



La relation entre la performance sociétale et la performance financière des entreprises The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance

Rachid OUSKOU^{a 1}, Mariya BAHI^b, Ibtissame LAKHLILI^c

^{a b c} *Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Maroc*

<i>Informations sur l'article</i>	<i>Résumé</i>
<p>Mots-Clés : Développement durable, Responsabilité Sociétale des Entreprises, Performance Sociale des Entreprises, performance financière, gestion des risques, parties prenantes</p> <p>JEL : Q01, M14, G53</p>	<p>Dans le contexte actuel où le développement durable devient primordial, les entreprises sont de plus en plus appelées à intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales dans leur gestion des risques. Cela a mené à l'émergence et à l'adoption à grande échelle de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), touchant autant les aspects environnementaux que sociaux. La Performance Sociale des Entreprises (PSE), découlant de la mise en œuvre de la RSE, est devenue un indicateur clé reflétant la qualité du management des relations avec les parties prenantes. Ce travail explore la PSE en tant qu'indice de mesure de la responsabilité sociale et examine sa corrélation avec la performance financière, dans le but de comprendre comment ces deux dimensions interagissent au sein des entreprises, en particulier dans le contexte des pays émergents.</p>
<i>Article Info</i>	<i>Abstract</i>
<p>Keywords: Sustainable development, corporate social responsibility, corporate social performance, financial performance, risk management, stakeholders cooperative governance.</p> <p>Received 20 May 2024 Accepted 20 July 2024</p>	<p>In the current era of sustainable development, the integration of economic, social, and environmental dimensions into risk management has become imperative for businesses, particularly in emerging countries. This necessity has spurred the large-scale emergence of Corporate Social Responsibility, encompassing environmental, social, and societal aspects. Alongside this, the concept of Corporate Social Performance has evolved as a quantifiable and measurable indicator derived from CSR practices, reflecting effective stakeholder relationship management. This paper delves into CSP as a metric for social responsibility and its correlation with financial performance, aiming to shed light on the interaction between these two critical dimensions within organizations, especially in the context of emerging economies. Through this exploration, we aim to contribute to the understanding of how CSR initiatives can influence not just the societal impact of a company but also its financial bottom line.</p>

¹ Corresponding author : rachidouskou01@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24079>

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

Introduction

À l'ère du développement durable, la prise en considération des dimensions économiques, sociales et environnementales par les gouvernements des pays émergents est devenue un besoin urgent. Afin de gérer les risques liés à ces dimensions, le monde des affaires a assisté à l'émergence à grande échelle de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE), qui touchent l'aspect environnemental aussi tant que social et sociétal. Le contexte d'application du développement durable et de la RSE s'est élargi pour toucher la majorité des pays (développés, émergents et en développement).

Dans le cadre de la compétitivité des entités économiques, la performance des entreprises est devenue un défi majeur pour battre la concurrence, saisir les opportunités et se pérenniser. À cet égard, l'écosystème des entreprises leur impose de tisser et exceller dans la relation gagnant-gagnant à tous les niveaux.

L'engagement des entreprises sur le chemin de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et l'application de ses pratiques dans les domaines sociaux et environnementaux s'est accompagné par un nouveau concept qui est la Performance Sociale des Entreprises (PSE), un terme qui décline les principes et pratiques de la RSE en indicateurs mesurables et quantitatifs. Elle reflète l'image du bon management des relations entre les parties prenantes. De plus, il faut savoir que le concept de la RSE a engendré plusieurs débats théoriques sur ses principes et ses différentes pratiques avec de nombreux modèles de mesures (Carroll, Wartick et Cochran et enfin Wood).

L'intérêt qu'on porte ici est la prise en compte de la PSE lors de la mesure de la performance globale de l'entreprise. Théoriquement, la performance, notamment celle sociétale est largement traitée par de nombreux théoriciens en la liant à la RSE. De ce fait, nous explorons la PSE comme indice de mesure de la responsabilité sociale, mais aussi la corrélation de ces construits avec la performance financière.

De nos jours, La RSE fait l'objet d'une attention de plus en plus accrue de la part de nombreuses entreprises ainsi que d'organisations de nature très diverses : des ONG, des institutions locales, régionales et mondiales, mais aussi des associations professionnelles voire même religieuses et des réseaux d'entreprises. La plupart des définitions accordent une place centrale à la notion d'engagement de l'entreprise, et spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales. Ainsi, de nombreux chercheurs ont orienté leurs travaux vers l'étude de l'impact et de la relation réciproque qui réside entre la performance sociétale et la performance financière, ce qui a résulté des constats divergents.

Dans le contexte marocain, l'étude de la relation entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et la Performance Financière revêt une importance particulière, compte tenu de la spécificité socio-économique du pays. La littérature académique sur ce sujet, bien que grandissante, reste limitée, et souligne un besoin crucial de recherche approfondie. Cette lacune dans les études existantes met en évidence l'opportunité de mieux comprendre comment les initiatives de RSE adoptées par les entreprises marocaines influencent leur performance financière. Une telle compréhension est essentielle pour les décideurs et les entreprises qui cherchent à maximiser leur impact sociétal tout en améliorant leur rentabilité, mais aussi pour les parties prenantes intéressées par les pratiques commerciales responsables dans un marché émergent dynamique comme le Maroc.

