, et concerne la gouvernance des entreprises, leur positionnement et l'impact de leur proposition de valeur sur la société.

La mise en place de la RSE au sein d'une entreprise est en effet aussi diverse que les entreprises qui, justement, composent la société. Jusqu'à présent, elle restait encore un domaine relativement flou et trop peu encadré pour imposer de réelles normes contraignantes à l'ensemble des entreprises. Dans un contexte de pandémie qui interroge sur la responsabilité des entreprises, ce flou ne peut plus demeurer car les clients vont devenir de plus en plus soucieux de l'impact des marques avec lesquelles ils s'engagent.

2.3.4. Une démarche interne et externe à l'entreprise

Les collaborateurs vont se sentir plus que jamais concernés par la RSE de l'entreprise dans laquelle ils travaillent ou prévoient de travailler. Quelles mesures concrètes une entreprise mettrait-elle en place avant la crise, comment a-t-elle su y répondre pour garantir la sécurité de ses collaborateurs et quelles évolutions de sa politique de RSE prévoit-elle à l'avenir ? Telles sont les questions que se poseront, légitimement, les collaborateurs. Pour préserver leur image de marque et donc leur attractivité, il est donc essentiel pour les RH de mettre l'accent sur la stratégie RSE de l'entreprise, et de communiquer sur leurs engagements ou nouveaux engagements auprès des collaborateurs.

2.3.5. La RSE : nouvel outil d'attractivité et de rétention des talents

La période qui s'ouvre s'annonce difficile pour le marché du travail. Dans ce contexte, les entreprises qui voudront attirer des talents devront redoubler d'efforts et mettre en avant la vertu de leur politique RSE, pour convaincre des personnes déjà en poste de prendre le risque de le quitter. Attractivité allant de pair avec fidélité, il sera également essentiel que la démarche RSE de l'entreprise soit sincère et fasse à part entière partie de sa stratégie de création de valeur. À défaut, les entreprises ne parviendront pas à retenir les talents car ceux-

ci disposeront toujours d'un choix sur le marché du travail, et iront donc chercher ailleurs les valeurs qu'ils n'ont pas trouvées à leur poste.

Vouloir faire de la démarche RSE la quintessence de l'attractivité agirait au contraire comme un levier de performance, car c'est en définitive ce qui permettra de retenir les talents : 70% des salariés seraient plus loyaux envers une entreprise qui engage des actions responsables. Les entreprises qui l'ont compris sont celles qui attirent les talents qui leur permettront de prendre un avantage compétitif dans les années à venir. Si ces actions de RSE concrètes ont souvent trait à la gouvernance des entreprises – transparence des salaires, implication de tous dans la prise de décisions stratégiques ou parité au sein du conseil d'administration, elles s'expriment aussi dans le recrutement, en choisissant des profils atypiques ou en réinsertion, par la mise en place d'un vrai congé parental pour le 2ème parent, ou par un format souple incluant du télétravail qui devrait enfin s'imposer largement.

Pour que le monde de demain ne ressemble pas au monde d'hier, les entreprises doivent prendre davantage de mesures pour avoir un impact positif sur la société : il en va du bien commun comme de leur propre performance. Impliquer la RSE dans toutes les dimensions de la création de valeur suppose que les problématiques soient portées par la direction elle-même : c'est la seule manière d'assurer une réelle cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les nouvelles exigences RSE.

2.4 Le coronavirus et la RSE au Maroc

Le coronavirus est loin d'être vite oublié une fois que le virus s'envole. Force est de reconnaître que le gouvernement dans sa lutte n'a pas lésiné sur les moyens pour réussir l'équilibre combien difficile entre santé et économie. Aussi sommes-nous conscients que c'est une épreuve exigible pour des raisons autant politiques que d'éthique.

