

## **La performance sociale : Définitions, modèles théoriques et indicateurs de mesure**

### **Social Performance: Definitions, Theoretical Models, and Measurement Indicators**

Brahim OU-MELLAL

*Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc.*

Mostafa OUBRAHIMI

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociale Agdal, Université Mohammed V, Rabat, Maroc.*

Mounya CHAHBOUNE

*Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc.*

---

**Résumé.** La performance sociale constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les organisations, transcendant la seule dimension financière pour intégrer des préoccupations liées au bien-être des employés, aux conditions de travail et aux responsabilités sociétales. Longtemps reléguée au second plan au profit d'une approche purement économique, elle s'impose désormais comme un levier essentiel de la performance organisationnelle globale. Cependant, sa conceptualisation demeure sujette à débat, et sa mesure représente un défi méthodologique important. Cet article propose une analyse approfondie de la performance sociale en la replaçant dans le cadre plus large de la performance organisationnelle. À travers une revue de la littérature, il examine les principales approches théoriques, identifie les modèles de référence et met en lumière les indicateurs permettant d'en mesurer les impacts. À travers une revue de la littérature, cette étude analyse les différentes conceptualisations de la performance sociale et les modèles développés pour sa mise en œuvre. La démarche méthodologique repose sur l'examen d'un corpus de publications afin d'identifier les tendances dominantes, notamment l'évolution des approches d'évaluation et l'intégration croissante des préoccupations sociales dans la gestion des organisations. Les résultats mettent en évidence un glissement progressif d'une approche exclusivement économique vers une prise en compte plus holistique de la responsabilité sociale des entreprises, soulignant ainsi l'importance croissante d'une performance équilibrée entre exigences économiques et engagements sociaux.

**Mots-clés :** *Performance sociale ; Responsabilité sociale ; Modèles théoriques ; Indicateurs de mesure.*

**Abstract.** Social performance has become a major concern for organizations, going beyond financial considerations to encompass issues related to employee well-being, working conditions, and corporate social responsibility. Previously overshadowed by a predominantly economic approach, it is now recognized as a key driver of overall organizational performance. However, its conceptualization remains a subject of debate, and its measurement poses a significant methodological challenge. This article provides an in-depth analysis of social performance by situating it within the broader framework of organizational performance. Through a literature review, it examines the main theoretical approaches, identifies key reference models, and highlights the indicators used to assess its impact. By reviewing existing literature, this study explores various conceptualizations of social performance and the models developed for its implementation. The methodological approach is based on an analysis of a body of academic publications to identify prevailing trends, particularly the evolution of evaluation approaches and the increasing integration of social concerns into organizational management. The findings highlight a gradual shift from a purely economic perspective to a more holistic approach to corporate social responsibility, underscoring the growing importance

of balancing economic objectives with social commitments.

**Keywords:** *Social performance; Social responsibility; Theoretical models; Measurement indicators.*

## **1. Introduction**

La notion de performance a longtemps été abordée sous un prisme essentiellement financier, privilégiant des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité et la part de marché (Arcand, Arcand, Bayad, & Fabi, 2004). Cette approche, centrée sur la maximisation des profits et la satisfaction des actionnaires, a dominé les analyses organisationnelles pendant plusieurs décennies. Toutefois, l'évolution des attentes sociétales et des dynamiques économiques a conduit à un élargissement progressif de cette conception, intégrant des dimensions sociale et environnementale. Ainsi, la performance organisationnelle ne se limite plus aux seuls résultats financiers, mais englobe également la responsabilité sociale de l'entreprise et son impact sur ses parties prenantes.

Dans ce cadre, la performance sociale émerge comme une composante essentielle de la performance globale des organisations. Elle renvoie à l'ensemble des actions et des pratiques mises en œuvre pour garantir le bien-être des employés, promouvoir des conditions de travail équitables et renforcer la responsabilité sociétale de l'organisation. Pourtant, malgré son importance croissante, la définition et l'opérationnalisation de la performance sociale demeurent sujettes à de nombreuses interprétations et controverses dans la littérature scientifique.

L'objectif de cet article est de répondre à plusieurs questions essentielles : que recouvre précisément la notion de performance sociale ? Comment a-t-elle été modélisée dans la littérature ? Quels sont les critères permettant de l'apprécier ? Quels outils permettent de la mesurer efficacement ?

Pour répondre à ces interrogations, cette revue de littérature s'articule autour de trois axes : d'abord, l'émergence et la définition de la performance sociale ; ensuite, l'examen des principaux modèles théoriques qui ont contribué à sa conceptualisation ; enfin, l'étude des dispositifs d'évaluation et des outils de mesure de cette performance.

## **2. Emergence et définitions de la performance sociale**

Le concept de performance sociale dans la littérature scientifique trouve ses racines dans les études de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui ont commencé à émerger dans les années 1950 et 1960. Ces premières recherches se concentraient principalement sur la question de la responsabilité des entreprises envers leurs parties prenantes au-delà des simples impératifs économiques. Howard Bowen, souvent considéré comme le père de la RSE, a publié en 1953 "Social Responsibilities of the Businessman", où il plaide pour que les entreprises prennent en compte les impacts sociaux de leurs décisions (Howard, 1953). Ce livre a ouvert la voie à une réflexion plus large sur la place des entreprises dans la société et leur obligation d'agir de manière éthique. Dans les décennies suivantes, la littérature sur la performance sociale a évolué pour intégrer des approches plus structurées et des cadres théoriques spécifiques. Les années 1970 et 1980 ont vu l'apparition de modèles comme celui de Carroll (1979), qui proposait une pyramide des responsabilités de l'entreprise, incluant des responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques (Golli & Yahiaoui, 2009). Durant cette période, les chercheurs ont commencé à développer des indicateurs et des méthodes pour mesurer la performance sociale, reconnaissant la nécessité de quantifier les contributions sociales des entreprises pour mieux les évaluer et les comparer. Des instruments comme les audits sociaux et les rapports de durabilité ont gagné en popularité, facilitant ainsi l'évaluation systématique des pratiques sociales des entreprises. Dans les années 1990, la recherche sur la performance sociale s'est intensifiée et diversifiée, en intégrant des perspectives interdisciplinaires et en répondant aux défis

contemporains. Les premiers travaux durant cette période se concentraient sur l'étude des comportements individuels au sein des groupes, tels que le leadership et la conformité. Toutefois, il reste difficile d'identifier et de mesurer cet éventail aussi large de comportements sociétaux (WANG, DOU, & JIA, 2015). Pour relever ce défi, plusieurs auteurs ont consacré leurs travaux de recherche à la modélisation du concept de performance sociale ((Carroll, 1979; (WARTICK & COCHRAN, 1985); (Carroll, 1991) ; (Wood, 1991); (Swanson, 1995); (Carroll, 1999) ; (PASQUERO, 2005); (Wood, 2010)) L'inventaire de ces travaux permet de recenser les définitions les plus citées par les chercheurs, présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 1 : Définitions de la performance sociale**

