

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?

Ezzeddine Boussoura

Enseignant-chercheur, ECSTRA, IHEC Carthage

ezzeddine.boussoura@gmail.com

Olfa Zeribi Ben Slimane,

Professeur, ECSTRA, IHEC Carthage

zeribi.olfa@gmail.com

Résumé :

L'objet de ce travail de recherche est de développer un cadre d'analyse alternatif à l'étude de la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise. En effet, les investigations empiriques portant sur la relation entre la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et la performance demeurent largement controversées à cause du mode de conceptualisation et d'opérationnalisation de la notion de performance. Ces recherches ont tendance à se limiter aux seuls et uniques indicateurs financiers, quantitatifs et unidimensionnels dans la mesure de la performance.

Au-delà des avantages purement financiers de la RSE, le cadre d'analyse proposé élargit l'éventail des retombées de la RSE à d'autres dimensions concurrentielle, opérationnelle et en lien avec la réputation. Il mobilise une triangulation entre plusieurs sources de données afin de mieux appréhender la notion de performance. Il s'inscrit également dans une perspective partagée de la performance qui profite à tous les SH (« *Stakeholders* ») ayant contribué à sa réalisation

Mots-clés : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Performance Organisationnelle, cadre d'analyse alternatif

Responsabilité Sociétale de l'entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?

INTRODUCTION

L'étude de l'effet de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) sur la Performance organisationnelle de l'entreprise s'est ancrée dans la littérature depuis les années 1970. Cette problématique s'est davantage orientée vers l'analyse du seul et unique effet financier de la RSE. Plusieurs travaux empiriques ont été conduits en vue d'élucider la nature du lien de causalité entre les deux concepts (Ex. Waddock et Graves, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Moore, 2001 ; Seifert et al., 2003 ; Gond, 2006 ; Zeribi et Boussoura, 2007). L'examen des résultats des études existantes traduit pour une part l'influence de la RSE sur sa performance, et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile voire inexistant est quelque peu contrasté (Allouche et Laroche, 2005). Ces résultats hétéroclites sont renvoyés d'une part, aux incohérences qui entourent les tentatives d'opérationnalisation de la RSE et de la performance, et d'autre part, aux méthodologies adoptées pour dresser la structure du lien de causalité (voir Gond 2006, p. 365-373 ; Boussoura et Zeribi, 2008).

Ce travail de recherche se propose de développer un cadre d'analyse à l'étude de la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise. Ce cadre d'analyse s'appuie sur les apports de Richard et al. (2009) qui préconisent le recours à une méthodologie fondée sur une triangulation entre plusieurs sources de données. Cette approche suggère l'usage de mesures de natures différentes (objectives/subjectives, financières/extra-financières, qualitatives/quantitatives) pour approcher la performance. Elle prévoit également une vision partagée de la performance qui profite à tous les SH (« *Stakeholders* ») ayant contribué à sa formation.

Les quelques éléments de réflexion ont le mérite d'élargir l'éventail des retombées de la RSE sur le niveau de performance. Les vertus de la RSE ne se réduisent plus aux seuls et uniques aspects financiers et quantitatifs, mais s'étendent à d'autres aspects opérationnels (maîtrise des risques, réduction des coûts, innovation), concurrentiels (parts de marché, produits compétitifs) ou encore liés à la réputation (image et notoriété).

Ce travail de recherche s'articule autour de deux parties. Il s'agit dans une première partie de passer en revue les différentes représentations de la notion de performance organisationnelle. Il

est également question de mettre en lumière les incohérences méthodologiques et conceptuelles qui entourent les tentatives d'association entre la RSE et la performance. Dans une deuxième partie, nous introduisons notre conceptualisation de la performance comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise et expliquons sa logique de construction.

1. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : MISE EN PERSPECTIVE ET EVALUATION CRITIQUE D'UN CONCEPT AMBIVALENT

La performance organisationnelle ne cesse de susciter un intérêt croissant au sein de la communauté scientifique et du monde des affaires. Elle est considérée comme la variable la plus sollicitée, autour de laquelle se structurent la plupart des modélisations théoriques. Elle se veut être également l'ultime finalité vers laquelle convergent d'autres phénomènes organisationnels (Richard et al., 2009).

Sur le plan théorique, le concept de performance organisationnelle est ambigu et difficile à cerner. Il renvoie à des notions diverses et variées tels que l'efficacité, l'efficience, la productivité, la rentabilité, le rendement etc. Nombreuses sont les études ayant cherché à donner une représentation de la notion de performance. Elles aboutissent, pour la plupart, à un constat de complexité du concept et d'antagonisme des différentes dimensions. Morin et al. (1994) avancent quatre approches de performance organisationnelle. Les approches classiques centrées sur les critères économiques ; l'école des relations humaines qui s'est focalisée sur la question de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels ; l'approche systémique qui insiste sur la notion de survie comme finalité de l'entreprise ; et finalement l'approche politique de l'organisation qui conçoit la performance comme la capacité à satisfaire les différentes parties prenantes (bailleurs de fonds, les clients, la société et les organismes régulateurs). Chacune de ces approches mobilise des critères de performance qui lui sont bien spécifiques, donnant ainsi naissance à un large éventail d'indicateurs de mesure.

Sur le plan managérial, son intérêt provient essentiellement de sa position névralgique vers laquelle concourent les fonctions de l'entreprise. En effet, les fonctions organisationnelles, en l'occurrence, la fonction marketing, financière ou encore la fonction de production s'évaluent par rapport à leurs contributions dans l'accroissement de la performance.

Richard et al. (2009) ont passé en revue les articles faisant appel à la performance organisationnelle dans cinq revues académiques¹. Sur un total de 722 articles parus sur la période de 2005 à 2007 dans ces revues, 213 articles mobilisent le concept de performance, soit 29% des publications totales. Les mesures fournies dans ces travaux semblent être peu homogènes, donnant ainsi naissance à un éventail assez large d'indicateurs. Les formes de ces mesures oscillent entre indicateurs objectifs/subjectifs, comptables/boursiers, unidimensionnels/multidimensionnels ou encore multiples/agrégés.

Tableau 1. Modes d'opérationnalisation de la performance organisationnelle référencées dans les cinq revues académiques (2005-2007) (adapté de Richard et al., 2009)

	AMJ	ASQ	JIBS	JQM	SMJ	TOTAL
Nombre d'articles sur la période	188	49	157	130	208	722
Articles mobilisant la performance	45	9	39	22	98	213
Pourcentage d'articles utilisant la performance en tant que :						
1. Variable dépendante	73%	67%	62%	55%	72%	69%
2. Variable indépendante	9%	44%	18%	23%	21%	19%
3. Variable de contrôle	36%	11%	32%	55%	33%	36%
Sources de données :						
1. Primaires	22%	11%	33%	27%	19%	23%
2. Secondaires	53%	78%	54%	64%	60%	59%
3. Mixtes	24%	11%	13%	9%	20%	18%
Nature de la mesure :						
1. Objective	76%	89%	62%	59%	79%	73%
2. Subjective	22%	11%	36%	36%	22%	26%
3. Quasi-objective	9%	0%	10%	5%	5%	7%
Mesures utilisées :						
1. Comptables (objectives)	47%	33%	49%	50%	60%	53%
2. Comptables (subjectives)	7%	0%	18%	18%	11%	12%
3. Boursières (objectives)	18%	22%	15%	14%	18%	17%
4. Boursières (subjectives)	2%	0%	0%	0%	0%	0%
5. Q de Tobin et autres mesures mixtes	4%	11%	5%	9%	17%	11%
6. Réputation (subjectives)	11%	11%	23%	41%	16%	19%
7. Chiffre d'affaires, part de marché (objectives)	24%	22%	15%	18%	9%	15%
8. Chiffre d'affaires, part de marché (subjectives)	2%	0%	26%	14%	10%	11%
Nature de la mesure :						
1. Unidimensionnelle	60%	44%	33%	45%	52%	49%
2. Multidimensionnelle	40%	56%	67%	55%	48%	51%
Méthodologies et analyses utilisées :						
1. Multiple square	56%	80%	54%	58%	79%	67%
2. Agrégation : analyse factorielle	17%	20%	38%	25%	21%	25%
3. Agrégation : calcul de moyenne	28%	20%	23%	33%	19%	23%
4. Analyses longitudinales	53%	67%	36%	32%	52%	48%