Dans cet article, nous abordons tout d'abord les fondements et la conception théorique de la Performance Sociétale de l'Entreprise. Ensuite, nous explorons les diverses hypothèses qui entourent la relation entre la performance sociétale et la performance financière des entreprises. Enfin, nous concluons avec une étude de cas illustrant concrètement comment les initiatives de RSE peuvent influencer à la fois la performance sociétale et financière d'une entreprise.

1. La construction théorique de la Performance Sociétale de l'Entreprise

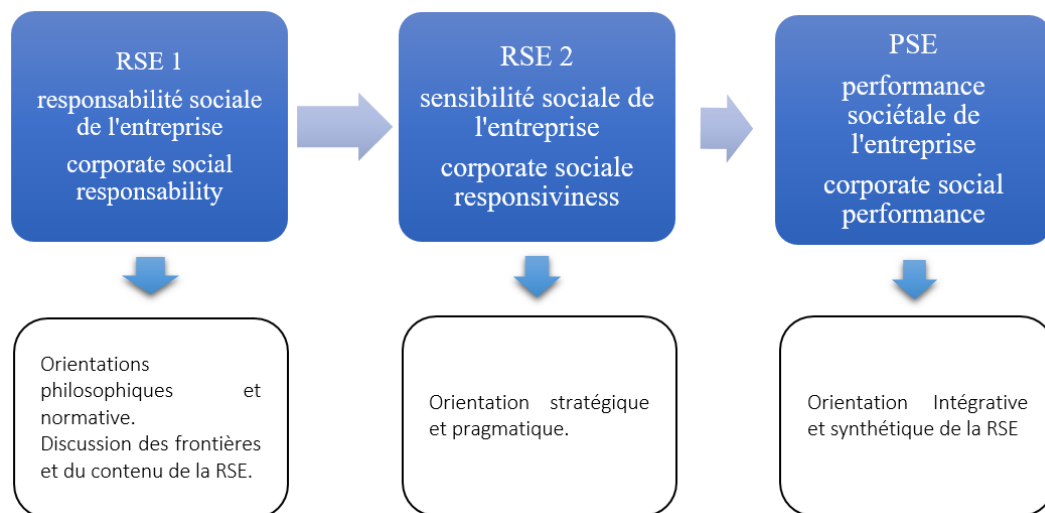
L'analyse de la performance sociétale de l'entreprise est fondée sur les efforts des théoriciens ayant introduit l'importance des parties prenantes pour lesquels l'entreprise doit dresser des stratégies satisfaisant leur attentes, de surcroît, les institutions définissent les caractéristiques de l'entreprise à travers les liens inter-organisationnels vu l'interdépendance des entités.

1.1. La trajectoire vers la Performance Sociétale de l'Entreprise

La performance sociétale de l'entreprise PSE est un construit lié à la responsabilité sociale de l'entreprise RSE. Les théoriciens ont donné plusieurs définitions à ce construit. Selon Wartick et Cochran (1985), la performance sociétale de l'entreprise repose sur les fondements de responsabilité, des processus, des politiques et des résultats. Alors la PSE réfère aux résultats des politiques managériales responsables de l'entreprise.

De 1950 à 2000, la RSE a traversé respectivement 3 phases principales à savoir, la RSE1, RSE2 et finalement la PSE, la figure ci-dessous montre l'évolution de ce concept.

Figure 1 : La construction théorique de la RSE



Source : Gond et Igalens, 2008.

- La première dimension de la RSE est normative, elle définit les principes de la responsabilité sociale. Le principe selon Wood (1991), est ce que l'individu considère comme vrai, et motive son action. Alors cette phase est focalisée sur les valeurs qui motivent l'entreprise à s'engager dans la responsabilité sociétale, et c'est les lignes directrices qui déterminent la façon avec laquelle l'entreprise adopte des pratiques responsables à l'égard des parties prenantes.
- La deuxième dimension est managériale, elle est conceptualisée sur la réceptivité sociétale de l'entreprise. Elle se réfère à la théorie des parties prenantes et la détermination des groupes auxquels l'entreprise doit définir une stratégie de responsabilité sociétale répondant à leurs attentes (Caroll, 1991) et l'explication de la nature des comportements vis-à-vis d'eux (Donaldson, Preston, 1995).
- La dernière dimension est instrumentale, elle repose sur les outils de mesure des pratiques de l'entreprise en matière de satisfaction des attentes sociales, sociétales et environnementales. Cette phase émerge la formalisation des outils afin d'assurer la pérennité de la démarche sociétale, mais pose également des questions sur une méthode saine de la démarche.

Les chercheurs s'orientent dans l'explication de la responsabilité sociétale à l'angle de l'approche sociologique néo-institutionnelle, du fait que les institutions et la structure sociale déterminent les caractéristiques de l'entreprise à travers des flux d'influence inter-organisationnels nommés par

Powell et Di Maggio (1991) des champs organisationnels.