<b>Auteur</b>	<b>Définition</b>
(JOULE & KAHN, 1995)	La performance sociale est définie comme la capacité d'un individu ou d'un groupe à fonctionner efficacement et à s'adapter à son environnement social. Elle englobe un ensemble de compétences et de comportements qui permettent aux individus de nouer et d'entretenir des relations positives, de s'intégrer à des groupes sociaux et de contribuer à la société de manière significative.
(GREENBERGER & STONEY, 2002)	La performance sociale peut également être définie comme les résultats positifs obtenus par un individu ou un groupe dans son environnement social. Ces résultats peuvent inclure la satisfaction relationnelle, le bien-être psychologique, la réussite scolaire ou professionnelle, et la contribution à la communauté.
(WARTICK & COCHRAN, 1985)	La performance sociale de l'entreprise peut être définie comme un construit multidimensionnel intégrant les principes, processus et politiques liés aux questions sociales
(SUTTER, 2015)	La performance sociale est la résultante -positive ou négative- des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci
(BOURGUIGNON , 1995)	La performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux par la composition des résultats de l'organisation

Source : nous-même

Il est important de noter que ces définitions ne sont pas exhaustives et que la conceptualisation de la performance sociale peut varier selon les disciplines et les chercheurs. Il est également important de considérer les différents aspects de la performance sociale, tels que les compétences individuelles, les relations interpersonnelles et les contributions à la société, pour avoir une compréhension complète de ce concept.

### **3. Les modèles théoriques de la performance sociale**

Les modèles de performance sociale que nous allons détailler, à savoir celui de Carroll (1979), de Wood (1991) et de Pasquero (2005), offrent différentes perspectives mais suivent une logique similaire. Chacun de ces modèles propose une approche structurée pour évaluer la performance sociale, basée sur des principes, des processus et des résultats. Notons toutefois que selon (MOUATASSIM LAHMINE, 2020), ces modèles choisis sont pertinents dans le sens où ils synthétisent au mieux les dimensions de la RSE dans le but d'obtenir la mesure la plus exhaustive. En effet les modèles de Carroll et Wood définissent clairement les principes de la

responsabilité sociale des entreprises (RSE) ainsi que les méthodes de gestion et les résultats associés. Le modèle de Pasquero, développé plus tard, approfondit et intègre ces concepts de manière plus détaillée, s'appuyant sur les travaux de ses prédécesseurs pour offrir une vision plus complète de la performance sociale. Ces modèles sont tous conçus pour fournir une mesure exhaustive de la performance sociale.

### 3.1. Modèle de Carroll

Selon Carroll (1979), la performance sociale est définie comme un concept englobant trois dimensions essentielles : les principes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) adoptés, les enjeux sociaux auxquels l'entreprise est confrontée, et les modes de réponse ainsi que les processus de déploiement associés. Carroll soutient que les entreprises doivent d'abord clairement définir leur vision de la RSE, identifier de manière explicite les enjeux sociétaux qu'elles rencontrent, puis élaborer un plan d'action concret pour répondre à ces problématiques. Le modèle proposé par Carroll vise à intégrer ces trois aspects clés dans un cadre conceptuel, offrant ainsi un outil utile tant pour les chercheurs académiques que pour les gestionnaires, afin de guider la mise en œuvre et l'évaluation de la performance sociale des entreprises. (MOUATASSIM LAHMINI, 2020)

Le modèle de la performance sociale de Carroll (1979) est un cadre fondamental pour comprendre et évaluer la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ce modèle propose une vision multidimensionnelle de la performance sociale, en la décomposant en quatre catégories principales : les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) (Carroll, 1979). Selon Carroll, ces dimensions doivent être prises en compte pour obtenir une évaluation complète de la performance sociale d'une entreprise.

- **Responsabilité économique** : Carroll place la responsabilité économique au cœur du modèle, considérant qu'une entreprise doit d'abord être rentable et efficace sur le plan financier. Cette dimension stipule que la principale mission d'une entreprise est de générer des profits pour ses actionnaires tout en assurant la viabilité économique. La performance économique est donc le socle sur lequel reposent les autres responsabilités.
- **Responsabilité légale** : En deuxième lieu, Carroll insiste sur le fait que les entreprises doivent respecter les lois et réglementations en vigueur. Cette dimension reconnaît que le respect des lois est une obligation essentielle pour le bon fonctionnement des affaires et pour assurer une concurrence équitable. Les entreprises doivent donc se conformer aux exigences légales tout en poursuivant leurs objectifs économiques.
- **Responsabilité éthique** : La troisième dimension concerne les normes et attentes éthiques qui vont au-delà des exigences légales. Carroll affirme que les entreprises doivent adopter des pratiques justes et morales, même si ces pratiques ne sont pas strictement imposées par la loi. Cela inclut le traitement équitable des employés, la transparence des opérations et l'engagement envers des pratiques commerciales responsables.
- **Responsabilité discrétionnaire appelée également philanthropique** : Enfin, Carroll aborde la responsabilité philanthropique, qui implique que les entreprises doivent contribuer positivement à la société par des actions volontaires, telles que des dons ou des initiatives communautaires. Bien que cette responsabilité ne soit pas requise pour la survie de l'entreprise, elle reflète un engagement volontaire à améliorer le bien-être social et à soutenir des causes importantes.

Les stratégies mises en œuvre pour répondre aux questions sociales peuvent varier considérablement, allant de l'absence totale de réponse à une réponse exhaustive. En d'autres termes, une entreprise peut choisir de ne rien faire face aux enjeux sociaux ou, au contraire, d'adopter des actions étendues (MOUATASSIM LAHMINI, 2020). Entre ces deux extrêmes,

plusieurs approches de responsabilité sociale peuvent être adoptées. Par exemple, Wilson (1974) a proposé quatre types de stratégies : la réaction, la défense, l'accommodation et la proaction (cité par (EL-MALKI, 2010)). De son côté, McAdam (1973) a également défini quatre stratégies : combattre, accomplir les obligations minimales, adopter une approche progressiste, ou anticiper les évolutions et devenir un leader dans l'industrie (McAdam, 1973). Le modèle de Carroll est précieux car il offre une perspective intégrative sur la performance sociale des entreprises. Il met en lumière que, pour être véritablement responsable, une entreprise doit équilibrer ses engagements économiques avec des obligations légales, éthiques et discrétionnaire. Cette approche multidimensionnelle aide à guider les entreprises dans leur démarche de RSE en fournissant un cadre clair pour évaluer et améliorer leur impact social.

**Tableau N° 2 : Le modèle de la performance sociale de CARROLL (1979)**

Catégories de responsabilité sociale	Economique, Juridique, éthique et discrétionnaire
Domaines sociaux où surviennent des problèmes	Consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité au travail, actionnariat
Philosophie de réponse	Réactive, Défensive, d'accommodation, Proactive

*Source : Carroll (1979) cité par (IGALENS & GOND, 2005).*

Quelques années plus tard, Wartick et Cochran (1985) ont affiné et enrichi le modèle de la performance sociale en révisant les dimensions proposées. En adoptant le cadre analytique de l'école du management stratégique des problèmes sociaux, ils ont clarifié la dimension de la « Gestion des problèmes sociaux » (IGALENS & GOND, 2005). De plus, les auteurs ont renforcé les fondements des dimensions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en intégrant le concept de responsabilité publique, emprunté à Preston et Post (1975). Selon (Tamghe, 2019), le modèle de Carroll, Wartick et Cochran (1985) met en avant la spécificité de la performance sociale des entreprises (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/processus/politiques). Par ailleurs, ils soulignent que la RSE représente une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement, plutôt qu'une vision institutionnelle des relations entre les entreprises, les institutions et la société dans son ensemble.