¹ Academy of Management Journal (AMJ), Administrative Science Quarterly (ASQ), Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of Management (JOM), Strategic Management Journal (SMJ)

1.1. MODES D'OPERATIONNALISATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : ENTRE DIVERSITE ET CONTROVERSES

1.1.1. Les mesures objectives

Ces mesures renvoient généralement à des indicateurs quantitatifs de la performance. Nous retrouvons sous cette catégorie les mesures comptables et les mesures boursières. Cette catégorie de mesures est la plus sollicitée dans les investigations empiriques.

Les mesures comptables

Ces mesures sont les plus couramment empruntées par les chercheurs en Sciences de Gestion. Certains travaux ont montré qu'elles constituent des indicateurs de la santé économique de l'entreprise. En effet, Danielson et Press (2004) ont pointé une corrélation élevée entre le rendement comptable et le rendement économique. Une batterie d'indicateurs comptables pourraient être recensés : Cash-flow, gains bruts, parts de marché, profit net, marge nette, rendement des actifs, rendement des capitaux investis, rendement des capitaux propres, rendement des investissements, rendement des ventes, chiffre d'affaires, évolution du chiffre d'affaires etc.

Néanmoins, ces mesures comptables présentent certaines limites qui peuvent remettre en question leur fiabilité dans l'appréhension de la performance. En effet, elles sont facilement sujettes à des manipulations managériales pouvant compromettre leur pertinence. De plus, certaines normes comptables peuvent ne pas s'accommoder facilement avec la logique même de la notion de performance. En effet et pour un usage adéquat des indicateurs comptables, le chercheur doit comprendre la nature des règles et des standards comptables ayant servi à développer ces indicateurs et leur utilité dans son contexte de recherche (Richard et al., 2009). Une deuxième limite des mesures comptables provient du fait qu'elles se basent sur l'historique de l'activité pour appréhender (via extrapolation) une performance future (Keats, 1988). En effet, ces mesures se fondent des sources auditées et reflètent une performance passée, et donc il leur serait difficile de prévoir et d'anticiper l'avènement d'une performance future (ex. les cas Enron). Cette limite est de nature à réduire le pouvoir explicatif et prédictif des données comptables comme signaux d'une performance durable (Richard et al., 2009).

Par ailleurs, l'environnement institutionnel de l'entreprise rend les indicateurs comptables relativement instables. En effet, Jusoh et Parnell (2008) ont montré l'incapacité des indicateurs comptables à appréhender la performance de l'entreprise dans le contexte malaysien jugé instable.

Les mesures boursières

Cette catégorie de mesures se base sur des indicateurs issus des marchés financiers pour appréhender la performance. L'avantage essentiel de ces indicateurs de mesure provient de leur capacité à prévoir une éventuelle performance financière future. Ils permettent de prédire une valeur escomptée d'un rendement futur (Fisher et McGowan, 1983). Les mesures boursières présentent l'avantage d'être moins sujettes à la manipulation managériale. D'autant plus qu'elles représentent les évaluations des investisseurs sur la capacité de l'entreprise à générer des profits économiques (McGuire et al., 1988). De plus, elles intègrent plus efficacement les actifs intangibles (réputation, image de marque, notoriété commerciale) que les mesures comptables (Lev, 2001). Nous retrouvons ainsi plusieurs indicateurs boursiers : rendement par action, alpha de Jensen, capitalisation boursière, ration « *price-to-earnings* », prix de l'action, etc.

Toutefois, ces mesures boursières n'échappent pas à des limites qui compromettent fortement leur fiabilité dans la mesure de la performance. En effet, ces mesures représentent une évaluation propre à l'investisseur et ne permettent pas de révéler la réalité économique de l'entreprise (Ullmann, 1985). Si l'on considère par exemple le prix de l'action comme indicateur de performance boursière, il faudrait s'assurer de l'efficience des marchés pour que cet indicateur fournisse une appréciation réelle de la performance. De plus, des recherches ont montré que la valeur de l'action peut ne pas refléter une évolution future des « *cash flows* » (Malkiel, 2003). Des travaux empiriques ont montré que l'évolution du prix de l'action est faiblement expliquée par la rentabilité économique (Roll, 1988). La variation du prix des actions est plutôt expliquée par la volatilité des marchés financiers (Shiller, 1989), par l'effet « *momentum* » (Chan et al., 1996) ou par le comportement des agents (Graham, 1999).

Une autre limite des mesures boursières est liée à leur évaluation holistique de l'organisation. Ces indicateurs ont tendance à prendre l'organisation comme un tout indissociable, alors qu'il serait plus judicieux de répartir les indicateurs en fonction des activités de l'entreprise (Jacobson, 1987). De même, bien que la valeur de marché de l'entreprise soit souvent perçue comme appropriée pour appréhender la performance financière, il demeure moins pertinent pour certaines recherches, dont les problématiques touchent des filiales ou des unités de l'entreprise, de mobiliser ces indicateurs holistiques.

Les mesures mixtes

Cette catégorie de mesure que l'on peut qualifier d'hybride présente l'avantage d'inclure l'effet risque écarté par les mesures comptables et d'intégrer une certaine performance opérationnelle délaissée par les mesures boursières. L'une des mesures mixte la plus appréciée est le Q de Tobin qui rapporte la valeur boursière de l'entreprise à la valeur de remplacement du capital fixe (Tobin, 1969). L'idée de base de ce modèle est la suivante : l'entreprise investit dans de nouveaux projets si le marché les valorise au-delà de ce qu'ils ont coûté. L'investissement est rentable tant que l'accroissement de la valeur de la firme reste supérieur à son coût (Richard et al., 2009). Le Q de Tobin présente néanmoins un inconvénient majeur. Il n'est calculable que pour les entreprises cotées. De plus, les marchés boursiers sont parfois affectés par des phénomènes de « bulles spéculatives » qui conduisent à une forte divergence entre les cours boursiers et la réalité économique de l'entreprise. Cela peut conduire à un écart temporaire entre le comportement d'investissement prédit par le ratio Q, et celui effectivement réalisé par les entreprises.

D'autres indicateurs mixtes ont été développés en réponse à l'insuffisance de Q de Tobin. Nous retrouvons ainsi le score d'Altman (Altman, 1968) permettant de prédire le risque de faillite d'une entreprise, ou encore la valeur économique ajoutée : EVA (« *economic value added* »), mesurant la richesse générée par l'entreprise, diminuée des ressources financières nécessaires à son fonctionnement (Stern et al., 1995).