L'entreprise ne peut donc être appréhendée indépendamment de son contexte sociétal. Cette logique s'inscrit dans un cadre convergeant avec la légitimité de l'entreprise émanant d'une dimension morale dans sa relation avec les parties prenantes, du fait qu'elle communique des données sur ses pratiques responsables à l'égard des attentes de la société, de l'environnement et des parties prenantes. L'association de ces construits favorise la légitimité de l'entreprise afin de renforcer sa position et son pouvoir de négociation en détournant l'attention des parties prenantes (Garric et al. 2005).

1.2. Les modèles théoriques de la Performance Sociétale de l'Entreprise

L'intérêt accru de cette dynamique des organisations focalisée sur l'engagement de l'entreprise non seulement pour les résultats financiers, mais aussi comme membre de la société, a donné lieu à l'apparition du concept de la performance sociétale des entreprises comme outil de mesure pour évaluer cette contribution sociale, sociétale et environnementale, et son lien avec la performance financière ou économique de l'entreprise, et mobilise les travaux de recherches depuis des dizaines d'années.

La PSE est venue pour combler le vide qu'a laissé la RSE, surtout les outils de mesure et ses retombées sur la performance économiques des entreprises après avoir couvert son rôle d'acteur susceptible de satisfaire les attentes sociales de ses collaborateurs et le respect des valeurs sociétales et les normes environnementales du développement durable pour avoir l'aspect de légitimité.

La notion des travaux sur la performance sociétale de l'entreprise est venue synthétiser les travaux antérieurs sur les pratiques responsables et la sensibilité sociale de l'entreprise et réconcilier les deux optiques managériale et philosophique. La littérature sur la PSE fait référence à plusieurs auteurs tels que Carroll (1979), Wood (1991) et Clarkson (1995).

Les travaux initiaux effectués sur la PSE ont été dirigés par Carroll en 1979 qui a proposé le premier modèle qui traite ce concept. Le modèle de Carroll a défini la performance sociale de l'entreprise comme étant l'interférence et l'accouplement de trois dimensions, à savoir :

- Les principes de responsabilité sociétale (éthiques, économiques, légaux, etc.) ;
- Les réponses aux problèmes sociétaux qui se présentent ;
- L'implication de l'entreprise dans les domaines sociétaux.

Ainsi, la performance sociétale de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise et renvoie à sa capacité à gérer et optimiser sa responsabilité sociétale. Cette définition repose sur la relation étroite qui lie l'entreprise avec son écosystème et son engagement par rapport aux valeurs sociales.

En 1985, Wartick et Cochran ont amplifié l'approche de Carroll et ils ont mis l'accent sur la PSE comme un produit de l'interaction des principes de la RSE. Ils n'oublient pas de s'opposer au courant disant que la RSE est une vision fondatrice des relations entre les entreprises et les institutions, et celles au sein de la société dans sa globalité.

Dans le but de clarifier le concept de la PSE, Wood (1991) intègre des aspects mesurables. Selon elle, les philosophies offertes par Carroll ne portent aucunement une projection sur le processus interne de la responsabilité sociale. Wood apporte une définition du concept comme « Une configuration organisationnelle des principes de la responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Wood conclut que la PSE est composée de trois volets :

- Les principes de la RSE sur les plans : institutionnel (légitimité), organisationnel (responsabilité publique) et individuel (discrétion managériale) .

- Le processus de sensibilité sociale : il contient l'évaluation et l'analyse de l'environnement, le management des stakeholders et le management des problèmes sociaux.
- Les résultats de l'attitude sociétale de l'entreprise : intègre les impacts, les programmes et les politiques de la société.

En complément des travaux précédents, Clarkson (1995) affirme la capacité à mener et à satisfaire les diverses parties prenantes de l'entreprise que représente la PSE. Le modèle détermine des difficultés spécifiques pour chacune des principales classes des parties prenantes (propriétaires/actionnaires, concurrents, employés, fournisseurs et Consommateurs).

Ces auteurs ont présenté des visions jugées par Mitnick (2000) sombres et demeurent majoritairement très abstraits et ne s'accommodent que partiellement à la réalité organisationnelle, mais l'objectif demeure le même, c'est l'orientation vers la mesure de performance globale des organisations à engagement responsable, tout en focalisant l'étude sur les actions des parties prenantes et la manière dont elles contribuent et façonnent les critères d'évaluation de la PSE.

1.3. Mesure et évaluation de la PSE

Si l'opérationnalisation de la Performance Sociétale des Entreprises a suscité beaucoup de polémique, les chercheurs ne cessent plus de s'investir afin de concrétiser ce construit, ainsi, la majorité des études proposent aujourd'hui de la mesurer sur la base de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, cette voie permet aux chercheurs et aux stakeholders de s'assurer de la réalité des politiques et des actions responsables des entreprises.