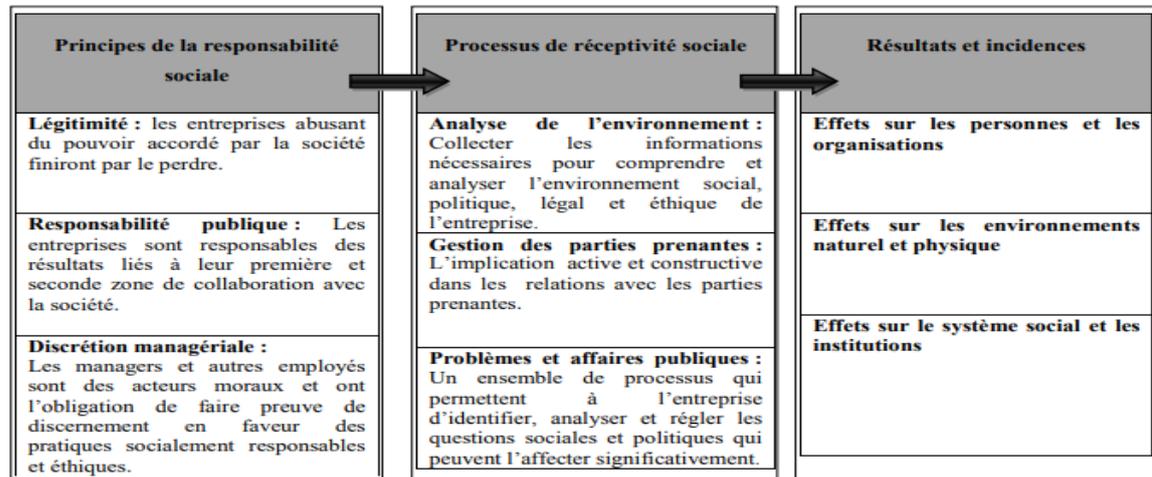
Bien que le modèle de Carroll sur la performance sociale des entreprises constitue une référence majeure dans la littérature en raison de sa clarté et de sa structuration en quatre niveaux de responsabilité : économique, légale, éthique et philanthropique. Toutefois, ce modèle a suscité certaines critiques. D'une part, il repose sur une hiérarchie implicite entre les différentes responsabilités, plaçant l'objectif économique comme fondement de toutes les autres dimensions, ce qui peut limiter la portée transformative de la responsabilité sociale dans certains contextes. D'autre part, la dimension philanthropique, bien qu'importante, est parfois perçue comme une forme de volontarisme moral peu contraignant, échappant à une réelle intégration stratégique. Enfin, le modèle reste centré sur une vision nord-américaine du rôle de l'entreprise, qui peut ne pas être totalement adaptée à d'autres contextes culturels ou institutionnels, notamment dans les pays en développement où les attentes sociales et les enjeux de gouvernance diffèrent sensiblement.

### **3.2. Modèle de Wood**

Le modèle de la performance sociale de Wood (1991) a été développé pour clarifier et affiner le triptyque conceptuel précédemment établi par Carroll (1979) et Wartick et Cochran (1985). En réarrangeant les dimensions proposées par ces modèles antérieurs, Wood a intégré les développements théoriques les plus récents tout en veillant à inclure des aspects directement mesurables (IGALENS & GOND, 2005). Ce modèle offre une approche exhaustive pour

évaluer la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en se concentrant sur trois dimensions essentielles : les principes de la RSE, les processus de mise en œuvre, et les résultats obtenus. Selon Wood, une évaluation complète de la performance sociale d'une entreprise requiert une analyse approfondie de ces trois dimensions interconnectées, comme illustré dans la figure ci-dessous :

**Figure N°1 : le modèle de la performance sociale de WOOD**



Source : (MOUATASSIM LAHMINI, 2020)

- **Principes de la RSE :** La première dimension du modèle de Wood est la définition des principes de la RSE. Wood (1991) souligne que pour qu'une entreprise soit socialement responsable, elle doit s'engager à respecter des normes éthiques et des attentes sociétales qui vont au-delà des obligations légales minimales. Cette dimension implique que les entreprises définissent clairement leurs engagements en matière de RSE, en alignant leurs valeurs organisationnelles avec les attentes sociales et éthiques (Wood, Corporate social performance revisited, 1991).
- **Processus de mise en œuvre :** La deuxième dimension concerne les processus et les mécanismes par lesquels les principes de la RSE sont mis en œuvre. Wood (1991) insiste sur l'importance des processus internes tels que la gestion des parties prenantes, la communication transparente et la création de politiques et pratiques responsables. Cette dimension examine comment les entreprises intègrent les principes de la RSE dans leurs opérations quotidiennes, et comment elles adaptent leurs pratiques pour répondre aux enjeux sociaux (Wood, Corporate social performance revisited, 1991).
- **Résultats et impacts :** Enfin, le modèle de Wood évalue les résultats et les impacts des initiatives de RSE. Wood (1991) propose que la performance sociale doit être mesurée par les résultats concrets et les impacts observables des actions entreprises. Cette dimension permet d'évaluer dans quelle mesure les efforts de l'entreprise en matière de RSE ont conduit à des améliorations sociales, environnementales et économiques tangibles. Les résultats peuvent inclure des changements dans la satisfaction des parties prenantes, des améliorations en matière de durabilité environnementale, et des bénéfices sociaux (Wood, 1991).

Le modèle de Wood, bien qu'il ait permis une avancée significative dans la conceptualisation de la performance sociale en articulant les principes, les processus et les résultats, a néanmoins fait l'objet de plusieurs critiques. L'une des principales limites réside dans la complexité de son architecture, qui rend difficile son opérationnalisation empirique. En effet, la multiplicité des niveaux d'analyse et l'abstraction de certains concepts, comme les "principes de responsabilité

sociale", peuvent compliquer leur traduction en indicateurs mesurables. De plus, le modèle reste fortement normatif, laissant peu de place à la diversité des contextes organisationnels, culturels et institutionnels, notamment dans les environnements non occidentaux. Enfin, certains chercheurs lui reprochent un manque de clarté quant à l'articulation entre les dimensions internes (liées à l'entreprise) et externes (liées aux attentes sociétales), ce qui limite son utilité dans l'évaluation concrète de la performance sociale des organisations.

### 3.3. Modèle de Pasquero

Le modèle de la performance sociale de Pasquero (2005) représente une avancée significative par rapport aux approches antérieures en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Contrairement aux modèles précédents, qui peuvent apparaître comme rigides ou trop compartimentés, le modèle de Pasquero propose une perspective plus intégrative et dynamique. Pasquero (2005) critique le modèle de Carroll (1979) pour sa tendance à traiter les dimensions de la performance sociale de manière isolée et linéaire. En réponse, Pasquero introduit un cadre qui reflète mieux les interactions complexes entre les différentes dimensions de la RSE et qui tient compte des évolutions contemporaines dans le domaine de la gestion sociale (PASQUERO, 2005).