1.1.2. Les mesures subjectives

Ces mesures ne se basent pas sur des indicateurs chiffrés de la performance, elles font plutôt appel à la perception des acteurs quant à la santé économique de l'entreprise. Ces mesures permettent de recueillir des informations sur la performance auprès des répondants avertis sur le niveau de rentabilité de l'entreprise. Ces mesures se déclinent en deux catégories (Richard et al., 2009). La première est purement subjective. La deuxième renvoie à des mesures quasi-objectives. À ces deux catégories, s'ajoutent les mesures liées à la survie de l'entreprise et qui se basent sur les apports de la théorie de l'écologie des populations.

Les mesures purement subjectives

Les mesures purement subjectives permettent au chercheur d'appréhender de façon indirecte une performance latente. Elles portent sur des aspects perceptuels pointus dans la performance elle-même. Le chercheur sera amené à développer des questions pour capter les différentes dimensions de la performance. Il peut opérer par des items pris individuellement ou en

procédant par une agrégation. À titre d'exemple, le répondant serait amené à comparer les performances de son entreprise (part de marché, chiffre d'affaires etc.) par rapport à ses concurrents les plus directs sur une échelle de perception à cinq niveaux (allant de tout à fait satisfaisant à pas du tout satisfaisant) (Babakus et al., 1996). Le manque de point de référence² pour ces mesures leur permet d'avoir plus de flexibilité.

Néanmoins, Ces mesures peuvent échapper à la réalité organisationnelle de l'entreprise. Les répondants ont tendance parfois à déformer la réalité. Des biais cognitifs entourent l'usage de ces mesures entièrement subjectives, surtout quand le répondant se trouve partie prenante de l'organisation objet de l'étude. Certains travaux ont montré que les répondants ont une opinion flattante d'eux-mêmes et de leur entreprise (Taylor et Brown, 1988) et construisent des représentations en leur faveur (Stajkovic et Sommer, 2000). L'effet halo peut également affecter cette représentation subjective de la performance (Rosenzweig, 2007).

Pour éviter ces biais cognitifs, Winter (2003) prévoit de cibler les personnes les mieux informées. McGuire et al. (1988) suggèrent de bien définir les items de l'étude pour écarter les erreurs de mesure.

En dépit de ces limites, des travaux ont montré la pertinence de ces mesures subjectives et de leurs liens effectifs avec les mesures objectives de la performance. Wall et al. (2004) ont trouvé une forte corrélation entre les mesures objectives et les mesures subjectives. Cette corrélation pourrait augmenter dans le cas de mesures spécifiques et bien fondées.

Les chercheurs sont parfois contraints de recourir aux mesures subjectives dans le cas de l'impossibilité de se procurer des données quantitatives de la performance. Toutefois, l'usage des mesures subjectives ne devrait pas être envisagé comme un ultime recours dans le cas où les mesures objectives sont difficilement collectées. Les chercheurs sont invités à faire leur choix entre mesures objectives et mesures subjectives en fonction du contexte de la recherche afin de déterminer laquelle des catégories convient le mieux à leurs problématiques.

Les mesures subjectives ont été longtemps rejetées, en faveur des mesures objectives où le risque de subjectivité du répondant est faible. Néanmoins, la réalité des mesures subjectives a radicalement changé. Des travaux empiriques récents ont redonné à ces mesures subjectives leur valeur « détournée ». Ils ajoutent que les mesures objectives ne sont pas elles-mêmes exemptes de biais. Ce qui importe, c'est l'articulation entre les dimensions et leur harmonie

² Cela renvoie à l'absence d'un seuil permettant de juger si une firme est performante ou non. Les mesures se fondent sur une perception par rapport à un aspect bien défini de la performance sur une échelle à plusieurs niveaux.

pour fournir la mesure la plus englobante du construit performance organisationnelle. Nous assistons alors à l'élargissement des aspects normatifs et théoriques de la performance qui ont permis le développement des mesures subjectives. Cette émergence s'explique davantage par l'apparition de nouveaux cadres d'analyse plus large de la performance allant au-delà des cadres restreints de la performance économique. Le « *triple Bottom line* » et le « *balanced scorecard* », représentent des exemples assez révélateurs de l'élargissement de la performance organisationnelle à d'autres aspects opérationnels et concurrentiels. La « *balanced scorecard* » développée par Kaplan et Norton (1996) mobilise ainsi une mesure quadridimensionnelle de la performance organisationnelle s'articulant autour de l'axe financier, l'axe processus interne, l'axe client et enfin l'axe innovation et apprentissage. L'objet de cette approche est de fournir un instrument de mesure qui rompt avec la tradition quantitative de mesure de la performance et qui permet de mieux prédire la portée de ce concept.

Les mesures quasi-objectives

Les mesures quasi-objectives cherchent à obtenir une certaine information objective sur la performance en utilisant des techniques de « *self-reporting* » (Richard et al., 2009). Il s'agit par exemple, d'interroger un manager commercial sur son estimation du chiffre d'affaires mensuel de l'entreprise. Ces mesures sont souvent mobilisées puisqu'elles présentent une forte similarité avec les mesures purement objectives, et permettent de pallier la difficulté d'avoir des indicateurs réels. Dess et Robinson (1984), en comparant les mesures quasi-objectives et les mesures purement subjectives liées à l'augmentation des ventes, trouvent une certaine convergence entre ces mesures.

Les mesures liées à la survie de l'entreprise

Ces mesures trouvent leur fondement dans la sociologie des organisations où l'attention est portée davantage à une explication écologique de la performance organisationnelle (Hannan et Freeman, 1977). L'écologie des organisations mobilise des concepts issus de la biologie, de l'économie et de la sociologie, et emploie des cadres d'analyse pour essayer de comprendre les conditions dans lesquelles les organisations apparaissent, croissent et parfois déclinent.

Selon cette théorie, la survie d'une entreprise et sa performance sont étroitement liées. La performance de l'entreprise est un gage de sa survie. Et réciproquement, la survie de l'entreprise est un signe de sa bonne santé financière. Ces mesures prévoient que si l'entreprise existe encore, elle survit, elle est donc performante, et vice versa. L'utilité de ces mesures provient de la simplicité dans leur opérationnalisation (*via* des variables de type dichotomique).

Néanmoins, ces mesures présentent plusieurs inconvénients limitant ainsi leur usage. Elles reposent en effet sur une appréhension générale de la performance sans pour autant spécifier et détailler les éléments qui font que l'entreprise soit performante (une entreprise qui survit est certes performante, mais de quelle manière ? par rapport à quoi ? comparée à qui ?). De plus, la validité de ces mesures et leur pouvoir explicatif de la performance demeurent très restreints. Elles ne permettent pas d'expliquer et de comparer entre les niveaux de performance d'entreprises dont les activités sont hétérogènes.

1.2. ASSOCIATION ENTRE LA RSE ET LA PERFORMANCE : ANOMALIES CONCEPTUELLES ET ECUEILS METHODOLOGIQUES

Comme était le cas de la notion de performance, la RSE est également un concept équivoque. Les définitions jusqu'à présent données au concept demeurent hétérogènes. Les chercheurs sont encore loin de se consentir sur le contenu de la RSE et la manière de l'appréhender et de le théoriser. L'examen des définitions fournies permet de repérer quatre grandes approches ayant nourri de façon continue le processus de construction théorique de la RSE. La première approche est centrée sur le principe de responsabilité et conçoit la RSE comme expression de valeurs, allant au-delà de la loi (Bowen, 1953 ; Davis, 1960). La deuxième approche est centrée sur le contenu de la RSE et renvoie aux travaux ayant cherché à la modéliser à travers l'identification des dimensions qui la constituent (Carroll, 1979 ; Wood, 1991). La troisième approche conçoit la RSE comme la capacité à satisfaire les demandes des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995). La quatrième approche conçoit la RSE comme dynamique de construction de sens (Basu et Palazzo, 2008 ; Cramer et al., 2010). La multiplicité de définitions et approches a donné naissance à une variété d'indicateurs de mesure de la RSE (Voir Boussoura et Ben Mlouka, 2008).