Plusieurs études ont mobilisé cette méthode ESG avec une logique comparative, tentant de mettre en évidence la spécificité locale des PSE, déclenchant ainsi un débat sur l'universalité ou la contingence de ce concept. À cet égard, la performance sociétale est mesurée sur les résultats de l'entreprise sur les plans environnementaux, sociaux et gouvernance.

Selon les critères ESG, l'évaluation de la performance sociétale de l'entreprise repose sur 5 principaux axes, à savoir : la qualité de la gestion des ressources humaines, l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, la gouvernance de l'entreprise, la nature des relations avec les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, les interactions avec la société civile et les mesures de respect des droits de l'Homme.

La mesure de la performance sur la dimension environnementale touche plusieurs côtés contextuels, selon le secteur d'activité et l'activité même de l'entreprise. Allant de l'optimisation d'usage de la matière première jusqu'au recyclage des déchets, en passant par l'optimisation d'exploitation de l'énergie, des matières consommables et de l'eau, pour s'engager dans une voie de minimisation de l'impact environnemental, cela d'une part. D'autre part, la dimension sociale est cruciale dans l'évaluation de la PSE. Les employés de l'entreprise sont sa richesse, au-delà d'une vision lucrative et financière, leur bien-être est fondamental dans la performance sociétale, les indicateurs à prendre en considération s'étalent sur l'amélioration de l'environnement de travail, le recrutement des employés à long terme, l'accès à la formation, la possibilité d'évolution de carrière, les conditions d'hygiène et de santé, la participation à la prise de décision, l'accès à l'information, etc.

Le degré d'intégration des préoccupations relatives à la communauté en tant qu'environnement d'hébergement de la société peut favoriser ou défavoriser la performance sociétale. Ainsi, la mesure de la Performance Sociétale d'Entreprise prend en considération la résolution de problématiques à caractère sociétal, telles que le recrutement de membres de la communauté, la participation à des initiatives sociales, le respect de l'éthique, la lutte contre les partenariats avec des parties prenantes exploitant des mineurs ou enfreignant les normes, la promotion du développement de la société, ainsi que la prise en compte des caractéristiques et des conjonctures

sociales et économiques des citoyens dans les décisions prises.

Une autre orientation conceptuelle adopte la théorie des parties prenantes et les efforts de l'entreprise à satisfaire leurs besoins, cela constitue le constat de Clarkson, et définit la PSE comme la capacité à gérer ses stakeholders.

Il existe un lien direct entre la gestion de la relation avec les parties prenantes et la RSE, et on ne peut étudier cette relation dans son ensemble que dans le cadre de la relation entre l'entreprise et son environnement. La théorie des parties prenantes peut décrire et expliquer les comportements ou décisions spécifiques de l'entreprise par rapport à cet ensemble unique d'une part (Donaldson T., Preston LE, 1995), d'autre part, elle peut examiner leur pertinence, leur faisabilité et leurs résultats.

Plusieurs organisations du milieu associatif, financier ou religieux exercent l'audit social sont disponibles actuellement pour répondre à la demande croissante d'évaluation de la PSE en s'inspirant des modèles existants. Agences d'évaluation, instituts de recherche ou gestionnaires de fonds, leur objectif fondamental est l'analyser des pratiques de PSE. Cette notation se fait à l'aide d'enquêtes de terrain et d'estimations à la fois sur l'entreprise et ses filiales, ses fournisseurs et ses clients, qui donnent plus d'attention aux aspects des parties prenantes de l'entreprise. Le processus d'analyse est orienté vers l'évaluation des scores d'entreprises du même secteur, aussi que les parties prenantes. Les données offertes par Vigeo Eiris constituent une mesure fiable de la PSE, du fait de la multiplicité de leurs critères et leur transparence méthodologique qui font preuve de rigueur. Cela implique la prise en compte de la RSE dans la performance sociétale.

La mesure de la performance sociétale de l'entreprise demeure relativement complexe à contrainte de son caractère multidimensionnel (Wood, 2010) en dépit des efforts en littérature consacrés à la PSE.

2. La modélisation théorique du lien entre la PSE et la performance financière

À L'ère de la campagne de boycott des grandes marques, les dirigeants des entreprises marocaines sont conscients de l'obligation de la prise en compte du développement durable afin de répondre aux exigences des différentes parties prenantes (consommateurs, salariés, Etat, ONG, etc.).

La prise en compte des préoccupations environnementales et sociales par les gouvernements nationaux et internationaux ainsi que la pression exercée par les médias a généré un changement de comportement. Les dirigeants des entreprises sont devenus conscients de la nécessité de prendre en considération la qualité de l'environnement social et les préoccupations écologiques dans leurs stratégies pour assurer la pérennité de leurs entreprises. Selon Jenkins (2009), les entreprises qui se préoccupent de l'environnement écologique et social peuvent trouver dans cette démarche une opportunité pour étendre leurs activités par l'innovation des nouveaux produits et services et créer un nouveau business model.