Le modèle de Pasquero (2005) se distingue par son accent sur l'intégration des pratiques de RSE au sein de la stratégie globale de l'entreprise. Il propose une approche systémique qui lie les principes de la RSE aux processus organisationnels et aux résultats tangibles. Pasquero soutient que les entreprises doivent adopter des pratiques de responsabilité sociale qui sont non seulement conformes aux attentes des parties prenantes, mais aussi intégrées dans la structure et les opérations de l'organisation. Cette approche permet de mieux évaluer l'impact réel des initiatives de RSE sur les performances sociales, économiques et environnementales des entreprises.

Un autre aspect crucial du modèle de Pasquero est sa capacité à évoluer avec les changements dans le contexte sociétal et économique. (PASQUERO, 2005) Argue que, contrairement aux modèles précédents, son approche est conçue pour être flexible et adaptable, prenant en compte les défis émergents et les nouvelles attentes en matière de RSE. Cette dimension dynamique est essentielle pour évaluer de manière précise la performance sociale des entreprises dans un environnement en constante évolution. Le modèle de Pasquero offre ainsi un cadre plus réactif et réaliste pour la gestion de la performance sociale, en alignant les pratiques de RSE avec les réalités contemporaines du marché et de la société, En intégrant les acquis de la littérature scientifique et l'expérience accumulée sur le terrain au cours des dernières décennies, Pasquero (2005) propose huit composantes au concept de la RSE. Celles-ci sont toutes nécessaires pour une évaluation complète de la gestion responsable, avec un taux de tolérance et d'importance variable en fonction du contexte sociopolitique où le modèle est appliqué. (PASQUERO, 2005) Le tableau ci-après résume l'ensemble de ces composantes.

**Tableau N°3 : les composantes de la RSE selon le modèle de Pasquero (2005)**

<b>Composante de la RSE</b>	<b>Origines</b>	<b>Expression actuelle (exemples)</b>
Gestion efficiente	Economie classique	Compétence technique
Philanthropie	Traditionnelle (XIXe siècle)	Dons et mécénat d'entreprise
Sollicitude	Début du XXe siècle	Besoins des employés
Limitation des nuisances	Années 1960	Priorité à l'environnement
Réceptivité sociale	Années 1970	Systèmes de « gestion sociétale »
Rectitude éthique	Années 1990	Codes de bonne conduite
Reddition de comptes	Années 2000	Triple bilan
Participation citoyenne	Années 2000	Engagement proactif

Source : Pasquero, 2005

D'après l'auteur :

- L'efficience durable (existence de profits) maintient les acquis et permet d'éviter les effets pervers de l'instabilité économique de l'entreprise sur son environnement sociétal.
- La composante philanthropique se veut apolitique, et s'exerce dans les domaines classiques suivants : arts, santé, éducation et vie communautaire locale.
- La troisième composante inclut plusieurs comportements à l'image de la protection des employés contre les risques évitables de leur profession, l'assurance des conditions de travail décentes, le respect de leurs droits, la garantie de la tolérance et de la justice dans le milieu du travail, etc.
- La quatrième composante de la RSE est très large dans la mesure où elle contient même les responsabilités secondaires dites aussi principe de responsabilité publique. Ce principe renvoie à la limitation des externalités nocives des produits sur les clients ou la société une fois que toutes les obligations liées au contrat de vente ont été assumées (PASQUERO, 2005).
- La réceptivité sociale est une dimension managériale qui renvoie à l'effort délibéré d'innovation organisationnelle qui génère au passage des risques volontairement assumés par l'entreprise qui s'inscrit dans cette démarche.
- La sixième dimension de la RSE concerne la composante éthique qui consiste à respecter un ensemble de normes sociales que la collectivité reconnaît comme des biens moraux supérieurs et qui suscitent à la fois son adhésion et sa fierté (PASQUERO, 2005). Notons aussi qu'aucune dimension de la RSE n'a de sens si elle n'est pas fondée sur l'éthique.
- La reddition des comptes (social reporting) part de l'idée qu'à l'image d'un parlement, l'entreprise a des comptes à rendre à la société qui a autorisé sa constitution.
- Enfin, la participation citoyenne est une composante de la RSE très récente qui est née d'un double besoin. D'abord la mise en évidence de la contribution des entreprises dont l'action « fait une différence » dans leur milieu. Ainsi, toute entreprise qui offre à ses parties prenantes des programmes d'habilitation socioéconomique (empowerment) et qui les relève au rang de partenaire de l'entreprise fait preuve de participation citoyenne. Ensuite, le solutionnement d'une question majeure imposée par la mondialisation et le développement économique rapide, à savoir le contrôle des multinationales en l'absence de juridictions à même de le faire. Heureusement d'ailleurs que la « société civile, à travers l'activisme actionnarial, les codes de conduite et le consumérisme politique, commence à acquérir un véritable droit de regard sur le processus de production d'entreprises multinationales qui échappent aux contingences étatiques » (Gendron, 2004).

Le modèle de Pasquero constitue une tentative notable d'intégration des différentes dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise dans une perspective systémique. Il propose une vision dynamique de la performance sociale, en insistant sur les processus de médiation et d'interaction entre l'organisation et ses parties prenantes. Ce modèle met l'accent sur le rôle de l'environnement institutionnel et la nécessité pour les organisations de répondre aux attentes multiples – parfois contradictoires – des acteurs sociaux. Toutefois, malgré sa richesse analytique, le modèle de Pasquero a été critiqué pour son caractère descriptif et son manque d'outils opérationnels permettant une application empirique rigoureuse. De plus, sa forte orientation vers la gestion des conflits d'intérêts entre parties prenantes peut occulter d'autres dimensions importantes de la performance sociale, telles que les valeurs internes ou la culture organisationnelle. Enfin, certains auteurs soulignent que ce modèle accorde une place limitée

aux indicateurs de résultats, ce qui réduit sa portée dans l'évaluation concrète des performances sociales des organisations

Il convient de noter, selon Jain et al. (2016), que la plupart des études sur la performance sociale ont été réalisées principalement sur des grandes entreprises, tandis que les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les organisations à but non lucratif ont reçu peu d'attention (Jain, Jain, & REZAEI, 2016). De même, les administrations publiques à but non lucratif n'ont pas suscité un grand intérêt de la part des chercheurs en performance sociale, bien que la littérature comporte quelques repères théoriques qui mériteraient d'être davantage explorés (HUSSER, 2009).

#### **4. Fondements théoriques de la performance sociale dans les entités non lucratives**

Différentes théories offrent des perspectives intéressantes pour examiner les objectifs de la gouvernance des organisations à but non lucratif (HUSSER, 2009). La gouvernance d'entreprise est définie comme « les structures et les systèmes de contrôle qui déterminent les responsabilités des managers vis-à-vis des parties prenantes d'une organisation » (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005). Labie (2005) approfondit ces théories dans son article « Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : vers un apport des tableaux de bord ? », en citant divers auteurs tels que Bourdieu (1980) et Moingeon et Ramanantsoa (1995). Selon Labie, le management des organisations, qu'elles soient lucratives ou non lucratives, nécessite un investissement considérable de la part des promoteurs, des dirigeants et des salariés (LABIE, 2005). Toutefois, la principale différence réside dans les objectifs poursuivis. Plusieurs théories se disputent la nature de cette gouvernance : la théorie des conventions, la théorie du capital et la théorie de l'intendance.