Par ailleurs, les recherches empiriques tentant de cerner le lien entre la RSE et la performance se sont ancrées dans la littérature anglo-saxonne depuis une trentaine d'années. Toutefois, il importe de signaler que la littérature empirique ne fait pas état d'un consensus sur la nature du lien de causalité entre les deux concepts (positif, négatif ou neutre). Ces divergences de résultats sont renvoyées aux anomalies qui entourent les tentatives d'opérationnalisation de la notion de performance. Ces anomalies se résument en cinq points.

1.2.1. Les limites liées au recours aux seuls aspects financiers

Durant des décennies, les recherches sur l'interaction entre la RSE et la performance se sont contentées de mesurer la performance en termes financiers (ROA, ROE, ROI, Alpha, Beta, etc.). Cette perspective, que l'on peut qualifier de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente. Dans un contexte mondialisé où les changements sont rapides et les SH sont de plus en plus nombreux et influents, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions (Richard et al., 2009). Ainsi, les conceptualisations purement financières de la performance s'avèrent réductrices des avantages que l'on peut tirer de la démarche sociétale. Les résultats de l'engagement sociétal ne se limitent pas aux seuls avantages financiers mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (efficacité/efficience interne, innovation) et concurrentiels (augmentation des parts de marché).

Par ailleurs, l'usage des seuls indicateurs financiers peut donner des résultats mitigés. Si l'on considère par exemple le cas d'une entreprise qui s'engage socialement en donnant des subventions à des associations. Un tel engagement, au sens comptable, pourrait être considéré comme une charge supplémentaire susceptible de décliner le niveau de performance financière (mesurée en termes de ROI ou ROA). Mais, les retombées positives d'un tel investissement ne seront ressenties qu'à long et moyen terme. Ainsi, lier la RSE, mesurée par les actions philanthropiques, à la performance financière de nature comptable fournirait vraisemblablement un lien négatif à court terme et un lien positif à long et moyen terme.

De plus, le lien entre les actions philanthropiques et les indicateurs comptables (ROA ou le ROI) n'est pas direct, d'autres variables intermédiaires s'interposent et font converger les deux variables. En effet, dans ce cas de figure, les actions philanthropiques vont accroître la réputation de l'entreprise à l'égard de ses SH et en particulier les clients. Ces derniers vont construire une certaine image « responsable » et citoyenne de l'entreprise, et vont se rabattre sur ses produits. Ainsi, ce phénomène peut aboutir à terme, à l'augmentation du chiffre d'affaires et l'augmentation du ROI ou du ROA.

En ce sens, l'usage des mesures financières devrait être un choix raisonné qui tient compte des mécanismes intermédiaires qui permettent de faire en sorte que le lien existe entre la RSE et la performance de nature comptable.

1.2.2. Les limites liées au recours aux seules données quantitatives

Les recherches empiriques ont majoritairement mobilisé des mesures quantitatives de la performance (comptables ou boursières). Ces mesures quantitatives sont parfois incapables de contenir les différentes facettes de la performance. D'autres formes plus qualitatives de performance peuvent être très pertinentes pour fournir une conceptualisation englobante de la notion. En effet, la lucrativité de la RSE ne se traduit pas uniquement par des bénéfices financiers, mais peut engendrer également d'autres avantages moins chiffrés, à savoir, la maîtrise des coûts, l'augmentation de la productivité des employés, l'exploitation des segments «responsables», la notoriété, la réputation etc.

Richard et al. (2009) signalent que la nature des données conditionne fortement la pertinence de la mesure. Le chercheur sera parfois dans l'impossibilité de se procurer des données purement quantitatives pour développer les mesures objectives. Dans un tel contexte, l'usage de données subjectives ou quasi-objectives s'avère légitime.

1.2.3. Les limites liées à l'unidimensionnalité de la mesure

L'examen des travaux empiriques permet de constater que les mesures de la performance envisagées sont parfois de nature unidimensionnelle voire de simples « *Proxy* » (alpha, ROA, CA etc.). Ces mesures sont partielles et se révèlent être réductrices de l'ampleur du concept qui se veut être multidimensionnel. De plus, certains travaux ont tendance à agréger les indicateurs de performance sous des mesures composites et les associer avec quelques indicateurs de RSE pour tester l'existence d'un lien éventuel. Une telle approche s'avère inappropriée puisqu'elle dénature la notion de performance et la réduit à un simple proxy.

Le concept de performance est bel et bien un construit multidimensionnel (Richard et al., 2009). Cette multidimensionnalité induit certaines implications. En effet, les actions organisationnelles n'affectent pas de la même façon tous les indicateurs de performance selon qu'ils soient objectifs ou subjectifs. Il est tout à fait surprenant d'avoir une action organisationnelle qui touche de manière identique les mesures objectives, subjectives, ou quasi-objectives. À titre d'exemple, une décision de cession d'actifs peut avoir un double effet sur deux mesures distinctes de la performance. Elle peut faire augmenter la performance comptable (le résultat de l'entreprise) et déclinier la performance boursière telle que le cours des actions (dû à une information sur une éventuelle cessation d'activité suite à cette cession d'actif).

1.2.4. Les limites liées à la fragmentation de la mesure

Les recherches ont souvent considéré la RSE et la performance comme étant deux concepts se situant à des niveaux d'analyse distincts. Les chercheurs les confrontent pour saisir le sens et le signe du lien, sans pour autant s'interroger sur les mécanismes intermédiaires qui permettent de faire en sorte que ce lien existe. L'examen minutieux de la réalité sociétale des entreprises montre que la performance organisationnelle et sociétale sont très imbriquées l'une dans l'autre. La performance organisationnelle n'est autre que le résultat de la démarche sociétale de l'entreprise qui se traduit par un certain nombre de retombées lucratives.

1.2.5. Les limites liées à la fragilité des fondements théoriques

Sur le plan théorique, les conceptions jusqu'à présent données au concept de performance demeurent insuffisantes pour justifier les indicateurs envisagés. Les mesures fournies manquent de fondement théorique pouvant justifier l'articulation des différentes dimensions de la performance. Richard et al. (2009) s'interrogent si les chercheurs « ne sont peut-être pas en train de mesurer la performance *to which managers are managing* ». Ce manque de compréhension du concept de performance induit une certaine confusion et réduit la pertinence et la crédibilité des mesures.

Par ailleurs, Richard et al. (2009) remettent en cause les travaux qui mobilisent des mesures « infondées » de la performance avec lesquelles ils s'assurent de trouver des résultats significatifs. Ils appellent à faire usage de mesures qui permettent de mieux cerner l'objet de l'étude sans pour autant se soucier de la significativité du résultat final. Ce qui importe le plus, c'est l'articulation logique entre les dimensions du modèle et leur fondement. Le résultat final est à interpréter sans préjugés.

De plus, le niveau d'analyse à partir duquel la mesure est déclinée revêt une importance particulière. Capon et al. (1990) ont procédé à des comparaisons de résultats des recherches utilisant les mêmes indicateurs de performance. Les auteurs montrent que les résultats ont tendance à varier avec ces mêmes indicateurs au niveau individuel, organisationnel et sectoriel.

2. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE ALTERNATIF DANS L'ETUDE DE LA RELATION ENTRE LA RSE ET LA PERFORMANCE

Les anomalies récurrentes dans les travaux empiriques portant sur la relation RSE/ performance pourraient être dépassées en renouvelant la réflexion autour de la notion de performance. Les chercheurs seront amenés à développer une analyse approfondie des mécanismes par lesquels

l'engagement sociétal de l'entreprise pourrait induire une certaine performance. Ils doivent également fournir les justifications théoriques afin de décliner la performance sous tous ses aspects, au-delà d'un usage restreint des seuls aspects financiers et unidimensionnels de la performance.

Pour ce faire, Richard, et al. (2009) suggèrent quatre pistes d'investigations pour renouveler la réflexion autour du mode d'opérationnalisation de la performance organisationnelle.

1. Le besoin d'une discipline de référence permettant de capter le lien existant entre la mesure de la performance et l'activité de l'entreprise ayant généré cette performance. Les recherches devront justifier le choix de la mesure de la performance et expliquer comment cette variable s'insère dans le modèle étudié, s'articule et se justifie par rapport aux autres variables.
2. La nécessité de trouver l'ancrage entre les différents niveaux d'analyse (organisationnel/individuel) et les modes d'opérationnalisation envisagés (mesures objectives/subjectives).
3. L'utilité de mobiliser des méthodologies adaptées aux propriétés de la performance et de générer des benchmarks « universels » afin de faciliter la comparaison entre les recherches.
4. Le besoin de mobiliser des outils statistiques permettant de capter la multidimensionnalité de la performance. Les recherches actuelles ont tendance à utiliser des outils diversifiés mais non homogènes (test de corrélation, ANOVA, régression etc.).

Pour mettre en pratique ces préconisations théoriques, Richard et al. (2009) invitent à un examen minutieux des déterminants de la dimensionnalité de la performance et l'usage de la triangulation des données pour concevoir une mesure englobante de la performance.

2.1. LES DETERMINANTS DE LA DIMENSIONNALITE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

2.1.1. La première source de dimensionnalité : la diversité de SH

Les SH ou les acteurs affectant ou affectés par l'activité organisationnelle (Freeman, 1984) font preuve d'une multitude de motivations donnant ainsi naissance à différentes représentations de la notion de performance. Chaque acteur dispose d'une idée qui lui est propre de la performance. Cette idée se trouve étroitement liée à ses intérêts directs et induit une vision fragmentée de la performance. Ainsi, le besoin d'une mesure englobante et fédératrice des attentes de tous les SH, trouve toute sa légitimité.

Richard et al. (2009) remettent en cause la version anglo-saxonne selon laquelle les actionnaires sont les seuls et uniques SH à qui devrait profiter la performance. Tous les SH ont contribué à la formation de la performance et pourront en tirer profit. Les auteurs plaident pour un usage partagé de la performance en faveur de tous les acteurs ayant un droit légitime. L'introduction des autres SH tels que les employés, et les clients ne fait qu'empiler la dimensionnalité de la performance et invite à inclure d'autres aspects extra-financiers tels que, le degré la satisfaction des clients, l'amélioration de la productivité individuelle etc. (Richard et al., 2009).

Dans un tel contexte, l'usage d'une mesure singulière de la performance peut biaiser l'outil de mesure et ignorer ainsi la distribution de la valeur ajoutée à toutes les parties ayant participé à sa création. Ainsi, l'appréhension de la performance organisationnelle se trouve pondérée par l'importance que revêt les SH ayant contribué à sa formation.

Dans le cas de l'étude de l'effet de l'engagement sociétal de l'entreprise sur son niveau de performance, plaider pour une vision partagée de la performance s'avère nécessaire. En effet, l'engagement sociétal de l'entreprise se traduit par une certaine performance étendue à chacun de ces SH. Cet engagement se traduira par : l'augmentation des profits et la maîtrise des risques et des coûts en faveur des actionnaires, l'augmentation de la productivité individuelle et l'adhésion des employés, l'amélioration de la qualité des produits et services en faveur des clients, une meilleure visibilité à l'égard de la communauté et une maîtrise des risques liés à l'environnement.

En ce sens, étendre la notion de performance à tous les SH qui ont contribué à sa réalisation et son partage équitable permet de mieux évaluer la relation entre la RSE et la performance.

2.1.2. La deuxième source de dimensionnalité : l'hétérogénéité des ressources, de l'environnement et des choix stratégiques

Les entreprises sont hétérogènes par rapport aux ressources qu'elles utilisent et l'allocation qu'elles en font (Barney, 1991). Elles ne disposent pas des mêmes ressources, n'opèrent pas dans le même environnement, et par conséquent, leurs choix stratégiques auront tendance à se diversifier. D'où l'hétérogénéité des modes de mesure de la performance qui se trouvent contingents à l'environnement et aux choix stratégiques suivis.

En effet, l'environnement de l'entreprise et son secteur d'activité influencent fortement sa performance (McGahan, 2004). De plus, la réponse de l'entreprise à son environnement diffère d'une entreprise à l'autre. Cette hétérogénéité de réponse génère plusieurs orientations de la performance (Hofer, 1983). La comparaison est plus crédible quand les entreprises suivent le

même chemin de performance. Davis et Pett (2002) ont montré qu'une comparaison de performance au sein d'un même groupe stratégique serait plus crédible.

Par ailleurs, la performance organisationnelle se trouve liée aux spécificités de l'entreprise. En effet, les choix stratégiques d'une entreprise vont conditionner le choix de la mesure qui reflète le mieux sa performance. De plus, un changement de stratégie s'accompagne par un changement dans la manière d'évaluer la performance. Fryxell et Barton (1990) ont trouvé que la structure de la mesure de la performance diffère entre les groupes d'entreprises ayant développé des choix stratégiques distincts dans le temps. Ainsi, la structure de la mesure a tendance à varier selon le contexte, et les indicateurs qui permettent de capter cette mesure changent en conséquence. En ce sens, la mesure de la performance devrait être capable de capter l'hétérogénéité de l'environnement, des choix stratégiques et des pratiques managériales.

2.1.3. La troisième source de dimensionnalité : l'effet temporel de la performance

Plusieurs travaux empiriques ont montré que la performance a tendance à varier dans le temps. Il importe à cet effet de mobiliser des mesures pouvant détecter cette variation temporelle et écarter ainsi le risque de fluctuation. Certains indicateurs de performance sont dépendants du temps. Les mesures boursières par exemple varient de façon continue et parfois aléatoire selon l'évaluation des investisseurs de la santé économique de l'entreprise. Richard et al. (2009) envisagent donc la nécessité de pourvoir une mesure capable de capter la variation de la performance à travers le temps. Les chercheurs sont appelés à mobiliser des méthodologies adaptées aux propriétés temporelles de la performance. Richard et al. (2009) suggèrent l'usage des méthodes longitudinales afin de mettre en évidence cette variation temporelle. L'usage de données longitudinales présente l'avantage de mettre l'accent non seulement sur le contenu de la performance, mais sur sa variation à travers le temps. Cela permet d'écarter le biais relatif à l'abstraction du facteur temps.

Ainsi, la mesure de la performance nécessite la compréhension des propriétés temporelles reliant l'activité organisationnelle à la performance.

En synthèse, la dimensionnalité de la performance est un fait avéré. Le chercheur est invité de s'octroyer des mesures captant divers éléments de la performance, selon qu'elles soient de nature objective ou subjective. Il doit également s'assurer de la cohérence de la mesure par rapport à l'objet de la recherche et expliquer les phénomènes ayant permis d'induire cette performance.