La clarification de l'impact économique de la RSE a été toujours une préoccupation importante dans les études précédentes et la relation entre l'entreprise et la société, de ce fait, plusieurs travaux se sont focalisés sur la relation entre l'entreprise et la société, et d'autres sur la nature des interactions entre la performance financière et la performance sociale. La relation entre la performance sociétale et la performance financière a pris une place importante dans plusieurs débats sans aboutir à un des résultats stables. Ainsi, il a été montré que la relation entre les deux construits est un phénomène encore méconnu (Tahri et Igalens, 2014).

2.1. La théorie néo-institutionnelle et l'impact sur la performance financière

La théorie néo-institutionnelle est un cadre d'analyse de la RSE. Cette théorie s'intéresse à l'environnement social qui comporte un ensemble de règles et des normes qui peuvent impacter

la gestion de l'entreprise (Meyer et Rowan, 1977). Les acteurs de l'environnement social pratiquent une pression sur les entreprises pour respecter les règles institutionnelles, ce qui pousse les entreprises à répondre à leur pression pour garder leur légitimité et leur réputation, ce qui impacte négativement leur performance financière ou même peut causer sa disparition (Davis, 1960). De ce fait, une situation contraire dont l'entreprise est socialement responsable pourra favoriser sa légitimité et engendrer des retombées favorables.

2.2. La théorie de l'agence

Cette théorie propose l'existence d'un contrat entre deux parties, une partie principale qui délègue à un agent qui détient la capacité de prendre des décisions limitées. L'objectif sous-jacent de cette théorie est de contrôler les conflits d'intérêts entre le principal et l'agent. La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise entretient des transactions. La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants qui sont des « agents » en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs, actionnaires, créanciers, davantage les salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG, etc.

Le lien entre la responsabilité sociétale et la performance financière intervient ici, comme l'a souligné Friedman (1970) dans le sens où le manager (l'agent) investit l'argent de l'actionnaire (principal) dans des projets sociaux qui ne relèvent pas de l'objectif de maximisation de profit pour l'actionnaire, ce qui crée un conflit d'objectifs entre les parties. Ce construit théorique délaisse la responsabilité sociale à contrainte de conflits d'intérêts.

3. Les hypothèses théoriques du lien RSE et performance financière

Les hypothèses théoriques du lien entre la responsabilité sociale et la performance financière remontent aux années 1970, cette relation est complexe, et plusieurs chercheurs ont essayé de comprendre et explorer la relation et les interactions entre les deux.

3.1. Relation positive entre la RSE et la PF

Au niveau de ce point, les hypothèses théoriques là-dessous renvoient à un lien positif entre la RSE et le PF.

- **L'hypothèse de l'impact social :** Cette hypothèse propose qu'une bonne ou mauvaise performance sociale génère une bonne ou mauvaise performance financière. Cette hypothèse trouve son origine dans la théorie des parties prenantes qui a marqué la littérature de la relation entre la RSE et les performances des entreprises. Cette théorie postule que si une entreprise se préoccupe de ses parties prenantes par la réalisation des projets sociaux, elle va gagner une bonne image de marque et une bonne réputation par rapport à ses concurrents, ce qui va impacter d'une manière positive sa productivité, par contre si elle échoue à avoir un impact positif à l'égard des parties prenante, cela pourra impacter sa légitimité et baisser sa performance financière. Cette hypothèse est appelée « de l'impact social positif » ou « du bon management ».
- **L'hypothèse des fonds disponibles :** Cette hypothèse suggère qu'une bonne ou mauvaise performance financière génère une bonne ou mauvaise performance sociale. Dans l'hypothèse précédente le point de départ a été la performance sociale, tandis que cette théorie est basée sur la théorie des ressources, c'est-à-dire que plus l'entreprise est performante financièrement plus elle le sera sur le plan social et environnemental, par contre si une entreprise est moins performante financièrement, elle sera moins performante au niveau social et environnemental.

Les moyens financiers permettent à l'entreprise de faire des actions sociales, par conséquent, cela engendre l'amélioration de ses relations avec les parties prenantes (Allouche et Laroche, 2005), et une meilleure performance financière conduit à une meilleure performance sociale. Cette vision a

été qualifiée d'hypothèse des « fonds disponibles » ou de « slack organisationnel » (Tahri et Igalens, 2014).

3.2. Relation négative entre la RSE et la PF.

Dans ce point, on abordera la relation négative qui découle entre la RSE et la PF à travers les l'hypothèse de l'arbitrage et l'hypothèse de l'opportunisme du manager.

- **L'hypothèse de l'arbitrage :** Cette hypothèse considère que plus l'entreprise est performante socialement moins elle le sera sur le plan financier. Contrairement au modèle précédent, ce modèle suggère une relation négative. Nombreuses études effectuées ont mis un constat négatif sur la relation entre la performance sociétale et performance financière. Selon cette hypothèse, une firme socialement responsable aura des coûts pour l'entreprise, qui peuvent être supportés ou bien évités par d'autres. Les adeptes de cette théorie considèrent que ces coûts vont exercer un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise et la richesse des actionnaires. Selon Vance (1975) et Preston & O'Bannon (1997), allouer un budget supplémentaire pour des projets sociaux va constituer un désavantage compétitif en comparaison avec les entreprises moins responsables.
- **L'hypothèse de l'opportunisme du manager :** Selon cette hypothèse, plus l'entreprise est performante sur le plan financier, moins elle le sera sur le côté social. Cette hypothèse explique que les managers qui échouent à atteindre des bénéfices, ils s'orientent vers des investissements pour justifier leur mauvaise performance financière, par contre, si les managers réalisent des performances financières ils évitent de faire des actions sociales.