##### **4.1. Théorie des conventions de Gomez (1994)**

La théorie des conventions développée par (GOMEZ, 1994) offre une perspective pertinente pour analyser la performance sociale dans les organisations à but non lucratif. Cette théorie, inspirée par les travaux de Bourdieu et d'autres chercheurs, propose que les conventions sociales, c'est-à-dire les normes et les pratiques acceptées au sein d'un secteur ou d'une organisation, jouent un rôle crucial dans la définition des comportements et des attentes vis-à-vis des organisations. Selon Gomez, ces conventions influencent la manière dont les organisations à but non lucratif interprètent et mettent en œuvre leurs objectifs sociaux (GOMEZ, 1994).

Dans le contexte des organisations à but non lucratif, la théorie des conventions met en lumière comment les normes établies au sein du secteur influencent les stratégies et les pratiques de performance sociale. Les conventions déterminent les critères de succès, les attentes des parties prenantes, et les processus de gestion qui sont considérés comme appropriés ou efficaces. Par exemple, une organisation non lucrative peut adopter des pratiques de gouvernance spécifiques en réponse aux conventions du secteur qui dictent les attentes en matière de transparence, de responsabilité et de reporting social (LABIE, 2005).

La performance sociale, selon la théorie des conventions, est donc façonnée par la conformité aux normes et aux attentes sectorielles plutôt que par une mesure absolue de l'impact social. Gomez argue que cette conformité permet aux organisations à but non lucratif de maintenir leur légitimité et leur soutien de la part des parties prenantes. Ainsi, les conventions influencent non seulement la manière dont les performances sont évaluées, mais aussi comment les organisations non lucratives adaptent leurs stratégies pour répondre aux attentes sociales et obtenir une reconnaissance positive.

De plus, la théorie des conventions souligne que les organisations à but non lucratif doivent naviguer entre des conventions parfois contradictoires ou évolutives. Par exemple, alors que certaines conventions peuvent promouvoir des approches axées sur l'efficacité et les résultats,

d'autres peuvent mettre l'accent sur la conformité aux valeurs éthiques et à la mission sociale. Cette dynamique crée un cadre complexe pour la performance sociale, où les organisations doivent équilibrer différents types de pression et d'attentes pour répondre efficacement aux besoins de leurs parties prenantes. (HUSSER, 2009)

En conclusion, la théorie des conventions de Gomez fournit un cadre utile pour comprendre comment les normes et les pratiques acceptées dans le secteur des organisations à but non lucratif influencent leur performance sociale. Elle met en évidence le rôle des conventions dans la définition des attentes et des critères de succès, ainsi que les défis auxquels les organisations sont confrontées lorsqu'elles naviguent entre différentes attentes sociales et sectorielles.

#### **4.2. Théorie du capital (Bourdieu, 1980)**

La théorie du capital développée par Pierre Bourdieu (1980) offre un cadre analytique important pour comprendre la performance sociale des organisations à but non lucratif. Selon Bourdieu, le capital ne se limite pas aux aspects économiques mais s'étend à plusieurs dimensions : le capital culturel, le capital social et le capital symbolique. Cette perspective permet d'examiner comment ces formes de capital influencent les pratiques et les performances des organisations non lucratives, en particulier dans leur quête de légitimité et d'efficacité (BOURDIEU, 1980).

- Le capital social est central dans la théorie de Bourdieu et se réfère aux réseaux de relations et aux connexions sociales qui peuvent être mobilisés pour obtenir des ressources et un soutien. Dans les organisations à but non lucratif, le capital social joue un rôle crucial en facilitant l'accès à des ressources telles que des financements, des bénévoles, et des partenaires stratégiques. Les organisations qui disposent d'un capital social fort sont mieux positionnées pour atteindre leurs objectifs sociaux, car elles peuvent exploiter leurs réseaux pour mobiliser des ressources et obtenir du soutien communautaire. En effet, le capital social contribue à renforcer la crédibilité et la visibilité de l'organisation, ce qui peut améliorer sa performance sociale (BOURDIEU, 1980).
- Le capital culturel, quant à lui, comprend les connaissances, compétences, et formations qui peuvent influencer la capacité d'une organisation à gérer ses projets et à répondre aux attentes des parties prenantes. Pour les organisations à but non lucratif, le capital culturel peut se manifester sous forme d'expertise dans la gestion de programmes sociaux, de compétence en communication, ou de capacité à élaborer des stratégies innovantes. Ce capital est souvent acquis à travers l'expérience, l'éducation et la formation, et il joue un rôle crucial dans la capacité de l'organisation à créer de la valeur sociale et à atteindre ses objectifs (BOURDIEU, 1980).
- Le capital symbolique, qui englobe le prestige, la reconnaissance et la légitimité accordés à une organisation, est également essentiel dans le contexte des organisations à but non lucratif. Bourdieu souligne que la reconnaissance symbolique peut être un atout important pour les organisations, car elle peut influencer la manière dont elles sont perçues par les parties prenantes et la société. Les organisations à but non lucratif qui réussissent à acquérir un capital symbolique important bénéficient souvent d'un soutien accru, d'une meilleure réputation et d'une plus grande capacité à mobiliser des ressources.

En somme, la théorie du capital de Bourdieu (1980) fournit une compréhension approfondie des mécanismes par lesquels les organisations à but non lucratif peuvent influencer et améliorer leur performance sociale. En mettant l'accent sur le capital social, culturel et symbolique, cette théorie permet de mieux saisir comment les organisations mobilisent leurs ressources, acquièrent du soutien et créent de la valeur sociale. Elle met également en lumière les défis liés à la gestion des différentes formes de capital et leur impact sur les résultats et la légitimité des organisations non lucratives.

### **4.3. Théorie de l'intendance (Hirsch, Michaels, et Friedman, 1987)**

La théorie de l'intendance, développée par Hirsch, Michaels et Friedman (1987), offre un éclairage unique sur la gestion et la performance des organisations à but non lucratif. Cette théorie se concentre sur le rôle des intendants dans la gestion des ressources et la réalisation des objectifs sociaux, en mettant l'accent sur la responsabilité et la *stewardship* dans un cadre non lucratif.

Selon Hirsch, Michaels et Friedman, l'intendance se réfère à la manière dont les gestionnaires et les dirigeants d'organisations à but non lucratif sont responsables de l'utilisation des ressources au nom des parties prenantes. Contrairement à une approche purement économique axée sur le rendement financier, la théorie de l'intendance souligne que les gestionnaires doivent agir en tant que gardiens des ressources et des objectifs sociaux de l'organisation. Cette responsabilité inclut non seulement l'utilisation efficace des ressources, mais aussi la transparence et la responsabilité dans la gestion des fonds, des biens et des activités de l'organisation (HIRSCH, MICHAELS, & FRIEDMAN, 1987).