La conceptualisation de la performance devrait ainsi être à la fois intégrée et rigoureuse. Intégrée dans la mesure où elle s'assure de contenir divers aspects de la performance. Rigoureuse dans la mesure où sa validation nécessite une approche méthodologique adaptée aux propriétés de la performance.

2.2. CADRE D'ANALYSE INTEGRATEUR DE LA PERFORMANCE COMME RESULTAT DE LA DEMARCHE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

Le cadre d'analyse de la performance que l'on propose dans ce travail de recherche vise à pallier les insuffisances pointées dans la section précédente.

Nous avons souligné la nécessité d'avoir une mesure qui rompt avec la tradition restreinte dans l'étude de l'interaction RSE/performance. Les conceptualisations purement financières, quantitatives ou unidimensionnelles de la performance s'avèrent réductrices des avantages que l'on peut tirer de la démarche sociétale. Les résultats de l'engagement sociétal ne se limitent pas aux seuls avantages financiers, mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (efficacité/efficience interne, innovation) et concurrentiels (parts de marché) ou encore en lien avec la réputation (notoriété et visibilité à l'égard de la société). De plus, les avantages de l'engagement sociétal ne se traduisent pas uniquement par une performance chiffrée (CA, ROA etc.), mais ils s'étendent à d'autres aspects moins tangibles. En effet, l'engagement sociétal de l'entreprise s'accompagne certes par une certaine augmentation des profits, mais peut engendrer également d'autres aspects moins quantitatifs, à savoir, la maîtrise des coûts, l'augmentation de la productivité des employés, l'exploitation des segments «responsables», la notoriété, la réputation etc.

En vue de mieux incarner cette dimensionnalité et l'étendue de la performance à des aspects extra-financiers, Richard et al. (2009) avancent une méthodologie basée sur une triangulation entre plusieurs sources de données. Cette approche suggère l'usage de mesures de natures différentes (objectives et/ou subjectives, financières et extra-financières) pour appréhender la performance. Elle prévoit également une vision partagée de la performance qui profite à tous les SH. Cette triangulation serait plus à même à fédérer tous les aspects de la performance.

La triangulation de plusieurs aspects de la performance présente l'avantage de réduire l'erreur de mesure et d'accroître la validité du construit (Venkatraman et Ramanujam, 1987). Cette triangulation permet également d'avoir une certaine validité du contenu de la mesure et de s'assurer que la performance est entièrement couverte par les mesures octroyées. La pertinence de la triangulation reste toutefois tributaire de l'usage de mesures en harmonie avec l'objet de

l'étude. Elle ne se réduit pas à une simple agrégation, mais une compréhension de la logique théorique qui sous-tend les éléments « triangulés ». La triangulation en tant qu'alternative méthodologique ne consiste pas en l'invention d'une nouvelle mesure, mais elle réaménage, selon une logique spécifiquement adaptée à la problématique de recherche, les aspects liés à la performance afin de mieux la prédire dans un contexte donné.

Ainsi la triangulation s'avère une approche méthodologique pertinente pour conceptualiser la performance. Elle permet au chercheur de s'assurer que :

- La mesure de la performance capte l'hétérogénéité de l'environnement, des choix stratégiques et des pratiques managériales ;
- La mesure s'étend à tous les SH ayant contribué à sa réalisation ;
- La mesure est suffisamment robuste et couvre tous les domaines de la performance.

À cet effet, et en vertu des préconisations théoriques de Richard et al. (2009) et en vue d'une mesure fédératrice de la performance, nous allons nous référer aux apports de la « *balanced scorecard* » (Kaplan et Norton, 1993/1996) et les travaux de Reynaud (1997) pour opérationnaliser la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise.

Norton et Kaplan (1993) ont développé une approche multidimensionnelle de la performance de l'entreprise qui va au-delà des seules considérations financières, dont la portée s'avérerait limitée. Le « *balanced scorecard* » est un outil conçu sur la base d'un modèle générique de la performance dont l'équilibre est lié sur la présence d'une variété d'indicateurs structurés autour de quatre axes d'analyse : financier, clients, processus internes, innovation et apprentissage. Ces quatre axes se résument comme suit :

1. Perspective financière : désigne la performance recherchée par les actionnaires (profits, CA, ROA, augmentation de la valeur des actions etc.)
2. Perspective client/marché : renvoie à la performance en lien avec la position concurrentielle de l'entreprise (produits et services innovants, parts de marché, exploitation de nouveaux marchés etc.)
3. Processus interne : intègre la part de la performance liée à la création de valeur par les dispositifs internes à l'organisation (réduction des coûts, maîtrise des risques etc.)
4. Apprentissage organisationnel : renvoie à la performance en lien avec l'implication des employés.

Reynaud (1997), à travers une étude approfondie de la littérature dans le domaine de la RSE, dresse l'inventaire des déterminants de l'engagement sociétal de l'entreprise qu'elle synthétise en sept éléments :

1. L'amélioration de la position concurrentielle ;
2. L'exploitation des segments «responsables» ou « différenciation » (Beji-Bêcheur et Bensebaa, 2008) ;
3. La recherche d'une image responsable (Mathieu et Soparnot, 2006) ;
4. La gestion des incertitudes (liée aux accidents, à la concurrence, à la demande ou à la législation) (Boiral, 2003) ;
5. La réduction des coûts (Bensédrine, 2001) ;
6. La stimulation de la créativité ;
7. La création d'une culture d'entreprise (Lépineux, 2004).

Les deux perspectives s'avèrent complémentaires dans la mesure où les déterminants recensés par Reynaud (1997) s'accommodent parfaitement avec les axes de la performance développés par Norton et Kaplan (1996). En combinant ces deux approches, et en tenant compte des préconisations de Richard et al. (2009), il devient possible à présent de fournir une conceptualisation de la performance organisationnelle comme résultant du comportement sociétal de l'entreprise.

Notre conceptualisation est quadridimensionnelle. Nous avons regroupé l'axe apprentissage et l'axe processus interne (de Norton et Kaplan) dans une même dimension intitulée performance opérationnelle. La dimension financière intègre des indicateurs de performance de nature comptable et boursière. La dimension concurrentielle reprend l'axe client/marché et cherche à appréhender la performance en terme de compétitivité. Nous avons également rajouté une quatrième dimension qui renvoie à la performance générée en termes de réputation.

1. La dimension financière : Cette dimension se fonde sur l'approche « *Shareholder*» (Friedman, 1970) selon laquelle l'engagement sociétal de l'entreprise permet d'accroître les richesses pour les actionnaires. Les objectifs financiers demeurent au cœur du dispositif sociétal de l'entreprise. La création de richesse reste la préoccupation première puisqu'elle fournit les ressources indispensables au développement de l'entreprise. Il importe de définir des indicateurs qui captent l'augmentation du chiffre d'affaires, le rendement des actifs ou encore les bénéfices.