Ainsi deux grandes décisions majeures, entre autres, ont été prises par les instances gouvernementales marocaines :

- le confinement précoce qui, autrement dit, privilégie la protection de la santé des citoyens en desserrant les contraintes économiques.
- la création d'un fonds de solidarité par SM le Roi de 10 milliards de DH, montant qui a triplé grâce à la générosité des Marocains, toutes couches sociales comprises. Ce fonds, dont le sens solidaire domine le volet matériel, permettra de compenser, ne serait-ce que partiellement, les conséquences d'un confinement ayant affecté les salariés et les entreprises et l'ensemble des citoyens.

L'économie marocaine, tributaire d'un marché mondialisé, est presque à l'arrêt. Face à une crise multi-facette sans précédent, le pays a aujourd'hui plus que jamais besoin de l'engagement de tous. De leur côté, les agences de notation croient en sa capacité de rebondir rapidement après cette pandémie.

La question qui se pose est comment peut-on faire en sorte pour que cette crise devienne un accélérateur de la transition vers une économie plus soutenable ?

Force est de constater que la période post pandémie impose une réelle évolution de la manière dont nous mobilisons et dirigerons nos équipes. En effet, la crise a fait naître de nouvelles inégalités dans le monde du travail.

La raison d'être d'une entreprise ne peut plus se réduire à l'accumulation du capital et à la rémunération des actionnaires. Intégrer une finalité sociale et sociétale devient un impératif de performance durable.

Construire une organisation autour de concepts de plus en plus agiles, travail collaboratif et à distance, intelligence collective, où l'autonomie est basée sur la confiance et sur la responsabilisation, apparaît comme un enjeu majeur. Telle est la recette d'une culture d'entreprise durable, capable de faire face à l'environnement en constante mutation.

Et cela commence par l'organisation en interne. Chaque collaborateur doit, non seulement être sensibilisé, mais convaincu de l'ambition d'impact positif de son entreprise et de son rôle pour l'atteindre. Il s'agit aussi de repenser les relations collaborateurs, sur la base de contrats et relations durables qui allieraient les dimensions économiques, sociales et environnementales.

Quant aux parties prenantes externes, les organisations vont devoir apprendre à les intégrer toujours plus dans leurs processus de décision. L'objectif majeur étant de créer un climat de confiance pour pérenniser les relations. Savoir faire émerger des objectifs partagés et mobiliser autour de soi, des ONG jusqu'aux concurrents, va devenir un savoir-faire à haute valeur ajoutée.

Cette capacité d'adaptation, qu'on peut aussi qualifier de résilience, met en lumière un objectif majeur : celui de faire de la RSE un axe stratégique et un levier de performance généralisé, compris et appliqué par tous.

Pour résumer, le challenge de la stratégie RSE d'après Covid-19 repose sur :

- La valorisation de la proximité (relocalisations, autonomie locale, consommation locale...);
- La volonté d'une approche globale de la transformation sociale, centrée sur la transition écologique ;
- L'impulsion d'une culture du dialogue avec les parties prenantes ;
- Une aspiration à des pratiques faisant appel à l'économie locale ;
- L'importance des enjeux de formation et de valorisation des ressources humaines, pour des savoirs et savoir-faire spécifiques et reconnus ;
- La transformation de l'organisation de travail (rapport au temps de travail, relations au sein des entreprises, valeurs et aspirations, plus de prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux).

Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche était d'analyser les différents concepts de la PSE proposés par de nombreux théoriciens qui portent une large réflexion sur la performance sociétale et qui est marquée par quelques grands modèles qui se sont imposés comme des points de référence de la littérature, notamment le modèle de Carroll (1979), celui de Wood (1991) et enfin celui de Clarkson (1995). Au-delà des représentations conventionnelles autour de la PSE, nous avons cherché à développer un cadre d'analyse simplifié de la PSE, susceptible de s'adapter à la réalité sociétale de l'entreprise. En effet, le concept de performance sociétale s'inscrit dans la réflexion sur la responsabilité sociétale et renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale (Carroll, 1999). Dans cette optique, le concept de performance sociétale se présente comme une synthèse des travaux antérieurs, visant à réconcilier les deux optiques précédentes et comme un prolongement de cette réflexion tout en mettant au cœur des préoccupations le problème de la mesure des actions concrètement mises en œuvre par les entreprises.