La théorie de l'intendance est développée comme une alternative à la théorie de l'agence, qui voit les individus comme des agents cherchant à maximiser leur propre intérêt personnel (HIRSCH, MICHAELS, & FRIEDMAN, 1987). Au lieu de se baser uniquement sur une vision égoïste de la motivation humaine, cette théorie s'appuie sur des recherches en psychologie et en sociologie pour montrer que les gens ne sont pas uniquement motivés par leurs propres intérêts financiers (Doucouliagos, 1994). En effet, il est possible qu'il n'y ait pas toujours de divergence entre les intérêts du principal (comme un employeur) et ceux de l'agent (comme un employé) (TAMGHE, 2019).

Les individus peuvent être motivés par des besoins autres que monétaires, comme la satisfaction personnelle ou la reconnaissance de leurs collègues et de leurs supérieurs (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993). Par exemple, un dirigeant peut être motivé non seulement par l'argent, mais aussi par un sentiment d'appartenance à l'entreprise et une relation de longue durée avec celle-ci, créant ainsi une communauté d'intérêts avec l'entreprise (Rodriguez, 2010).

La théorie de l'intendance, ou *stewardship theory*, propose donc une vision différente de la relation d'agence en affirmant que les intérêts des employés peuvent être alignés avec ceux des dirigeants. La théorie de l'intendance met en évidence l'importance des principes éthiques et des valeurs dans la performance sociale des organisations non lucratives. Les intendants doivent naviguer entre les attentes des parties prenantes et les objectifs sociaux, tout en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière à maximiser les impacts positifs sur la communauté. En ce sens, la théorie accorde une attention particulière à la manière dont les décisions sont prises et aux processus par lesquels les ressources sont allouées, avec un fort accent sur la responsabilité envers les bénéficiaires et la société.

### **5. Mesure de la performance sociale**

Lebas soutient que la performance n'existe que si elle peut être mesurée, décrite à travers un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes (Lebas, 1995). La performance économique et financière, qui reflète les attentes des dirigeants et propriétaires d'une organisation, est quantifiée par des indicateurs tels que la rentabilité des investissements et la profitabilité. En revanche, la performance sociale se rapporte à la capacité de l'organisation à gérer et satisfaire les attentes de ses parties prenantes, notamment le personnel. Clarkson élargit cette notion en incluant le climat de travail favorable et la satisfaction des employés, des aspects évalués à travers les bonnes pratiques en ressources humaines (Clarkson, 1995). Cependant, les indicateurs subjectifs de performance sociale peuvent remettre en question la validité, la fiabilité et la généralisabilité des mesures (Maas, Schaltegger, & Crutzen, 2016).

La mesure de la performance sociale, comme celle de toute autre forme de performance, est un sujet de débat complexe. En tant qu'outil essentiel pour la direction des ressources humaines,

elle est cruciale pour renforcer la crédibilité et offrir une GRH à valeur ajoutée, contribuant ainsi au succès organisationnel (Beaupré & Cloutier, 2007). De nombreux chercheurs ont tenté de quantifier cette performance sociale et plusieurs organisations ont développé des référentiels pour évaluer la performance sociale, tels que la Global Reporting Initiative et le cabinet KLD. Cependant, la question de la mesure de la performance sociale continue de susciter des préoccupations parmi les chercheurs en sciences sociales (DORRA, 2008), et les indicateurs utilisés pour cette mesure ne sont pas encore uniformément acceptés.

Divers indicateurs proposés dans la littérature managériale reflètent la diversité des approches pour mesurer la performance sociale. Cette diversité est apparue au fil des années grâce à l'utilisation d'échelles de mesure portant sur des indicateurs proximaux. Sans faire une analyse exhaustive des différents outils développés par les auteurs, notons que certains d'entre eux ont contribué de façon significative à l'avancement de la recherche, d'après (Bernard, 2009) et (GHAZI & OUBRAHIMI, 2023) parmi les modèles les plus connus, on retrouve celui de Bradfield et Rother (1951), Meyer et Allen (1990), et celui de Huselid, Becker et Beatty (2005).

## **5.1. Modèles théoriques de la mesure de la performance sociale**

### **5.1.1. Modèle de Brayfield et Rother (1951)**

L'index de satisfaction de Brayfield et Rothe (1951) est un outil éprouvé pour mesurer la satisfaction des employés. Composé de 18 items, cet index utilise une échelle de type Likert pour évaluer les réponses, ce qui le rend adaptable à différents contextes organisationnels et types d'emplois. Sa principale force réside dans sa simplicité et sa rapidité d'utilisation, tout en fournissant une mesure globale efficace de la satisfaction au travail. Malgré son ancienneté, il reste pertinent et largement utilisé. (GHAZI & OUBRAHIMI, 2023)

Ce modèle est reconnu pour son excellente homogénéité, comme en témoigne son coefficient de Cronbach de 0,87, indiquant une grande cohérence entre les items. L'index de Brayfield et Rother est donc toujours considéré comme un outil fiable pour obtenir des résultats précis sur la satisfaction des employés. Son efficacité et sa capacité à être utilisé dans divers contextes font de cet instrument un choix durable et pertinent pour les évaluations de satisfaction au travail.

### **5.1.2. Modèle de Meyer et Allen (1991)**

Ce modèle proposé par Meyer et Allen constitue un cadre théorique important dans l'étude de l'engagement des employés, un aspect clé de la performance sociale au sein des organisations. Ce modèle propose une typologie de l'engagement organisationnel, en le décomposant en trois dimensions distinctes : l'engagement affectif, l'engagement de continuité, et l'engagement normatif.

L'engagement affectif fait référence à l'attachement émotionnel et à l'identification des employés avec leur organisation. L'engagement de continuité se base sur la reconnaissance des coûts liés à la séparation de l'organisation, tandis que l'engagement normatif concerne le sentiment d'obligation morale à rester dans l'organisation (Paillé, 2005). Meyer et Allen ont développé une échelle de mesure pour évaluer ces trois types d'engagement, fournissant ainsi aux chercheurs et aux praticiens des outils précieux pour comprendre et améliorer la relation entre les employés et leur organisation. Leur modèle a significativement contribué à la recherche sur le comportement organisationnel en mettant en lumière les différents aspects de l'engagement des employés et en offrant des perspectives sur la manière dont cet engagement peut influencer la performance et le bien-être au travail. Il est à noter que d'après (GHAZI & OUBRAHIMI, 2023) l'engagement affectif est celui qui obtient une plus grande corrélation par rapport aux deux autres composantes.

### 5.1.3. Modèle de Huselid, Becker et Beatty (2005)

Pour assurer la bonne exécution de la stratégie d'une organisation, Huselid, Becker et Beatty (2005) posent la question de ce qu'il faut mesurer chez les salariés. En réponse, ils ont développé un tableau de bord pour évaluer la contribution des employés à la stratégie de l'organisation. Ce tableau est inspiré du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992) et utilise un système d'indicateurs pour mesurer à la fois les actifs matériels et immatériels. Il est conçu pour évaluer la réussite des employés ainsi que la façon dont cette réussite est mesurée (GHAZI & OUBRAHIMI, 2023).

Le terme "sociale" est utilisé pour mettre en avant l'accent mis sur la performance stratégique des employés plutôt que sur la simple contribution des ressources humaines au succès de l'entreprise. L'objectif est de fournir des mesures pertinentes et opportunes de la performance du personnel en fonction de la stratégie de l'organisation. Ce tableau de bord est donc une approche de contingence, soulignant l'importance de choisir des mesures adaptées à la stratégie. En somme, il constitue un outil précieux pour évaluer la performance sociale dans les organisations.

Dans ce modèle, on retrouve quatre indicateurs composant le tableau de bord social :

- Le comportement des salariés et des dirigeants.
- La réussite des salariés.
- L'état d'esprit et la culture des salariés.
- Et la compétence des salariés

Le tableau ci-dessous montre où se situe le tableau de bord social au sein dans la stratégie organisationnelle

**Figure N°2 : Tableau de bord social (Huselid, Becker et Beattu (2005))**

Tableau de bord de la fonction RH	Tableau de bord social		Tableau de bord Prospectif
<p><b>Système des RH</b> Alignement Intégration Différenciation</p>	<p><b>Comportements des dirigeants et des salariés</b></p> <p><b>Etat d'esprit et culture des salariés</b></p>	<p><b>Réussite des clients</b> Quels désirs et attentes spécifiques des clients doivent être satisfaits ?</p>	<p><b>Réussite financière</b> Quels engagements financiers spécifiques doivent être respectés ?</p>
		<p><b>Réussite des salariés</b></p> <p><b>Compétences des salariés</b></p>	<p><b>Réussite opérationnelle</b> Quels sont les processus opérationnels internes spécifiques à optimiser ?</p>
<p><b>Compétences des RH</b> Partenaire stratégique Agent de changement « Champion » des salariés Expert administratif</p>	<p><b>Pratiques RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception du travail</li> <li>• Affectation des salariés</li> <li>• Développement</li> <li>• Gestion de la performance</li> <li>• Récompense</li> <li>• Communication</li> </ul>		

Source: Huselid, Becker, & Beatty, 2005

Huselid et al. (2005) précisent que cette figure illustre une méthode optimale pour gérer et mesurer la réussite des salariés. Selon eux, cette approche représente un nouveau point de vue

sur la gestion des employés.

Le tableau de bord social est crucial pour mettre en œuvre la stratégie d'une organisation. La réussite des employés joue souvent un rôle clé dans la performance globale, que ce soit directement ou indirectement, influençant ainsi d'autres aspects de la réussite stratégique.

## **5.2. Répertoire des indicateurs de mesure la performance sociale**

Les modèles précédemment évoqués figurent parmi les plus pertinents et ont joué un rôle déterminant dans l'avancement des recherches en sciences sociales. Cependant, il est important de noter que les indicateurs utilisés pour mesurer la performance sociale varient selon le contexte, la spécificité et la subjectivité de chaque étude. En conséquence, les chercheurs et praticiens recourent fréquemment à des indicateurs distincts, qui ne sont pas toujours équivalents, mais qu'ils estiment comme étant les plus significatifs et représentatifs (DORRA, 2008). Dans ce cadre, (Boselie, 2005) ont recensé les principales études empiriques menées entre 1994 et 2003, et ont identifié les principaux indicateurs associés à la performance sociale. Parmi ces indicateurs, le taux de roulement apparaît comme le plus fréquemment utilisé, figurant dans 27 études. Il est suivi par l'engagement organisationnel, retenu dans 14 études, ainsi que par le taux d'absentéisme et la satisfaction au travail, analysés respectivement dans 11 et 10 études. D'autres éléments tels que les conflits organisationnels, le climat social et la motivation ont également été pris en compte dans plusieurs recherches, bien qu'ils soient étudiés de manière moins systématique.

De plus, certains travaux ont exploré des dimensions plus spécifiques telles que l'intention de quitter l'organisation, la flexibilité, les compétences, la confiance et la citoyenneté organisationnelle. D'autres indicateurs, bien que moins fréquents, ont également été mentionnés, notamment le stress, le moral des employés, l'efficacité du département RH, la perception de la sécurité et la justice organisationnelle. Enfin, des aspects plus marginaux comme les attitudes face aux changements ou encore le taux de décès ont été abordés dans de rares études. (GOSSELIN, 2009)

À la lecture du tableau précédent, il apparaît que les principaux indicateurs de performance sociale utilisés par la majorité des chercheurs sont : le taux de roulement, l'engagement, le taux d'absentéisme et la satisfaction.

Dans la continuité du travail de Boselie, nous avons actualisé le répertoire des indicateurs recensés en identifiant les critères de mesure de la performance sociale mobilisés par les chercheurs entre 2004 et 2024. Le tableau ci-dessous résume les indicateurs retenus dans les principales études portant sur la mesure de la performance sociale dans divers contextes.

**Tableaux N°4 : Les indicateurs de mesure de la performance sociale**

<b>Auteurs</b>	<b>Indicateurs de la performance sociale</b>
(Arcand, Arcand, Bayad, & Fabi, 2004)	La satisfaction ; Absentéisme ; Taux de roulement des employés
Lacoursière et al 2005	Taux de départ volontaire des employés
Chrétien et al 2005	Satisfaction des employés ; Taux de roulement ; Absentéismes
(Arcand G. , 2006)	Niveau de satisfaction des employés ; Niveau de mobilisation ; Nombre de plaintes ou de griefs ; Niveau d'absentéisme ; Taux de roulement du personnel
Beaupré et Cloutier 2007	Niveau de motivation ; Niveau d'engagement
Manon 2009 thèse	Satisfaction des employés ; comportement des employés ; compétence des employés ; Etat d'esprit positif des employés ; Engagement des employés ;
Harrate et El menzhi 2017	Qualité de vie au travail ; Santé au travail ; Dialogue social
Kollo et Awomo 2017 K. Bandibeno et J. Awomo	Engagement organisationnel ; Degré de satisfaction ; Absentéisme
(Tamghe, 2019)	Engagement organisationnel ; Satisfaction au travail ; Absentéisme ; Etat d'esprit de l'employé
(Kouyate, 2021)	Satisfaction au travail ; Engagement organisationnel
RAJAA OMAR 2021	Satisfaction ; Justice organisationnelle ; Implication et engagement ; Valeur et sens du travail
Mhenna rachid 2023	Taux de satisfaction ; Taux d'absentéisme ; Climat social
(Karim, 2024)	Climat social ; Présence de conditions de travail favorisant l'implication

**Source : nous-même**

À la lecture de ce qui précède, il apparaît qu'il existe une multitude d'indicateurs pour mesurer la performance sociale, comme le souligne (GUILLOT-SOULEZ, ALLOUCHE, & CHARPENTIER, 2004). Ces indicateurs varient en fonction des objectifs, de la taille et du contexte socioculturel de chaque organisation. Cette diversité explique pourquoi, dans de nombreux travaux empiriques, les chercheurs ne parviennent pas à s'accorder sur les indicateurs à utiliser. La variété des indicateurs de mesure de la performance sociale révèle la complexité de cette évaluation.

Selon (MHENNA, 2022), les critères employés pour mesurer la performance sociale dépendent des objectifs spécifiques que chaque organisation cherche à atteindre. Cette variabilité contribue à la difficulté de parvenir à un consensus sur les indicateurs appropriés. En conséquence, il est fréquent de recourir à une gamme étendue d'indicateurs pour évaluer la performance sociale.