2. La dimension concurrentielle : elle se base sur la théorie de l'avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2002) selon laquelle l'engagement sociétal procure à l'entreprise un avantage compétitif durable. Cet avantage se traduit par la préoccupation d'attirer encore de nouveaux clients. Outre les indicateurs relatifs à l'évolution des parts de marché, il est indispensable d'envisager la proportion de nouveaux clients sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux et l'exploitation de nouveaux marchés (Ex. produits écologiques).
3. La dimension opérationnelle : elle renvoie à la théorie des ressources et des compétences (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hart, 1995) selon laquelle l'engagement sociétal serait une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamiques. Cette dimension concerne à la fois les processus internes, l'apprentissage et l'innovation. La performance des processus internes concerne la maîtrise des processus de production (Ex. la réduction des coûts générés par la non-conformité réglementaire) ainsi que la qualité des produits et services. Il s'agit d'inclure également l'octroi de produits de qualité (Ex. produits respectueux de l'environnement). La performance liée à l'apprentissage se traduit par l'augmentation de la productivité des employés et leur implication pour le développement de produits responsables.
4. La dimension réputation se réfère sur la théorie de la réputation (Fombrun et Shanley, 1990 ; Fombrun, 1996) selon laquelle l'engagement sociétal permet d'accroître la notoriété de l'entreprise. Nous admettons en effet que la démarche sociétale de l'entreprise s'accompagne par l'édification d'un capital réputation et notoriété à l'égard du grand public. Ces aspects moins tangibles permettent d'étendre la logique de performance à d'autres SH (la communauté en général), selon la logique de Richard et al. (2009). Cet axe traduit le niveau d'implication dans la communauté (associations, universités, causes humanitaires, développement régional), la notoriété et la visibilité par rapport aux médias, ONG, syndicats.

Cette conceptualisation se veut être intégratrice de la notion de performance et permet ainsi de capter les aspects qui résultent de la démarche sociétale de l'entreprise. Son mérite provient de son caractère concerté. En effet, elle plaide pour une vision partagée de la performance entre les SH qui ont contribué à sa réalisation. Le tableau ci-après reprend ces quatre dimensions, explique et détaille le fondement théorique de chaque dimension ainsi que les items qui lui sont rattachés.

Tableau 2. La performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise

Dimensions de la performance	Fondement théorique de la dimension	Justification théorique	Avantages induits de la RSE (items de mesure)	Références	SH à qui profite cette dimension de la performance
Dimension opérationnelle (processus interne, innovation et créativité)	Théorie des ressources et des compétences (Hart, 1995 ; Prahalad et Hamel, 1990)	L'engagement sociétal devient une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamiques.	1. Réduire les coûts et les risques de non-conformité réglementaire.	Bensédrine (2001), Boiral (2003)	Actionnaires / employés / clients
			2. Augmenter la productivité des employés (engagement des employés, apprentissage, équité...).	Reynaud (1997)	
			3. Augmenter le niveau d'innovation.	Chih et al. (2010)	
			4. Développer de nouveaux produits/services.	Jones (1999)	
Dimension financière	« <i>Shareholder model</i> » (Friedman, 1970)	L'engagement sociétal permet de créer de la richesse à long terme pour les actionnaires.	1. Accroître le chiffre d'affaires.	Moore (2001)	Actionnaires
			2. Augmenter la rentabilité des actifs.	McGuire et al. (1988), Seifert et al. (2003)	
			3. Améliorer les bénéfices.	Stanwick et Stanwick (1998)	
Dimension concurrentielle (client et marché)	Théorie de l'avantage compétitif (Porter et Kramer, 2002)	L'engagement sociétal procure à l'entreprise un avantage compétitif durable.	1. Exploiter des segments « responsables ».	Bensebaa et Beji-Bêcheur (2006)	Clients /fournisseurs/ concurrents
			2. Rechercher une image « responsable ».	Mathieu et Soparnot (2006)	
			3. Améliorer la position concurrentielle.	Reynaud (1997)	
			4. Conquérir de nouveaux marchés.	Jones (1999)	
Dimension réputation	Théorie de la réputation (Fombrun, 1996)	L'engagement sociétal constitue un levier pour accroître le capital réputation l'entreprise.	1. Bénéficier d'une meilleure relation avec la communauté / les autorités publiques.	Fombrun et Shanley (1990), Herremans et al. (1993), Greening (1995)	Communauté/ environnement / médias
			2. Accroître la notoriété, visibilité à l'égard des médias, ONG, syndicats etc.		
			3. S'impliquer davantage dans la communauté (donations aux associations, universités, causes humanitaires, développement régional).		

CONCLUSION

L'objet de ce travail de recherche était de développer un *Framework* à l'étude de la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise. Ce *Framework* est fondé sur les apports de Richard et al. (2009) qui suggèrent une triangulation entre plusieurs sources de données afin d'appréhender au mieux la notion de performance. Il s'inscrit dans une perspective partagée de la performance qui profite à tous les SH (« *Stakeholders* ») ayant contribué à sa réalisation.

Au-delà des modes d'opérationnalisation conventionnels de la performance, nous avons cherché à élargir la « performativité » de la RSE à des aspects extra-financiers et multi-niveaux. Nous avons à cet effet élargi la palette des bénéfices de la RSE à des aspects opérationnels, concurrentiels et liés à la réputation. Le cadre d'analyse proposé se veut donc être fédérateur et intégrateur des différents avantages de la RSE. Chacune des quatre dimensions de la performance se réfère sur une approche bien spécifique. La dimension financière renvoie aux préconisations de Friedman (1960/1970). La dimension concurrentielle se fonde sur les apports de la théorie de l'avantage compétitif de Porter et Kramer (2002). La dimension réputation mobilise les apports de Fombrun (1996) dans l'étude de la RSE.

Le cadre d'analyse proposé permet de palier les limites des modes d'opérationnalisation recensées dans ce papier. En effet, la conception développée est multidimensionnelle où chacune des dimensions se fonde sur une approche bien spécifique. De plus, elle se veut être englobante et intègre des données à la fois quantitatives/qualitatives, financières/extra financière. Par ailleurs, cette conception respecte le principe de dimensionnalité de la performance. En effet, le cadre d'analyse fourni met en évidence le l'idée de partage de la performance à tous les SH (« *Stakeholders* ») ayant contribué à sa réalisation. Il met également en valeur la contingence de la mesure à l'environnement et aux choix stratégiques.

Ce cadre d'analyse présente plusieurs avantages. Sur le plan théorique, ce travail contribue à la littérature alliant RSE et performance organisationnelle. Contrairement à la majorité des travaux dans cette veine, l'article ne cherche pas à démontrer un lien (positif ou négatif) entre RSE et performance ; il contribue d'un point de vue conceptuel à la réflexion sur les outils de mesure de la performance organisationnelle, fondée sur la triangulation des sources, susceptibles de rendre compte des démarches RSE.

Sur le plan empirique, les recherches futures pourront s'inspirer des dimensions de ce modèle pour opérationnaliser la performance. Cela pourrait contribuer de manière significative à faire

avancer les recherches portant sur le lien entre la RSE et la performance (voir Gond, 2006, Gadioux, 2010 ; Aras et al., 2010 ; Hollandts et Valiorgue, 2011 ; Baird et al., 2012).

Sur le plan managérial, ce cadre d'analyse permet d'éclairer les managers sur les bienfaits de l'engagement sociétal. Les vertus de la RSE profitent à toutes les parties prenantes. En ce sens, la RSE pourrait revêtir la forme d'un atout stratégique. Les managers pourraient miser sur l'engagement sociétal histoire de gagner l'adhésion et l'implication de toutes les parties prenantes.

Il importe néanmoins de signaler que ce cadre d'analyse n'est pas exempt de limites. Les quelques éléments de réflexion ne constituent pas une configuration « universelle » qui s'accommode à tout type d'entreprise quel que soit son secteur d'activité ou sa taille, voire sa culture d'entreprise, etc. Il semble fondamental d'adapter les dimensions de la performance en fonction de la configuration des parties prenantes et leur degré d'implication et d'importance. La vision partagée de la performance, prônée par ce cadre d'analyse, doit donc être relativisée et adaptée à la philosophie de chaque entreprise et son mode de management.