Ce travail n'a cependant pas pour but de décréter sur les débats sur la définition du concept. En revanche, il représente une contribution de synthèse et de reformulation. Malgré l'ensemble des contributions de cette recherche, les enseignements tirés doivent être relativisés en raison des limites du dispositif d'investigation théorique et conceptuel. Certaines ambiguïtés refont surface en termes de conceptualisation des trois dimensions de la

PSE. Dans cette perspective, l'entreprise n'est pas libre dans ses choix et doit s'adapter aux aléas des changements externes à l'entreprise.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à expliquer comment la Responsabilité Sociale des Entreprises pourrait un être un véritable levier de performance en temps de crise, notamment en cette période de pandémie du Covid 19. Nous constatons que les entreprises sont en train de changer de paradigme pour participer plus activement à la poursuite de l'intérêt général. Au Maroc, force est de constater que le gouvernement n'a pas lésiner sur les moyens pour réussir l'équilibre entre santé et économie, ainsi, de nombreuses décisions majeures, entre autres, ont été prises par les instances gouvernementales marocaines pour affronter ce fléau.

En somme, nous pourrions dire que la crise du coronavirus, et surtout la période qui suivra, devrait être un véritable test pour le monde de l'entreprise et pour la RSE.

Références bibliographiques

Ackerman, R. W. (1975), *The Social Challenge to Business*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.

Ackerman, R., et Bauer, R. (1976), *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Virginia: Reston Publishing Company.

Acquier, A. et Aggeri, F. (2008), "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Revue Française de Gestion*, 34 : 180, 131-157.

Acquier, A., Gond, J.-P., et Igalens, J. (2005), "Des fondements de la responsabilité sociale à la responsabilité sociale comme religion", *Actes du XIVème congrès de l'AGRH*, Paris.

Aras G., Aybars A et Kutlu O. (2010), "Managing corporate performance Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 : 3, 229- 254.

Aupperle, K. E., A. B Carroll et J. D. Hatfield (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28 : 2, 446-463.

Baird P., Geylani P. et Roberts J. (2012), "Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis", *Journal of Business Ethics*, 109, 367–388.

Banerjee, S.B., Iyer E.S. et Kashyap, R.K (2003), "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, 67, 106-122

Bastianutti, J. et Dumez H. (2012) “Comprendre la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse critique au niveau du secteur”, Association Internationale de Management Stratégique

Basu K. et Palazzo G. (2008), “Corporate social responsibility: a process model of sensemaking”, *Academy of management review*, 33 :1, 122-136.

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, le syndicalisme et le travail*, 4 :1, 84-103.

Bonnafeous-Boucher M., Pesqueux Y. (dir.) (2006) *Décider avec les parties prenantes Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris : La Découverte
Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row.

Capron, (2004), “L'inscription de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale d'entreprise dans le contexte politique français et européen ”, *La Revue des Sciences de Gestion*, 205, 117-124.

Carroll, A. B. (1979), “A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 4, 97-505.

Carroll A.B. (1991), “The pyramid of Corporate Social Responsibility”, *Business Horizon*, JulyAugust, 39-48.

Carroll A. B. et J. Näsi (1997), “Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference”, *Business Ethics: A European Review*, 6 : 1, 46-51.

Clarkson M. B. E. (1995), “A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance,” *Academy of Management Review*, .20 : 1, 92-117.
Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.

Damak-Ayadi, S. et Pesqueux, Y. (2003), “Stakeholder Theory in Perspective, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunis.

Davis, K. (1960), “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, 2 : 3, 70-76.

Davis, K. (1973), “The case for and against business assumption of social responsibilities”, *Academy of Management Journal*, 16, 312-322

Donaldson T. et Preston L. E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20:1, 65-91.

E. Boussoura, « Performance Sociétale de l'Entreprise: développement d'un cadre d'analyse », XXXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Carthage.

Frederick, W.C. (1978). “From CSR 1 to CSR 2 : the maturing of Business & Society thought”, Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.

Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Gadioux S. (2010), "Les relations entre la performance sociétale et la performance financière des organisations : une étude empirique comparée des banques européennes et des banques non européennes", Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg

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 (2003), "Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise? ", LIRHE (UMR CNRS) & IAE de Toulouse, ReasearchGate, 4&5.

Goodpaster K. E. (1983), "The concept of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 2, 1-22.

Groot J. et Steg L. (2007), "Value orientation and environmental beliefs in five countries: Validity of an Instrument to Measure Egoistic, Altruistic and Biospheric Value Orientations", *Journal of cross-cultural psychology*, 38 : 3, May, 318-332.

Greening, D. W et B. Gray. (1994), "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues." *Academy of Management journal*, 37 : 3, 467-98.

Hollandts, X. et Valiorgue B. (2011), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande : un examen empirique du lien entre engagements sociétaux et performance économique des entreprises françaises cotées entre 199", AIMS, Nantes.

Husted B.W. (2000), "A contingency theory of corporate social performance", *Business & Society*, 39: 1, 24-48.

Jones, T.M. (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 22 : 3, 59-68.

Jones, T.M. (1983), "An integrating framework for research in Business & Society", *Academy of Management Review*, 8 : 4, 559-665.

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), Lyon.

Martinet, A. C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris.

Martinet A. C. et Reynaud E. (2004), "Entreprise, Finance et Stratégie", *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, 121-136.

Matten, D et Crane, A. (2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, 30, 166-179.

McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, MacGraw-Hill, New-York.

Mercier, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris.

Mitnick, B.M. (1993), "Organizing research in corporate social performance: the CSP system as a core paradigm", In : *Proceedings of the international association for Business & Society*, San Diego, p. 2-15.

Mitchell, R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22 : 4, 853-886.

Mullenbach-Servayre, (2007), "L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises", *Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109- 120.

Pasquero, J. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique", In : M.-F. Bouthillier-Turcotte et A. Salmon (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, pp. 80-112.

Preston L. et J. E. Post (1975). *Private management and public policy: the principles of public responsibility*, Englewood Cliffs Prentice-Hall, New Jersey.

Preston, Lee E. (1978), "Analyzing corporate social performance: Methods and results", *Journal of Contemporary Business*, 7, 135–150.

Quazi, A.M. et O'Brien, D. (2000), "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics* 25: 1, 33-51.

Schwartz, S., (1994), "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?", *Journal of Social Issues*, 50, 19-45. Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, 17:3, 58-64.

S. FRIMOUSSE, N.MANSOURI, J.M. PERETTI, « La performance sociale et la légitimité institutionnelle », 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, mai 2006.

Sobzack A. et Girard C. (2006), "Des parties prenantes aux parties prenantes engagées: Pour une nouvelles lecture de la théorie des stakeholders", RIODD, Paris.

Swanson D.L. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social performance model", *The Academy of Management Review*, 20 : 1, 43-64.

Thomas, A.L et Simerly R.J, (1995), "Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers", *Academy of Management Journal*, Best Paper Proceedings, 411-415.

Wood, D. J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16 : 4, 691-718.

Références sitographiques

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3122-performance-societale-de-lentreprise-developpement-dun-cadre-danalyse/>

Consulté le 05/10/2020

<https://www.leboursier.ma/Actus/7432/2020/05/06/Crise-du-Covid-19-l-analyse-de-Michael-Zaoui.html>

Consulté le 05/10/2020

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-la-rse-a-lepreuve-du-covid-19-1200975>

Consulté le 11/10/2020

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2012-3-page-75.htm#>

Consulté le 11/10/2020

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-lart/download>

Consulté le 18/10/2020