3.3. Hypothèses de la synergie

La relation entre la performance sociétale et la performance financière est une relation de synergie, peut être positive ou négative.

- **Hypothèse de la synergie positive :** Une synergie positive est une liaison entre le construit de la RSE et la performance financière. Une firme qui prend en considération les demandes sociales de ses parties prenantes, va spontanément augmenter sa performance financière, par conséquent, disposer de ressources supplémentaires afin de tenir compte de nouvelles demandes sociales. À l'inverse, une action socialement irresponsable va amener à une baisse de la performance financière qui limite en conséquence les investissements socialement responsables (synergie négative entre les deux construits) (Tahri et Igalens, 2014).
- **Hypothèse de la synergie négative :** Ce modèle postule qu'une mauvaise performance sociale génère une mauvaise PF, ce qui ne résulte plus des ressources suffisantes pour investir dans des projets sociaux (Allouche et Laroche, 2005). Dans cette hypothèse, les auteurs ont proposé une corrélation négative, un cercle vicieux qui associe les deux performances : sociétale et financière, dans une corrélation négative. Cette hypothèse reste théorique et a fait l'objet rarement d'une validation empirique (Tahri et Igalens, 2014).

3.4. Autres hypothèses

- Un premier groupe d'hypothèses propose **une neutralité de la relation** entre la performance sociétale de l'entreprise et sa performance financière. En effet, deux explications peuvent être avancées : la neutralité est due à l'existence de relations indirectes entre les deux construits (Ullmann, 1985), d'autres variables médiatisent la relation. En outre, cette neutralité est due à une indépendance mutuelle entre les deux construits (Aupperle et al.1985).
- Un deuxième groupe propose l'hypothèse qui suggère **la non linéarité** de la relation entre RSE et PF, qui peut prendre la forme concave ou convexe. En effet, pour certains auteurs, la relation entre la RSE et la PF ne peut pas être juste linéaire.

Une forme concave (Ω), explique qu'un niveau inférieur de la RSE génère un mauvais résultat

financier, et un niveau moyen de RSE peut générer un bon résultat financier qui risque de diminuer avec le temps (Bowman & Haire, 1975 ; Schaltegger & Synnestevedt, 2002), cela d'une part.

D'autre part, **une forme convexe** (U) propose que les entreprises qui arrivent à satisfaire leurs parties prenantes aient les coûts engendrés par les actions sociales. Les entreprises avec un niveau moyen de performance sociale et n'ayant des relations solides et optimales avec les parties prenantes même par quelques actions sociales, elles n'arrivent pas à compenser les coûts sociaux. Et celles avec un niveau inférieur de la performance sociétale arrivent à réaliser une bonne performance financière grâce à l'inexistence des coûts sociaux.

4. Synthèse de différents travaux au contexte marocain

Plusieurs études empiriques ont été réalisées pour évaluer et expliquer la relation entre la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la Performance Financière (PF). Les résultats des études précédentes sont divergents, parfois soutenant une théorie et parfois une autre. Le débat autour de la relation entre l'engagement social des entreprises et la performance financière demeure d'actualité.

4.1. Éclairage sur des études menées au Maroc

Nous avons examiné quelques études qui portent sur la relation entre la RSE et la PF au Maroc. Il existe peu d'études qui traitent cette relation. L'étude menée par d'El Malki (2010) est l'une des principales études. Elle repose sur un échantillon de 255 entreprises situées dans les régions de Casablanca, Rabat et Tanger. Cette étude utilise la Performance Sociale de l'Entreprise comme indicateur de l'engagement RSE, en se basant sur trois critères : les relations avec les employés, les relations avec la communauté, les relations avec le territoire et la protection de l'environnement.

Les résultats obtenus indiquent une relation entre la PSE et la performance financière. Pour l'ensemble de l'échantillon, l'hypothèse de l'impact social est confirmée, mais uniquement pour la dimension « employés » en tant qu'indicateur de la PSE. Cela signifie que la satisfaction des attentes des employés influence la performance financière de l'entreprise. Cette corrélation sociale est également observée dans les entreprises du secteur de la chimie/parachimie, avec d'autres dimensions utilisées.

L'hypothèse des « fonds disponibles » est confirmée pour toutes les entreprises de l'échantillon, ainsi que pour les entreprises du secteur textile, mais seulement pour la dimension « employés » de la PSE. L'hypothèse de l'arbitrage, selon laquelle l'implication sociale de l'entreprise engendre des coûts supplémentaires, est vérifiée uniquement pour les firmes du secteur agroalimentaire, et cela uniquement pour une seule dimension de la PSE. Selon les résultats de cette étude, la dimension « employés » est centrale pour mesurer la PSE des entreprises, tandis que les autres dimensions ne revêtent pas une importance aussi grande.

Une autre étude menée par El Yaagoubi (2019) sur un échantillon de 28 entreprises cotées à la bourse marocaine entre 2012 et 2017 montre une complexité dans la relation entre la PF et la RSE. L'impact de la RSE sur le Return On Assets² (ROA) « rendement des actifs » est positif, tandis que celui sur le Return On Equity³ (ROE) « le rendement des capitaux propres » est

² Le rendement des actifs est un indicateur financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise par rapport à ses actifs totaux.

$$\text{La formule du ROA est : } \mathbf{ROA} = \frac{\mathbf{Bénéfice\ Net}}{\mathbf{Actif\ Total}}$$

³ Le rendement des capitaux propres est un indicateur financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres.

neutre, et enfin celui sur le Return On Sales⁴ (ROS) « la rentabilité des ventes » est négatif. Ces résultats ambigus soulignent la complexité de cette relation, attribuable à la nécessité de sélectionner les parties prenantes centrales pour l'activité de l'entreprise.

Dans une étude récente, Mohcine, K. (2022) a réalisé une analyse critique de la relation entre la RSE et la PF. Cette étude, basée sur une enquête sur le terrain, utilise la PSE comme indicateur de mesure de l'engagement RSE à travers six domaines : les employés, les clients, les fournisseurs et sous-traitants, la communauté, l'environnement naturel et la gouvernance d'entreprise. Les résultats suggèrent un impact positif de la PSE sur la performance financière des entreprises étudiées. L'hypothèse de « l'impact Social » stipule qu'une amélioration des activités sociétales génère des relations positives avec les différentes parties prenantes, ce qui impacte positivement la performance financière.

Selon la théorie des parties prenantes, la satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes favorise l'amélioration de la performance économique et financière (Freeman, 1984). D'après cette étude, les dimensions de la PSE, notamment les « Employés », « Clients », « Environnement naturel » et « Gouvernance d'entreprise », ont une influence positive sur la performance financière des entreprises étudiées. Cependant, les autres dimensions, « Fournisseurs » et « Communauté », ne présentent pas d'association significative avec la performance financière.

4.2. Synthèse des travaux

Les relations avec les employés : un pilier de la PSE

Les conclusions d'El Malki (2010) révèlent une corrélation significative entre la satisfaction des employés et la PF, mettant en exergue l'importance de la dimension "employés" de la PSE. Cette dimension s'avère également capitale dans d'autres secteurs comme la chimie et la parachimie, soulignant l'impact potentiel des bonnes pratiques sociales internes sur la performance globale de l'entreprise.

La complexité et la diversité des impacts de la RSE

L'étude d'El Yaagoubi (2019) complexifie davantage la compréhension de cette relation en montrant des impacts variés de la RSE sur des indicateurs financiers comme le ROA, le ROE et le ROS, ce qui démontre la nécessité d'une analyse nuancée et sectorielle. La sélection des parties prenantes pertinentes émerge comme un facteur clé dans l'évaluation de l'impact de la RSE sur la PF.

Une approche holistique de la PSE

Dans une perspective plus large, Khadija Mohcine (2022) enrichit l'analyse en intégrant diverses dimensions de la PSE, telles que la gouvernance d'entreprise et les relations avec les clients et fournisseurs. Ses résultats indiquent un effet positif général de la PSE sur la PF, avec des variations selon les dimensions considérées, ce qui souligne l'importance d'une approche holistique de la RSE.

Bénéfice Net

La formule du ROE est : $ROE = \frac{\text{Bénéfice Net}}{\text{Capitaux Propres}}$

⁴ La marge bénéficiaire ou rentabilité des ventes, est un indicateur financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise par rapport à ses revenus ou ventes. Il indique le pourcentage de bénéfice net généré par chaque monnaie de ventes, réalisé par l'entreprise.

Bénéfice Net

La formule du ROS est : $ROS = \frac{\text{Bénéfice Net}}{\text{Revenu ou Ventes}} \times 100$

4.3. Perspectives et recommandations

Ces études, bien qu'elles fournissent des aperçus précieux sur la relation entre la RSE et la PF au Maroc, illustrent la complexité et la multidimensionalité de cette dynamique. Elles mettent en lumière la nécessité d'approfondir la recherche dans ce domaine, en tenant compte des spécificités sectorielles et des différentes dimensions de la RSE, afin de dégager des insights actionnables pour les entreprises marocaines engagées dans la voie du développement durable.

Les études analysées dans le cadre de cette recherche adoptent des approches méthodologiques variées, reflétant la complexité de la relation entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et la Performance Financière. Toutefois, cette diversité soulève des questions quant à la comparabilité et la généralisabilité des résultats obtenus, particulièrement dans le contexte marocain. Les différences dans la taille des échantillons, les secteurs d'activité étudiés et les indicateurs utilisés pour mesurer la RSE et la PF peuvent influencer significativement les conclusions tirées. Il est donc indispensable d'adopter une approche critique envers ces méthodologies, en reconnaissant leurs limites et en évaluant soigneusement leur applicabilité au contexte socio-économique spécifique du Maroc.

Les résultats suggèrent une relation complexe entre RSE et PF. Cette relation est influencée par des facteurs culturels, économiques et sociaux locaux, et nécessite une interprétation prudente des théories globales de la RSE et de la PF. La théorie des parties prenantes, par exemple, trouve une résonance particulière dans le contexte marocain où les entreprises sont étroitement intégrées dans le tissu social et culturel. Cette intégration révèle l'importance d'une approche de la RSE qui va au-delà de la conformité légale pour embrasser une vision plus holistique et intégrée du rôle social de l'entreprise.

Il est également important d'adopter une approche stratégique et intégrée de la RSE, centrée sur la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes. Il est recommandé aux entreprises de :

- Développer des stratégies de RSE alignées sur leurs objectifs de l'entreprise et sa finalité, et adaptées aux spécificités locales, en mettant particulièrement l'accent sur les relations avec les employés, la communauté et l'environnement.
- Investir dans des programmes de RSE qui favorisent l'innovation et le développement durable, en reconnaissant que ces investissements peuvent conduire à une amélioration de la performance financière à long terme.
- Engager un dialogue continu avec toutes les parties prenantes pour mieux comprendre leurs attentes et intégrer ces perspectives dans la planification et la mise en œuvre des initiatives de RSE.

Conclusion

En conclusion, lorsque nous examinons en profondeur les liens entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la performance financière, nous découvrons une complexité et une multidimensionalité significatives. L'engagement envers des pratiques responsables ne se résume pas à une simple valeur éthique, mais offre également des opportunités pour améliorer la performance économique des entreprises. Cette synergie entre l'éthique et l'économique démontre l'importance pour les entreprises marocaines d'intégrer la RSE comme un élément central de leur stratégie globale. Une telle intégration doit être réalisée en tenant compte des spécificités culturelles et économiques locales, ce qui est indispensable pour maximiser l'impact des initiatives de RSE.

Pour équilibrer efficacement la responsabilité sociale et la rentabilité financière, il est nécessaire de promouvoir une collaboration étroite avec toutes les parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté locale. L'adoption de pratiques basées

sur des données probantes et des innovations peut renforcer cette intégration. En outre, cet article souligne la nécessité de poursuivre les recherches pour éclairer davantage les stratégies d'entreprise et les politiques publiques. Il est important de comprendre comment la RSE peut être adaptée et mise en œuvre pour promouvoir un développement durable et inclusif, particulièrement dans le contexte marocain, où les dynamiques sociales et économiques présentent des défis et des opportunités uniques. Ces recherches futures pourront fournir des informations clés et précieuses pour orienter les pratiques de gestion et les politiques économiques vers une meilleure intégration de la RSE, ce qui contribue ainsi à une croissance économique durable et à un développement social équilibré.

Références

- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41. <https://urlz.fr/rtMO>
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463. doi: 10.2307/256210
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18(2), 49-58. doi: 10.2307/41164638
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. doi: 10.2307/257850
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi: 10.5465/amr.1995.9503271994
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. doi: 10.2307/41166246
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi: 10.5465/amr.1995.9503271992
- El Malki, T. (2010). Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : Analyse empirique dans le cas du Maroc. Thèse de doctorat en sciences économiques, Aix-Marseille Université. <https://theses.fr/2010AIX24022>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. <https://urlz.fr/rtMQ>
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: PUF
- El Yaagoubi, J. (2019). Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière. *Gestion et management*. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès. <https://toubkal.imist.ma/handle/123456789/12137>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and

- ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi: [10.1086/226550](https://doi.org/10.1086/226550)
- Mitnick, B. M. (2000). Commitment, revelation and the testament of belief: The metrics of measurement of CSP. *Business & Society*, 39(4), 419-465. doi: [10.1177/000765030003900403](https://doi.org/10.1177/000765030003900403)
- Mohcine, K. (2022). Analyse critique autour de la relation entre la RSE et la performance financière. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/957>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press
- Preston, L. E., & O'Bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business and Society*, 36(4), 419-429. doi: [10.1177/000765039703600406](https://doi.org/10.1177/000765039703600406)
- Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The link between 'green' and economic success: Environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management*, 65(4), 339-346. doi: [10.1006/jema.2002.0555](https://doi.org/10.1006/jema.2002.0555)
- Tahri, A. (2014). *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens: Application au cas de la mutuelle*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I Capitole
- Ullmann, A. A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557. doi: [10.5465/amr.1985.4278989](https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278989)
- Vance, S. (1975). Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks? *Managerial Review*, 64(8), 18-24
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769. doi: [10.5465/amr.1985.4279099](https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099)
- Wood, D. J. (1991). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406. doi: [10.1177/014920639101700207](https://doi.org/10.1177/014920639101700207)
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84. doi: [10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x)