Ainsi, la multitude d'indicateurs disponibles reflète les défis associés à la mesure de la performance sociale et souligne l'importance d'adapter les critères de mesure aux caractéristiques uniques de chaque organisation. L'usage d'une panoplie d'indicateurs permet de mieux capturer les dimensions variées de la performance sociale, malgré les difficultés inhérentes à cette évaluation.

## **6. Conclusion**

En conclusion de cet article consacré aux fondements théoriques de la performance sociale, nous avons exploré en profondeur la dimension sociale de performance organisationnelle. En détaillant son émergence et ses différentes définitions. Nous avons également examiné les principaux modèles théoriques, tels que ceux proposés par Carroll (1979), Wood (1991), et Pasquero (2005), qui offrent des perspectives variées sur la manière dont la performance sociale peut être conceptualisée et mesurée. Cette exploration théorique a été enrichie par l'examen des

fondements de la performance sociale dans les entités non lucratives, en intégrant des théories telles que celles des conventions de Gomez (1994), du capital de Bourdieu (1980), et de l'intendance développée par Hirsch, Michaels, et Friedman (1987).

Nous avons également abordé les modèles théoriques de mesure de la performance sociale, notamment ceux de Brayfield et Rother (1951), Meyer et Allen (1991), et Huselid, Becker et Beatty (2005). Cette discussion a permis de mieux comprendre la diversité des approches et des outils disponibles pour évaluer la performance sociale, soulignant l'importance de choisir des indicateurs adaptés au contexte spécifique de chaque organisation. Le répertoire des indicateurs de mesure que nous avons examiné illustre la richesse et la complexité de cette évaluation, tout en mettant en lumière les défis associés à une mesure uniforme de la performance sociale.

## 7. Références

- Arcand, G. (2006). *Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*. Lorraine: Ecole doctorale SJPEG-Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion).
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Systèmes de Gestion des Ressources Humaines et Performance Organisationnelle. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 497-524.
- Beaupré, D., & Cloutier, J. (2007). La gestion à "haute performance" dans la fonction publique québécoise: pratiques mobilisatrices et cohérence". *Revue Relations industrielles*, 516-539.
- Bernard, M. (2009). *l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale*. thèse de doctorat.
- Boselie, P. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management Journal*, 67-94.
- BOURDIEU, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (pp. 2-3). Paris.
- BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité*, 61-66.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 479-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 268-295.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The academy of management review*, 92-117.
- DORRA, J. (2008). GRH et performance: Revue de la littérature. *Mémoire de Master*. CARTHAGE, TUNISIE: IHEC.
- Doucouliagos, C. (1994). A Note on the Evolution of Homo Economicus. *Journal of Economic Issues*, 877-883.
- EL-MALKI, T. (2010, 12 13). Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: analyse empirique dans le cas du Maroc. *thèse de doctorat*. Aix-Marseille, France: Ecole doctorale Sciences Economiques et de Gestion.
- GHAZI, S., & OUBRAHIMI, M. (2023). les enjeux de la mise en place du contrôle de gestion sociale: vers une amélioration de la performance des entreprises marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 477-496.

- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carrol (1991) et applicaion au cas tunisien. *Management & Avenir* , 139-152.
- GOMEZ, P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conentions* . Paris: Economica.
- GOSSELIN, A. (2009, Septembre). Le lien GRH-Performance intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice: une étude exploratoire. *Mémoire présenté au programme de maîtrise en administration en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences*. OTTAWA CANADA: faculté d'administration université de SHERBROOKE.
- GREENBERGER, E., & STONEY, C. (2002). Employee engagement: toward a new model of work-relatd motivation and involvement. *Journal of Occupational Psychology*, 99-117.
- GUILLOT-SOULEZ, C., ALLOUCHE, J., & CHARPENTIER, M. (2004). *GRH et performances, l'improbable lien? un panorama des études sur la mesure des interactions*. Montréal (Canada): actes du congrès de l'AGRH.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. London: Transaction publishers.
- HIRSCH, P., MICHAELS, S., & FRIEDMAN, R. (1987). "Dirty hands" versus "Clean Models" : is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, 317-336.
- Howard, B. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. London .
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005). The workforce Scorecard: Managing human capital to execute strategy. *Harvard Business Press*.
- HUSSER, J. (2009). La théorie des conventions: quelle logique oranisationnelle? *Vie & sciences de l'entreprise*, 75-85.
- IGALENS, J., & GOND, J.-P. (2005). Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE DATA. *Journal of business Ethics*, 131-148.
- Jain, A., Jain, P., & REZAEI, Z. (2016). Value-Relevance of Corporate Social Responsibility: Evidence from Short Selling. *Journal of Management Accounting Research*, 29-52.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). *Stratégique*. London: Pearson Education.
- JOULE, R., & KAHN, R. (1995). Social Support and health. *Handbook of interpersonal health*, 357-387.
- Karim, S. (2024). Contribution à la mesure de la performance globale de la grande entreprise au Maroc. *International Journal of accounting, Finance, Auditoing, Management and Economics* , 336-350.
- Kouyate, A. (2021). *Pratiques de GRh et performance sociale dans les organisations internationales: leçons tirées d'une étude de cas* . Caen Normandie: EMS éditions.
- LABIE, M. (2005). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: vers un apport des tableaux de bord? *Gestion*, 78-86.
- Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics* , 23-35.
- Maas , K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of cleaner production*, 237-248.
- McAdam, T. (1973). How to put corporate responsibility into practice. *Business and Society Review/Innovation*, 8-16.

- MHENNA, R. (2022). *La contribution des pratiques de GRh à la performance sociale dans les organisations publiques marocaines: Cas du personnel de l'université Hassan II de Casablanca*. Mohammedia: Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Mohammedia .
- MOUATASSIM LAHMINE, H. (2020). Performance sociale des entreprises: Revue de littérature . *Revue Internationale des Sciences de Gestion* , 475-499.
- Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et mode d'identification. dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*, 705-711.
- PASQUERO, J. (2005). Modèle de la performance sociale: une approche intégrative et dynamique . *Journal of Business Ethics*, 295-312.
- Rodriguez, G. (2010). *All of Nonparametric Statistics*. New-York: Sociological methods and research.
- SUTTER, P.-E. (2015). La performance sociale des entreprises. *Psychologues et Psychologies*, 014-018.
- Swanson, R. (1995). Human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 207-213.
- Tamghe, C. (2019). PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE SOCIALE DANS LES ETABLISSEMENT DU SECONDAIRE PUBLIC AU CAMEROUN. Gestion et management. Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement.
- TAMGHE, C. (2019). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au CAMEROUN. *thèse de doctorat*. Université internationale des sciences appliquées du développement, gestion et management (thèse de doctorat).
- WANG, Q., DOU, J., & JIA, S. (2015). A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance : The Moderating Effect of Contextual Factors. *Business & Society*. doi:10.1177/0007650315584317
- WARTICK, S., & COCHRAN, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 758-769.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 691-718.
- Wood, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A review . *International Journal of Management Reviews*, 50-84.