Références

- Allouche J., et P. Laroche (2005), Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature, *Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars
- Altman, E., (1968), Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy, *The journal of finance*, 23 (Septembre), 589-603.
- Babakus, E., Cravens D., Grant K., Ingram T. et Laforge R. (1996), Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 345-363.
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Basu K. et Palazzo G. (2008), Corporate social responsibility: a process model of sensemaking, *Academy of management review*, 33 :1, 122-136.
- Beji-Becheur A. et Bensebaa F. (2008), Pragmatisme et Responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 34 :180, 177-198.
- Bensédine, J. (2001), Gestion et protection de l'environnement : Comment devenir une entreprise verte ? , *Revue française de gestion*, novembre-décembre, 128-144.
- Boiral, O. (2003), Stratégies de dépollution et compétitivité : Pour une approche contingente de l'hypothèse de Porter", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Les Côtes de Carthage, Tunis.
- Boussoura E. et Zeribi O. (2008), La *Stakeholder theory* permet-elle d'appréhender le concept de RSE ? *XVII^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Nice du 27 au 29 Mai 2008.

- Boussoura E. et Ben Mlouka M. (2008), La théorie néo-institutionnelle permet-elle de rendre compte des pratiques de responsabilité sociale, *5^{ème} Congrès international de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ADERSE), Grenoble le 10 et 11 janvier 2008*.
- Bowen H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row.
- Capon, N., Farley, J. U., et Hoenig, S. (1990), Determinants of financial performance: a metaanalysis" *Management Science*, 36 : 10, 1143-1159.
- Carroll, A. B. (1979), A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 97-505.
- Chan, C. C., Jiang, Q., Zhan, Y. J., et Chau, K. T., (1996), A High-performance Switched Reluctance Drive for P-star EV Project, *Proceedings of International Electric Vehicle Symposium*, 2, 78-83
- Chih LH., Chih HH., et Chen TY. (2010), On the Determinants of Corporate Social Responsibility: international Evidence on the Financial Industry, *Journal of Business Ethics*, 93:1, 115-135
- Clarkson M. B. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 : 1, 92-117.
- Cramer, J.M., Van der Heijden, A. et Driessen, P.P. J. (2010), Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies, *Journal of Cleaner Production*, 18, 1787-1796.
- Danielson, M. G., et E. Press. (2004), The effect of R&D expense on profitability. *Working paper*, Temple University.
- Davis K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities, *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, P. S. et Pett, T. L. (2002), Measuring organizational efficiency and effectiveness, *Journal of Management Research*, 2 : 2, 87-97.
- Dess GG et Robinson RB. (1984), Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5, 265-273
- Fisher, F.M., et McGowan, J.J. (1983), On the misuse of accounting rates of return to infer monopoly profits, *American Economic Review*, 73, 82-97.
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Boston : Harvard Business School Press.
- Fombrun C.J. et Shanley M. (1990), What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, 13 September.
- Fryxell, G.E., et Barton, S.L. (1990), Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: Implications for strategy research, *Journal of Management*, 16, 553-569.
- 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.
- Graham, J.L. et Money, R.B., (1999), Salesperson performance, pay and job satisfaction: Test of a model using data collected in the United States and Japan, *Journal of International Business Studies*, 30, 149-172.

- Greening, D. W. (1995), Conservation strategies, firm performance, and corporate reputation in the U.S. electric utility industry, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Supplement 1, 345-368.
- Hannan M. T. et J. Freeman (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82 :5, 929-964.
- Hart, S. (1995), A natural resource-based view of the firm” *Academy of Management Review*, 20, 986–1014.
- Herremans, I. M., P. Akathaporn et M. McInnes (1993), An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance, *Accounting, Organizations and Society*, 18, 587-604.
- Hofer, C. W. (1983), ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2: 43-55. New York: JAI Press.
- Jacobson, Gary C. (1987), *The Politics of Congressional Elections*, Boston: Little, Brown.
- Jusoh R et Parnell, J.A. (2008), Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study”, *Management Decision*, 46: 1, 5-31.
- Jones (1999), *The Institutional Determinants of Social Responsibility*, *Journal of business Ethics*, 20:2, 163-179.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1993), Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71:5, 134-142.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74 :1, 75-85.
- Keats, B. W. (1988), The Vertical Construct Validity of Business Economic Performance Measures, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 :2, 151–160
- Lépineux, F. (2004), Dimension stratégique de la RSE et cohérence inter fonctionnelle », *Revue des Sciences de Gestion*, n°205 - Question d’actualité, Premier Congrès de l’ADERSE, 2003, p.75-92.
- Lev. B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington D.C.
- Mathieu, A-L. et Soparnot, R. (2006), L’adoption d’une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse Resource Based , *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy, Genève.
- McGahan, A. M. (2004), *How Industries Evolve*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- McGuire, J.B., A. Sundgren et T. Schneeweis, (1988), Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance, *Academy of management journal*, 31: 4, 854-872.
- Malkiel Burton G. (2003), *The Efficient Market Hypothesis and Its Critics*”, *Journal of Economic perspectives*, 17 : 1 , 59-82.
- Moore, G. (2001), Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry, *Journal of Business Ethics*, 34 : 3, December, 299-315.
- Morin E. M., Savoie A., Beaudin G. (1994), *L'Efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Editeur
- Porter, M. et Kramer, M. (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 80 : 12, 56-68.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, 79-91
- Reynaud, E. (1997), *Les déterminants du comportement de protection de l’environnement des entreprises*, Thèse de doctorat, IAE d’Aix-en-Provence.
- Richard, P. et al. (2009), Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35: 3, 718-804.

- Roll, R. (1988), *R2*, *Journal of Finance*, 43: 3.
- Rosenzweig, P (2007), *The halo effect and the eight other business delusions that deceive managers*. Free Press.
- Shiller, R.J, (1989), Comovements in Stock Prices and Comovements in Dividends, *NBER Working Papers 2846*, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Seifert, B., S.A. Morris et B.R. Bartkus (2003), Comparing Big Givers and Small Givers : Financial Correlates of Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 54: 3, July, 195-211.
- Stajkovic, A.D., et Sommer, S. (2000), Self-efficacy and causal attributions: Direct and reciprocal links, *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 707-737.
- Stanwick, P.A. et S.D. Stanwick (1998), The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, 17 : 2, 195-204.
- Stern.J, Stewart.G.B et Chew.D, (1995), The EVA financial management system, *Journal of Applied Corporate Finance*, 8, 32-46
- Taylor, S. E. et Brown, J. D. (1988), Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health, *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- Tobin, J. (1969), A General Equilibrium Approach to Monetary Theory, *Journal of Money, Credit, and Banking*, 1 :1, 15-29.
- Ullmann, A. (1985), Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among Social Performance, Social Disclosure, and economic performance, *Academy of Management Review*, 10, 540-577.
- Venkatraman, N. et V. Ramanujam (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 : 4, 811-814
- Waddock, S. et S.B. Graves (1997), The Corporate Social Performance-Financial Performance link, *Strategic Management Journal*, 18 : 4, 303-319.
- Wall T, Michie, J, Patterson, M, Wood, S, Sheehan M, Clegg, CW, et West M (2004), On the validity of subjective measures of company performance, *Personnel Psychology*, 57, 95-118.
- Winter, S. (2003), Mistaken perceptions: Cases and consequences, *British Journal of Management*, 14, 39-44.
- Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Journal*, 16, 691-718.
- Zeribi, O. et Boussoura E. (2007), Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal.