HAL
open science

Dimension institutionelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie

Ezzeddine Boussoura

To cite this version:

Ezzeddine Boussoura. Dimension institutionelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie. Sociologie. Université de Bourgogne, 2012. Français. NNT : 2012DIJOE001 . tel-00866605

HAL Id: tel-00866605

https://theses.hal.science/tel-00866605

Submitted on 26 Sep 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE BOURGOGNE
Faculté de Science Economique et Gestion
Ecole Doctorale LISIT

UNIVERSITE DE CARTHAGE
Institut des Hautes Etudes Commerciales
Ecole Doctorale de l'IHEC

THESE EN COTUTELLE

Pour obtenir le grade de

Docteur

En Sciences de Gestion

par

Ezzeddine Boussoura

Le 30/11/2012
à l'Université de Bourgogne

Dimension institutionnelle et finalités de la Performance Sociétale de l'Entreprise en Tunisie

MEMBRES DE JURY

CODIRECTEURS DE THESE	**Olfa Zeribi Ben-Slimane**, Professeur, IHEC Carthage, Université de Carthage
	Samuel Mercier, Professeur, Université de Bourgogne
PRESIDENT	**Jean-Marie Peretti**, Professeur, Université de Corte
RAPPORTEURS	**Bouchra M'Zali**, Professeur, Université de Québec à Montréal (UQAM)
	Florent Noel, Professeur, Université de Paris 1
SUFFRAGANT	**Wafa Khlif**, Professeur, ISCAE, Université la Manouba

REMERCIEMENTS

A l'issue de ce travail de recherche, je souhaite remercier différentes personnes qui ont contribué de manière significative à son aboutissement.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude et mes sincères remerciements à mes deux directeurs de recherche, Pr. Olfa Zeribi Ben-Slimane et Pr. Samuel Mercier, pour leur disponibilité, pour le temps qu'ils ont consacré à l'orientation de ce travail, pour leurs conseils et pour leurs critiques constructives. Je vous présente ma reconnaissance et ma grande estime pour vos qualités humaines et professionnelles qui m'ont aidé à donner le meilleur de moi-même.

Je ne saurais assez exprimer mes remerciements les plus sincères aux membres de jury qui ont bien accepté d'évaluer et de valoriser ce travail.

Il importe de souligner que ce travail n'aurait pu aboutir sans les diverses formes d'encouragements (subventions de recherche, bourses etc.) que j'ai reçues de la part de l'IHEC de Carthage et de l'Université de Bourgogne. Je remercie également les personnes qui ont participé à mes investigations empiriques, pour le temps qu'elles ont accepté de m'accorder. Je remercie, particulièrement les responsables des entreprises ayant fait l'objet de l'étude dans le cadre de ce travail de recherche doctorale.

Finalement, mes remerciements s'adressent à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Partageons ce vœu [1] !

Je travaille pour le compte de la postérité.
Pour elle, je me consacre à des écrits qui,
je l'espère, lui seront utiles…
Je m'entretiens avec ceux qui viendront après nous.

Sénèque,
Les lettres de Sénèque, Janine Fillion, L'Harmattan, 2000.

Et réalisons-le ainsi !

« Si nous sommes sages, nous nous approprions, dans les ouvrages que nous lisons, tout ce qu'ils renferment de principes purs, sains, tout ce qui tient à la vérité ; et le reste, nous passons par-dessus »

Adaptation du discours de Saint Basile,
adressé aux jeunes gens sur les moyens de profiter
de la lecture des Auteurs grecs,
Dissertations de Maxime de Tyr, J.-J. Combes-Dounous,
Bossange, Masson et Bossou, 1802.

[1] Citations extraites du « *Bréviaire de l'éthicien* », Le Net (2008, p. 9)

Résumé

L'objet de ce travail de recherche est de contribuer à l'étude du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), dont les problématisations jusqu'à présent fournies demeurent largement controversées. En effet, l'examen du corpus de connaissances révèle l'existence d'anomalies de nature théorique, conceptuelle et empirique. Ces insuffisances renvoient aux modes d'opérationnalisation de la PSE, à la manière dont le concept a été relié à la notion de performance, ainsi qu'à l'absence de contextualisation de la PSE en rapport avec son environnement institutionnel. Il importe donc de réorganiser le concept au sein d'un cadre d'analyse consensuel qui reconnaît le caractère dynamique et contingent de la démarche sociétale de l'entreprise. Ainsi, ce travail se propose d'explorer le concept de PSE et d'analyser ses antécédents institutionnels et ses effets sur le niveau de performance organisationnelle.

Sur le plan théorique, l'architecture globale de la thèse obéit à un raisonnement à triple phase : déconstruction/reconstruction/validation. La phase de déconstruction (première partie) se traduit par une mise en perspective critique (théorique, conceptuelle et empirique) de la PSE. La phase de reconstruction (deuxième partie) consiste en le développement d'un cadre d'analyse systémique qui se veut être fédérateur et englobant des différentes orientations théoriques. Et enfin, la phase de validation (troisième partie) est destinée à statuer sur les dépendances étudiées et la recevabilité des hypothèses, de manière à tirer un certain nombre de conclusions et d'enseignements.

Sur le plan conceptuel, notre cadre d'analyse mobilise l'approche systémique pour décliner les différents niveaux d'analyse, à savoir, les pressions institutionnelles en tant qu'entrée du système, la PSE en tant que processus, et la performance organisationnelle en tant que résultat du système. Le modèle de recherche est articulé par un corps d'hypothèses multi-niveaux (hypothèse générale, hypothèses partielles, hypothèses adjacentes, hypothèses de modération).

Sur le plan méthodologique, notre démarche se décline en deux phases qui reprennent les moments forts de notre travail de recherche. Une première phase exploratoire visant à explorer la PSE, à adapter et à reconfigurer notre modèle de recherche. Une deuxième phase déductive qui cherche à tester les hypothèses de la recherche et à établir les apports en termes de connaissances. L'investigation empirique conduite sur 132 entreprises tunisiennes issues de différents secteurs d'activité a permis d'entériner la systématicité de la PSE. En effet, la démarche sociétale de l'entreprise s'apparente à un processus contingent (fortement conditionné par les pressions institutionnelles), finalisé (produit des résultats en termes de performance), piloté (guidé par des principes et des convictions managériales), et soutenu (appuyé par des instruments et des mesures sociétaux).

L'originalité de ce travail se justifie essentiellement par une logique multi-nivaux du modèle de recherche ainsi que par une démarche méthodologique adaptée à la complexité de l'objet de la recherche. De surcroît, cette problématique a été largement discutée dans le contexte occidental et essentiellement américain, elle reste encore peu explorée dans le monde Arabe et en particulier le Maghreb.

Mots clés : Performance Sociétale de l'Entreprise, Performance Organisationnelle, Pressions Institutionnelles

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS……...I
RESUME……...III
LISTE DES TABLEAUX……VI
LISTE DES FIGURES ……XI
LISTE DES ENCADRES……..XI
LISTE DES ANNEXES……...……XI

INTRODUCTION GENERALE : Problématique, objectifs et architecture de la thèse…….1

PARTIE I. DECONSTRUCTION
PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE : MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE, CONCEPTUELLE ET EMPIRIQUE

CHAPITRE 1. PSE : EXPLORATION DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION THEORIQUE DU CONCEPT ***26***

I. AUX ORIGINES DE LA PSE, LA NOTION DE RSE : EVOLUTION DES CONCEPTIONS ET DISSEMINATION GEOGRAPHIQUE.....27

II. FONDEMENTS THEORIQUES ET EPISTEMOLOGIQUES DE LA PSE.....57

CHAPITRE 2. PSE : ETUDE DES APPROCHES CONCEPTUELLES ET EMPIRIQUES ***74***

I. MODELISATIONS THEORIQUES DE LA PSE : DEBORDEMENT DES CADRES D'ANALYSE.76

II. MODES D'OPERATIONNALISATION DE LA PSE : UNE LECTURE CRITIQUE.....99

III. PROBLEMATIQUE DE L'INTERACTION ENTRE LA PERFORMANCE SOCIETALE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE : ORIGINES, FONDEMENTS ET RESULTATS ...117

PARTIE II. RECONSTRUCTION
DEVELOPPEMENT DU MODELE DE RECHERCHE, FONDEMENTS THEORIQUES DES VARIABLES ET DES HYPOTHESES

CHAPITRE 3. PROCESSUS DE PSE : DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE ***154***

I. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION NORMATIVE DE LA PSE : LES PRINCIPES DE RESPONSABILITE SOCIETALE 157

II. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION MANAGERIALE DE LA PSE : LA RECEPTIVITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE OU LES ACTEURS IMPLIQUES.....172

III. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION INSTRUMENTALE DE LA PSE : LES POLITIQUES ET INSTRUMENTS SOCIETAUX.....209

CHAPITRE 4. ANTECEDENTS ET FINALITES DE LA PSE : DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE 222

I. ANTECEDENTS DE LA PSE : LES PRESSIONS INSTITUTIONNELLES COMME ENTREES DU SYSTEME 223

II. FINALITES DE LA PSE : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE COMME RESULTAT DE LA DEMARCHE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE 247

PARTIE III. VALIDATIOIN
METHODOLOGIE, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

CHAPITRE 5. FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.... 278

I. DESIGN DE LA RECHERCHE, POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES 278

II. DEMARCHE D'INVESTIGATION EMPIRIQUE 308

III. METHODES D'ANALYSE DE DONNEES 322

CHAPITRE 6. ANALYSES ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS 343

I. ANALYSES ET RESULTATS DE LA RECHERCHE 343

II. INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS DES RESULTATS 401

CONCLUSION GENERALE : Contributions, limites et perspectives de la recherche……..…416

BIBLIOGRAPHIE……431
ANNEXES……453
TABLE DES MATIERES……...……480

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 0.1. Articulation entre problématique, objectifs et questions de recherche	p .17
Tableau 0.2. Présentation de la structure de la thèse et des questionnements posés par chapitre	p. 21
Tableau 1.1. Typologies d'évolution de la RSE	p. 35
Tableau 1.2. Typologie d'élargissement du concept de RSE selon Frederick	p. 45
Tableau 1.3. Approches d'évolution de la RSE selon Van Marrewijk (2003, p. 96)	p. 46
Tableau 1.4. Conventions ratifiées sur des thèmes liées à la RSE	p. 53
Tableau 1.5 Institutions tunisiennes favorables à la promotion de la RSE	p. 53
Tableau 1.6. Exemples d'entreprises tunisiennes inscrites au pacte mondial (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011)	p. 55
Tableau 1.7 Attentes, freins, et actions réalisées en matière de RSE par les entreprises tunisiennes (construit à partir des résultats de l'étude de « Social Consult », 2005, p. 18-40)	p. 56
Tableau 1.8.Typologies des fondements théoriques de la PSE	p. 60
Tableau 1.9. Proposition d'une grille de lecture des fondements théoriques de la PSE	p. 67
Tableau 1.10. Typologie des fondements épistémologiques de la PSE (Scherer et Palazzo, 2007, p. 1113)	p. 69
Tableau 1.11. Paradigmes « post-modernes » de la PSE (adapté de Akermi et al., 2008)	p. 72
Tableau 2.1. Récapitulatif des quatre logiques de modélisation théoriques (Adapté de Gond, 2006)	p. 77
Tableau 2.2. Répartition des modèles de PSE selon les cinq logiques théoriques (adapté de Gond, 2006)	p. 94
Tableau 2.3. Système de mesure de la PSE (Mitnick, 2000, p. 431)	p. 108
Tableau 2.4. Forces et faiblesses des modes d'opérationnalisation de la PSE (adapté d'Igalens et Gond, 2003, p. 6)	p. 111
Tableau 2.5. Synthèse des hypothèses qui sous-tendent les interactions PSE/PFE (d'après Gond, 2006, p. 349)	p. 122
Tableau 2.6. Synthèse des principaux bilans établis sur la relation PSE/PFE (d'après Gond, 2006, p. 362 et de Allouche et Laroche, 2005)	p. 129
Tableau 2.7. Evolution temporelle du nombre d'études d'après Gond 2006, p. 363)	p. 131
Tableau 2.8. Résultats des quelques travaux répartis selon le type de mesure de la PSE et de la PFE (construit à partir de Margolis et Walsh, 2003)	p. 131
Tableau 2.9. Résultats de quelques recherches réparties selon le mode de mesure de la PSE (adapté d'Allouche et Laroche, 2005, p. 23)	p. 134
Tableau 2.10. Résultats de quelques recherches réparties selon le mode de mesure de la PFE (adapté d'Allouche et Laroche, 2005, p. 25)	p. 135
Tableau 2.11. Outils statistiques mobilisés dans 95 études des liens PSE/PFE (D'après Gond, 2006, p. 373 ; Margolis et Walsh, 2001)	p. 137

Tableau 3.1. Typologie des trois niveaux de principe (adapté de Wood, 1991, p. 696)	p. 163
Tableau 3.2. Typologie des valeurs selon Schwartz (1994, cité par Reynaud et Roques, 2007, p. 5))	p. 170
Tableau 3.3. Eléments de distinction entre responsabilité et réceptivité (construit à partir de Frederick, 1994)	p. 176
Tableau 3.4. Les approches en matière de la SHT (adapté de Mercier et Gond, 2005, p. 5)	p. 189
Tableau 3.5. Synthèse de quelques approches descriptives d'identification des SH	p. 195
Tableau 3.6. Synthèse de la typologie de Mitchell et al. (1997) (adaptée de Mullenbach, 2005, p. 113)	p. 197
Tableau 3.7. Modes d'opérationnalisation des trois critères développés par Agle et al., (1999, p. 19)	p. 199
Tableau 3.8. Diversité d'attentes spécifiques à chaque catégorie de SH (construit à partir des travaux de Wood et Jones, 1995 ; Berman et al., 1999 ; Davenport, 2000)	p. 200
Tableau 3.9. Récapitulatif de la démarche suivie pour opérationnaliser la réceptivité en se fondant sur la SHT	p. 203
Tableau 3.10. Liste des attentes par rapport à chacune des parties prenantes (construit à partir de Clarkson, 1995, Wood et Jones, 1995, Berman et al., 1999, Davenport, 2000)	p. 204
Tableau 3.11. Inventaire des parties prenantes et de leurs attentes	p. 206
Tableau 3.12. Hypothèses inhérentes à l'effet de la PSE sur la Performance	p. 208
Tableau 3.13. Typologie des instruments sociétaux et leurs contributions à l'exercice da la PSE	p. 219
Tableau 4.1. Les trois piliers de l'institutionnalisme (Scott, 1995, p. 35)	p. 226
Tableau 4.2. Réponses stratégiques aux pressions institutionnelles d'après Oliver (1991, p. 152)	p. 226
Tableau 4.3. Synthèses des typologies d'antécédents institutionnels en faveur de la PSE	p. 229
Tableau 4.4. Cadre d'analyse développé pour l'étude des antécédents institutionnels à la PSE	p. 232
Tableau 4.5. Mesures de la performance organisationnelle référencées selon les revues académiques (2005-2007) (repris et traduit de Richard et al., 2009)	p. 251
Tableau 4.6. Vue d'ensemble sur les modes de mesure de la performance financière mobilisées dans les travaux empiriques sur l'interaction PSE/PFE (adapté de Griffin et Mahon, 1997, pp. 12-13)	p. 255
Tableau 4.7. La performance organisationnelle comme résultant de l'engagement sociétal de l'entreprise	p. 271
Tableau 5.1. Notre dispostif de recherche	p. 284
Tableau 5.2. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2008, p. 15).	p. 288
Tableau 5.3. Récapitulatif des mesures des variables selon les trois niveaux conceptuels.	p. 303
Tableau 5.4. Classification des SH obtenue suite à l'étude exploratoire	p. 311
Tableau 5.5. Recommandations issues du pré-test	p. 314
Tableau 5.6. Description de la population ciblée et du taux de réponse	p. 318
Tableau 5.7. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité	p. 318
Tableau 5.8. Répartition des entreprises industrielles	p. 319
Tableau 5.9. Répartition des entreprises de service	p. 319
Tableau 5.10. Répartition des entreprises selon la Taille	p. 320
Tableau 5.11. Répartition des entreprises selon l'Age	p. 321
Tableau 5.12. Répartition des entreprises selon la nature de certification	p. 322

Tableau 5.13. Valeurs communément admises des principaux indices d'ajustement (Roussel et al., 2002, p. 74)	p. 338
Tableau 5.14. Synthèses des analyses opérées et des téchniques soujacentes	p. 340
Tableau 6.1. Les phases de l'analyse factorielle exploratoire (AFC) et les regèles de décision correspondantes	p. 344
Tableau 6.2. Résultats de la quantité de variance récupérée lors de la première itération (variable rôle du secteur d'activité)	p. 345
Tableau 6.3. Communalités de l'échelle rôle du secteur d'activité obtenues lors de la première itération	p. 345
Tableau 6.4. Structure factorielle finale de l'échelle rôle du secteur d'activité (sans rotation)	p. 346
Tableau 6.5. Alpha de Cronbach pour la variable rôle du secteur d'activité	p. 346
Tableau 6.6. Résultats de la quantité de variance récupérée lors de la première itération de la variable rôle de l'État	p. 347
Tableau 6.7. Communalités de l'échelle du rôle de l'État obtenues lors de la première itération	p. 348
Tableau 6.8. Structure factorielle finale de l'échelle rôle l'État	p. 348
Tableau 6.9. Alpha de Cronbach pour la variable rôle l'État	p. 349
Tableau 6.10. Résultats de la quantité de variance récupérée de la variable rôle des médias	p. 350
Tableau 6.11. Structure factorielle de l'échelle rôle des médias	p. 350
Tableau 6.12. Alpha de Cronbach pour la variable rôle des médias	p. 350
Tableau 6.13. Résultats de la quantité de variance récupérée de la variable rôle des ONG	p. 351
Tableau 6.14. Structure factorielle de l'échelle rôle des ONG	p. 352
Tableau 6.15. Alpha de Cronbach pour la variable rôle ONG	p. 352
Tableau 6.16 Résultats de la quantité de variance récupérée de la variable rôle des FMN	p. 353
Tableau 6.17. Structure factorielle de l'échelle rôle des FMN	p. 353
Tableau 6.18. Alpha de Cronbach pour la variable rôle FMN	p. 354
Tableau 6.19. Résultats de la quantité de variance récupérée lors de la première itération de la variable principes de responsabilité	p. 355
Tableau 6.20. Communalités de l'échelle principes de responsabilité obtenues lors de la première itération	p. 355
Tableau 6.21. Structure factorielle de l'échelle principes de responsabilité obtenue après la deuxième itération (après rotation Varimax)	p. 356
Tableau 6.22. Structure factorielle de l'échelle principes de responsabilité à l'issue de la troisième itération (après rotation Varimax)	p. 357
Tableau 6.23. Alpha de Cronbach des facteurs de l'échelle principes de responsabilité	p. 357
Tableau 6.24. Résultats de la quantité de variance récupérée pour la variable réceptivité sociétale	p. 358
Tableau 6.25. Structure factorielle de l'échelle réceptivité sociétale (après rotation Varimax)	p. 359
Tableau 6.26. Alpha de Cronbach des facteurs obtenus	p. 359
Tableau 6.27. Résultats de la quantité de variance récupérée pour la variable instruments sociétaux	p. 360
Tableau 6.28. Structure factorielle de l'échelle instruments sociétaux (après rotation Varimax)	p. 360
Tableau 6.29. Alpha de Cronbach des facteurs de l'échelle instruments sociétaux	p. 361

Tableau 6.30. Résultats de la quantité de variance récupérée lors de la première itération de la variable performance organisationnelle	p. 362
Tableau 6.31. Structure factorielle de l'échelle performance organisationnelle obtenue à l'issue de la première itération (après rotation Varimax)	p. 363
Tableau 6.32. Structure factorielle de l'échelle performance organisationnelle obtenue à l'issue de la deuxième itération (après rotation Varimax)	p. 364
Tableau 6.33. Alpha de Cronbach des facteurs obtenus de l'échelle performance organisationnelle	p. 364
Tableau 6.34. Synthèse des résultats de l'analyse factorielle exploratoire	p. 366
Tableau 6.35. Les différentes phases de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) et les regèles de décision correspondantes	p. 368
Tableau 6.36. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle du secteur d'activité	p. 369
Tableau 6.37. Résultats des estimations de l'échelle rôle du secteur d'activité	p. 369
Tableau 6.38 .Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle du secteur d'activité	p. 370
Tableau 6.39. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle de l'État	p. 370
Tableau 6.40. Résultats des estimations de l'échelle rôle de l'État	p. 371
Tableau 6.41. Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle de l'État	p. 371
Tableau 6.42. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle des médias	p. 372
Tableau 6.43. Résultats des estimations de l'échelle rôle des médias	p. 372
Tableau 6.44. Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle des médias	p. 373
Tableau 6.45. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle des ONG	p. 373
Tableau 6.46. Résultats des estimations de l'échelle rôle des ONG	p. 374
Tableau 6.47. Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle des ONG	p. 374
Tableau 6.48. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle des FMN	p. 374
Tableau 6.49. Résultats des estimations de l'échelle rôle des FMN	p. 375
Tableau 6.50. Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle des FMN	p. 375
Tableau 6.51. Corrélations entre les variables du premier niveau conceptuel	p. 376
Tableau 6.52. Qualité d'ajustement de l'échelle principes de responsabilité	p. 376
Tableau 6.53. Résultats des estimations de l'échelle principes de responsabilité	p. 377
Tableau 6.54. Fiabilité et validité convergente de l'échelle principes de responsabilité	p. 377
Tableau 6.55. Qualité d'ajustement de l'échelle réceptivité sociétale à l'issue de la première itération	p. 378
Tableau 6.56. Qualité d'ajustement de l'échelle réceptivité sociétale à l'issue de la deuxième itération	p. 379
Tableau 6.57. Résultats des estimations des dimensions de la variable réceptivité sociétale à l'issue de la deuxième itération	p. 379
Tableau 6.58. Fiabilité et validité convergente de l'échelle réceptivité sociétale	p. 380
Tableau 6.59. Coefficients de corrélation entre les trois dimensions de la réceptivité sociétal	p. 380
Tableau 6.60. Résultats du modèle de second-ordre de la variable réceptivité sociétale	p. 380
Tableau 6.61. Qualité d'ajustement de l'échelle instruments sociétaux à l'issue de la première itération	p. 381
Tableau 6.62. Qualité d'ajustement de l'échelle instruments sociétaux à l'issue de la deuxième itération	p. 382
Tableau 6.63. Résultats des estimations de l'échelle instruments sociétaux à l'issue de la deuxième itération	p. 382
Tableau 6.64. Fiabilité et validité convergente de l'échelle instruments sociétaux	p. 382
Tableau 6.65. Résultats du modèle de second-ordre relatif à la variable instruments sociétaux	p. 383
Tableau 6.66. Qualité d'ajustement de l'échelle performance organisationnelle à l'issue	p. 383

de la première itération
Tableau 6.67. Qualité d'ajustement de l'échelle performance organisationnelle à l'issue de la dernière itération p. 384
Tableau 6.68. Résultats des estimations de l'échelle performance organisationnelle à l'issue de la dernière itération p. 385
Tableau 6.69. Fiabilité et validité convergente de l'échelle performance organisationnelle p. 385
Tableau 6.70. Coefficients de corrélation entre les dimensions de la variable performance organisationnelle p. 386
Tableau 6.71. Résultats du modèle de second-ordre relatif à la variable performance organisationnelle p. 386
Tableau 6.72. Synthèse des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) p. 387
Tableau 6.73. Résultats du test de la validité discriminante p. 388
Tableau 6.74. Rappel de l'articulation des hypothèses de recherche selon les niveaux conceptuels p. 390
Tableau 6.75. Paramètres d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet des pressions institutionnelle sur la réceptivité à l'issue de la dernière itération p. 392
Tableau 6.76. Coefficients de régression relatifs à l'effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale p. 393
Tableau 6.77. Paramètres d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle p. 394
Tableau 6.78. Coefficients de régression relatifs à l'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle p. 394
Tableau 6.79. Paramètres d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet des principes et des instruments sur la réceptivité à l'issue de la dernière itération p. 405
Tableau 6.80. Coefficients de régression relatifs à l'effet des principes et des instruments sur la réceptivité (HAi) p. 396
Tableau 6.81. Paramètres d'ajustement du modèle de structure relatif à l'hypothèse générale (HG) p. 397
Tableau 6.82. Coefficients de régression relatifs aux hypothèses partielles (HPii) p. 397
Tableau 6.83. Effets directs et indirects des variables exogènes sur la variable endogène p. 398
Tableau 6.84. Répartition de l'échantillon selon les variables modératrices p. 399
Tableau 6.85. Paramètres de régression et test de différence en fonction de la taille (HM1) p. 399
Tableau 6.86. Paramètres de régression et test de différence en fonction de l'âge (HM2) p. 400
Tableau 6.87. Paramètres de régression avec test de différence en fonction du secteur d'activité (HM3) p. 401
Tableau 6.88. Récapitulatif du test des hypothèses de la recherche p. 402
Tableau 6.89. Synthèse des résultats du test des hypothèses p. 403

LISTE DES FIGURES

Figure 0.1. Architecture de la thèse	p. 21
Figure 1.1. Développement progressif de la RSE et l'émergence des concepts dérivés (d'après Mahon, 2003, cité par Backer et al., 2005, p. 288)	p. 44
Figure 1.2. La PSE comme « champ de tensions » (Gond et Mullenbach, 2004, p. 103)	p. 58
Figure 2.1. Articulation du processus de calculabilité et de légitimation de la PSE (Gond, 2006, p. 244)	p. 110
Figure 2.2. Interaction complexe entre la PSE et la PFE (d'après Gond, 2006, p. 354)	p. 128
Figure. 3.1. Cadre d'analyse proposé de la PSE	p.156
Figure 3.2. Typologie des stratégies de réponse (figure construite par Carroll, 1979, p. 502)	p.176
Figure 4.1. Imbrication des niveaux d'analyse	p. 233
Figure 5.1. Modèle conceptuel simplifié	p. 280
Figure 5.2. Modèle conceptuel détaillé	p. 281
Figure 5.3. Les étapes de la démarche scientifique (Quivry et Campenhoudt, 1995, p. 16)	p. 282
Figure 5.4. La démarche d'investigation selon Royer et Zarlowsli (2008, p. 170)	p. 283
Figure 5.5. Les différentes formes d'analyse de validité et de fiabilité d'un instrument de mesure (adapté de Straub, 1989, p.4)	p. 292
Figure 5.6. Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre (Roussel et al., 2002, p. 162)	p. 331
Figure 5.7. Démarche méthodologique de développement et de test d'un modèle d'équations structurelles (Roussel et al., 2002 p. 24)	p. 333
Figure 5.8. Aperçu synthétique sur le cadre méthodologique de la recherche	p. 341
Figure 6.1. Modèle de recherche simplifié	p. 388

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1.1. La table des matières de l'ouvrage de Bowen (d'après Gond, 2006, p.26)	p. 32
Encadré 3.1. Les neuf domaines couverts par la norme SA8000	p. 213
Encadré 3.2. Les informations sociales et environnementales à pourvoir dans le rapport annuel selon la loi NRE (d'après Damak-Ayadi, 2010, pp. 77-78)	p. 216
Encadré 3.3. Les sept thèmes du bilan social (d'après l'article L. 2323-71 du code du travail Français)	p. 217

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1. Synthèse de quelques travaux portant sur la relation PSE/PFE	p. 454
Annexe 2. Le questionnaire	p. 466
Annexe 3. Résultats des analyses	p. 471

Introduction générale

Problématique, objectifs et architecture de la thèse

Ce travail de recherche se propose de contribuer à l'étude du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), dont les problématisations jusqu'à présent fournies demeurent largement controversées. Il s'agit en effet de se focaliser sur les angles morts de la littérature, en essayant de dépasser certaines limites (de nature théorique, conceptuelle et empirique) liées aux théorisations du concept. Ces anomalies renvoient de près aux modes d'opérationnalisation de la PSE, à la manière dont le concept a été relié à la notion de performance, ainsi qu'à l'absence de contextualisation de la PSE par rapport à son environnement institutionnel. Cet effort invite à réorganiser le concept au sein d'un cadre d'analyse alternatif qui reconnaît le caractère systémique, dynamique et contingent de la démarche sociétale de l'entreprise.

Avant d'approfondir le raisonnement et d'expliciter le fondement de la réflexion engagée, il semble fondamental de fournir un éclairage étymologique de la notion de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) et ses différentes acceptions.

AVANT-PROPOS : RECADRAGE SEMANTIQUE DE LA NOTION DE PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (PSE)

Le recadrage étymologique est un exercice qui s'impose en vue d'éclairer le contenu sémantique de la notion de PSE. Cet exercice invite à faire un détour aux formes élémentaires de la PSE qui renvoient de près aux notions de « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » (RSE1) et de « Réceptivité Sociétale de l'Entreprise » (RSE2) (Frederick, 1994 ; 1998).

(1) « Responsabilité » : origine lexicale et acceptions

L'origine lexicale du terme «responsabilité» est latine et sa signification première relève du domaine du droit. «*Respondere* » signifie en latin se « porter garant », et répondre de «sponsio » veut dire «promesse » (Villey, 1977, pp. 46-47 cité par Eberhard, 2006). Dans son usage juridique classique, la notion de « responsabilité » signifie une promesse génératrice d'engagement et implique « d'assumer les conséquences de ses actes et d'en rendre compte » (Estay et Tchankam, 2004, p. 114). Sur le plan linguistique, la notion « *Responsibility* » est sujette à des ambigüités dans sa traduction. En anglais, ce terme renvoie aux notions de « *Accountability* » et de « *Liability* ».

Toutefois, il n'existe pas de terme français qui serait la réplique parfaite des ces deux termes. « *Accountability* » signifie en langue anglaise «*a state of being responsible or answerable »*[2]. Du côté des équivalents français, il semble bien que la meilleure façon de rendre la totalité du sens au terme « *Accountability* » soit l'expression «obligation de rendre des comptes ».

Pour sa part, le terme « *Liability* » présente des significations très diversifiées les unes des autres. Au sens comptable, « *Liability* » est synonyme d'obligation d'accomplir une transaction, de rembourser une dette. Au sens juridique, il renvoie au « vice » (ou défaut) lié aux actes. La personne responsable se trouve dans l'obligation de dédommager l'autre à cause du préjudice subi[3]. Le concept de responsabilité présente donc une connotation juridique affirmée. Sa signification juridique se résume en l'«obligation de répondre de ses actes, qui incombe à un individu du fait du rôle, des charges qu'il doit assumer »[4]. En droit, être responsable présente parfois un sens péjoratif. On cherche le « responsable » d'un tel ou tel acte. On soumet donc le responsable à l'épreuve de ses actes afin de trouver la cause du mal. La question de la responsabilité devient pénale avec toutes les sanctions qui lui sont rattachées.

Pour un manager, être responsable signifie donc répondre de ses décisions et de leurs conséquences devant autrui. Cette interprétation juridique renvoie ainsi à l'une des acceptions de la RSE qui n'est autre que la responsabilité publique de l'entreprise (RPE)[5] (Preston et Post, 1975). L'entreprise se doit de répondre des conséquences de ses activités sur la société. Sous cette même version juridique, l'idée de responsabilité sous-entend également la volonté de répondre de ses actes devant l'autre, renvoyant ainsi aux parties prenantes (*Stakeholders* ou SH) de l'entreprise.

Néanmoins, la signification de la notion de « responsabilité » sous sa version contemporaine n'obéit plus à une logique juridique. Elle s'oriente désormais vers une logique morale. Cet ancrage moral n'émerge que dans le 18ème siècle dans le contexte français avec l'ajout du suffixe « able ». À partir de cette date, le droit commence à céder sa place à la morale faisant ainsi du « responsable » la personne devant répondre (devant Dieu) de ses actes (Viney, 1977, cité par Eberhard 2006, p. 6). L'empreinte morale de la notion de responsabilité commence ainsi à ressurgir. La responsabilité morale se trouve en parfaite adéquation avec les exigences des organisations modernes : elle est à la fois formelle et universelle. Elle se veut être comme un guide pour l'action managériale. Toute action est sujette à un jugement moral. L'acception morale

---

[2] Henry Campbell Black, Black's Law Dictionary, St. Paul (Minnesota), West Publishing Co., 1979, p. 18. Cité par le Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec, (http://ocaq.qc.ca/terminologie/bulletin/volume_1/versionpdf/1-25.pdf), accédé le 05/04/2011.

[3] Cité par le Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec. Op.cit.

[4] Grand Larousse de la langue française, Paris, Librairie Larousse, Tome 6, 1977, p. 5124. Cité par le Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec. Op.cit.

[5] La responsabilité publique de l'entreprise (RPE) renvoie à la responsabilité de l'entreprise par rapport aux conséquences primaires et secondaires générées par son activité (Preston et Post, 1975).

de la responsabilité est présente dans les définitions de la RSE, quoique parfois dissimulée (Estay et Tchankam, 2004).

Dans le cadre de notre travail, nous considérons la responsabilité comme étant à la fois juridique et morale. L'entreprise est responsable en droit de ses actions et elle se doit d'en assumer les conséquences. Elle est également moralement responsable du fait que ses décisions doivent être sujettes à un jugement moral.

(2) Trilogie « Responsabilité », « Réceptivité » et « Performance »

Dans le cadre de cette recherche, nous étudions le concept de Performance Sociétale de L'Entreprise (PSE). Ce concept découle d'une notion relativement ancienne de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), qui renvoie au rôle sociétal de l'entreprise, allant au-delà des simples considérations économiques (Gond, 2006). L'entreprise dispose ainsi d'un rôle à la fois économique et sociétal et doit donc tenir compte des conséquences de son activité sur le reste de la société (Bowen, 1953, cité par Gond, 2006, p. 1). Le concept s'est vu ainsi accorder une certaine légitimité théorique et commence à s'imposer dans le domaine « *Business & Society* ». Néanmoins, ce concept a été critiqué en raison de sa posture éthico-philosophique qui s'accommode difficilement à la réalité sociétale de l'entreprise. Les détracteurs de la RSE prônaient une démarche pragmatique allant au-delà des considérations purement théoriques et philosophiques du concept (Ackerman et Bauer, 1976). La notion de réceptivité sociétale de l'entreprise (RSE2) « *Corporate Social Responsiveness* » a vu ainsi le jour pour pallier les insuffisances managériales de la notion de responsabilité sociétale (RSE1). Cette approche managériale s'interroge sur les stratégies de réponse aux demandes sociétales, délaissées par la notion de RSE1 (Frederick, 1994/1998).

C'est dans ce contexte de fortes tensions entre les adeptes et les détracteurs de la notion de RSE, qu'est née la notion de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE). Ses premières apparitions datent des années 1970 dans les tentatives de réconciliation entre les notions de RSE1 et de RSE2. Le modèle de Carroll (1979) représente le cadre théorique fédérateur de ces deux notions, longuement perçues comme contradictoires. Le concept de PSE a ainsi le mérite de réconcilier certaines approches divergentes de RSE au sein d'un concept intégrateur, qui se veut être englobant des différentes orientations théoriques. La PSE apparait alors comme une alternative théorique et conceptuelle qui permet d'élargir d'englober, et de dépasser la perspective restreinte de la RSE. Pasquero (2002, cité par Gond, 2006, p. 1) prévoit que le concept de PSE s'est imposé comme un point de référence incontournable puisqu'il a permis de construire un

véritable consensus au sein des littératures académiques consacrées à l'analyse des interactions entre l'entreprise et la société.

C'est à Wood (1991) que l'on doit l'approfondissement de la réflexion sur la PSE et son institutionnalisation dans le domaine « *Business & Society* ». L'auteur la définit comme étant « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de réceptivité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (p. 693). Wood prévoit que cette notion se veut être plus concrète que la notion de RSE, puisqu'elle traduit les aspects observables de la démarche sociétale de l'entreprise. Elle est donc plus facile à opérationnaliser empiriquement, puisque son existence peut-être retracée grâce à l'étude des outils de mesure qui permettent son appréhension (Gond, 2006).

Dans le cadre de cette recherche, nous mobilisons le concept plus élargi de PSE au lieu du concept restreint de RSE dans l'ambition d'avoir une représentation englobante des différents aspects liés à la démarche sociétale de l'entreprise.

(3) « Social » versus « Sociétal »

Les traductions françaises faites du concept de « *Corporate Social Performance* » (CSP) sont loin de faire l'unanimité. Les ambigüités liées à l'interprétation s'expliquent essentiellement par les différences à la fois culturelles, idéologiques et socioéconomiques entre les contextes français et anglo-américain (Igalens et al., 2008). Une première ambigüité se manifeste au niveau de la traduction du terme anglais « *social* » qui diffère largement du terme francophone « social ». Tandis que la notion anglaise « *social* » renvoie à la société dans son ensemble, sa version francophone cherche à appréhender exclusivement la nature des relations de travail entre employeur et employé. Il s'avère alors que l'interprétation francophone du terme est relativement restreinte. Elle le réduit à la seule relation intra-entreprise entre employeur et employé et fait référence implicite aux droits sociaux. Nous parlons dans ce contexte de relations sociales qui renvoient à la représentation syndicale, les accords sociaux, les relations professionnelles, bilans sociaux etc. (Antal et Sobczak, 2007). Cette vision se retrouve en adéquation avec la représentation classique de la firme qui conçoit l'entreprise comme une entité fermée. L'environnement est stable. La gestion interne des relations employeur/employé est la seule préoccupation des dirigeants (en plus de la production des richesses).

Pour pallier cette interprétation restreinte, il existe le terme « sociétal » qui pourrait mieux incarner la réalité sociale des entreprises. Selon le dictionnaire français Larousse, ce terme se rapporte aux « divers aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société

organisée ». Au sens managérial du terme, « sociétal » renvoie aux relations qu'entretient l'entreprise avec ses diverses parties prenantes (*Stakeholders* ou SH), y compris les employés. L'entreprise est donc « socialement » responsable envers ses seuls salariés et elle est « sociétalement » responsable envers les autres parties prenantes, soient, les clients, les ONG, les fournisseurs, la communauté, etc.

Dans ce travail, nous privilégions la traduction responsabilité « sociétale » à la place de « sociale » puisqu'elle fournit une version relativement globale de l'ampleur du concept et désigne les responsabilités de l'entreprise à l'égard de multiples SH (y compris l'environnement écologique), au-delà des seules et uniques relations employeurs/employés préconisées par le terme social.

1. DEVELOPPEMENT DE LA PROBLEMATIQUE

Le développement de la problématique est une étape charnière de la recherche. Elle traduit et cristallise le projet de connaissance du chercheur et son objectif (Allart-Poesi et Maréchal, 2008, p. 35). En Sciences de Gestion, le chercheur dispose de voies différentes pour construire sa problématique. Il peut ainsi utiliser différents points de départ. Généralement, la problématique découle d'un certain nombre de constats aussi bien théoriques que pratiques observés dans la littérature ou sur le terrain. En effet, dans le cas où la littérature ne fait pas état d'un consensus par rapport à un concept ou un phénomène bien déterminé, le chercheur se penche alors vers le terrain pour observer la réalité organisationnelle et managériale en vue de construire une représentation capable de justifier et d'éclairer la littérature existante. Dans un tel contexte, un aller retour entre l'investigation théorique et l'observation des faits pratiques s'impose (Perret et Séville, 2008, p. 36).

Dans le cadre de cette recherche, la problématique porte sur l'étude de la notion de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), ses antécédents institutionnels et ses finalités. Cette problématique a été développée selon un processus de déconstruction/reconstruction. Ainsi, nous commençons notre analyse par déconstruire les travaux existants en se basant sur des constats théoriques liés aux incohérences récurrentes dans la manière de problématiser la PSE. Nous reconstruisons, par la suite, le concept en se référant à un cadre d'analyse systémique qui mobilise les apports de la « *Stakeholder theory* » (SHT) et de la théorie néo-institutionnelle (TNI). Notre réflexion s'est largement nourrie de l'examen minutieux de la littérature du domaine « *Business & Society* » ainsi que la réalité sociétale des entreprises. Cet examen nous a permis de formuler deux catégories de constats (théoriques et pratiques), que nous détaillions ci-après.

1.1. Constats théoriques

Cette première catégorie de constats consiste essentiellement en un regard critique porté sur la littérature en lien avec le concept de PSE et les théories mobilisées pour l'expliquer. L'examen des travaux fournis fait émerger un certain nombre de contradictions, de lacunes, ou d'insuffisances au sein du corpus théorique et méthodologique, en lien avec le concept de PSE lui-même et sa relation avec la notion de performance financière. Ces anomalies se résument comme suit :

1.1.1. Incohérences théoriques et conceptuelles : un concept à la recherche d'un paradigme structurant

Ces incohérences renvoient à de multiples anomalies constatées de manière récurrente dans la littérature du domaine « *Business & Society* ». Elles portent essentiellement sur la nature du concept de PSE et sur la manière dont le concept de PSE a été défini, théorisé et conceptualisé. L'appropriation par les chercheurs du vocabulaire issu de la PSE semble indiquer une absence affichée quant à la signification et aux différents aspects couverts par le concept. Plusieurs chercheurs ont tenté depuis une cinquantaine d'années de fournir des définitions du concept sans pour autant qu'un consensus ne se dégage (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000). Le concept de PSE s'est construit au fil des années par l'intégration d'approches parfois divergentes (Gond et Mullenbach, 2004, p. 104). Ce débordement des définitions et cadres d'analyse autour de la PSE a certes pour avantage principal d'offrir un cadre suffisamment large et vaste pour permettre de réunir autour de cette notion toutes les perspectives théoriques à l'œuvre, mais il ne fait que créer une vive tension au sein de la communauté scientifiques entre les partisans d'une vision stratégique, sociologique, puritaine, utilitariste ou encore volontariste de la PSE.

Ce flou théorique ne fait que plonger le concept dans une sorte de brouillard normatif et conceptuel rendant ainsi périlleuse toute tentative de conceptualisation claire et cohérente de la réalité sociétale de l'entreprise. Ainsi, les ambigüités sémantiques rejaillissent à nouveau et se répercutent sur la modélisation théorique du concept. Plusieurs modèles théoriques ont été avancés en vue de fournir une configuration synthétique et fédératrice des connaissances produites autour de la PSE (ex. Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991; Swanson, 1995 ; Husted, 2000 ; Mitnick, 1993/2000 ; Matten et Crane, 2005 ; Basu et Palazzo, 2008). Ces modèles représentent certes des tentatives intéressantes pour examiner de plus près les différents éléments formant la PSE, mais demeurent majoritairement très abstraits et

s'accommodent très peu à la réalité organisationnelle. Mitnick (1993, p. 4, cité par Gond, 2003) signale que ces modèles en tant que tels *« (…) are not conceptually operational ».*

À cet effet, le concept PSE est souvent jugé comme étant un terme trop « élusif » (Preston, 1978), « vague et mal défini » (Preston et Post, 1975) voire même « trop défini » (Votaw, 1973). Un concept qui manque de paradigme dominant (Jones, 1983), d'intégration théorique et de vérification empirique (Preston, 1978) et qui se prête à des confusions et des jugements subjectifs (Aupperle et al., 1983). Ce concept, censé être le paradigme unificateur des orientations théoriques du domaine « *Business & Society* », s'avère encore loin de sa finalité.

1.1.2. Incohérences méthodologiques

(1) Des mesures de la PSE très confuses et réductionnistes [6]

Elles renvoient essentiellement à la manière dont le concept a été opérationnalisé dans les travaux empiriques. La multitude de conceptualisations, qui s'avèrent souvent être divergentes, ont fait émerger de nombreuses tentatives d'opérationnalisation, mais qui se révèlent être peu homogènes.

En effet, nous signalons l'existence de deux approches de mesure mobilisées dans la littérature. La première est de nature fonctionnaliste où l'appréhension de la PSE repose sur une grande diversité d'indicateurs issus des discours, d'indices ou encore d'enquêtes par questionnaires. La deuxième est de nature constructiviste où la mesure de la PSE est construite par les acteurs qui collaborent à son élaboration. Ces mesures se trouvent en effet sujettes à de vives controverses liées essentiellement à leur manque de fondement théorique ainsi qu'aux écueils méthodologiques liés à leurs démarches d'élaboration. Certaines mesures sont infondées théoriquement (Ex. fortune), d'autres sont unidimensionnelles ou agrégées sans justification (Ex. KLD). Ullmann (1985) souligne que les recherches empiriques sont plutôt des «*Data in search of theory* ». L'absence de consensus théorique sur la définition du concept rejaillit sur l'opérationnalisation du construit et un fossé se creuse entre « ce qu'il faudrait mesurer », d'après les modèles théoriques et « ce qui est effectivement mesuré » dans les travaux empiriques (Gond et Dejean, 2004). La prolifération des mesures n'est pas motivée par des objectifs théoriques solides et appropriés mais plutôt par un environnement de recherche caractérisé par compétition académique. Par ailleurs, certaines mesures présentent un caractère a-théorique (Ex. KLD, TRI, Fortune). Elles sont élaborées par des professionnels selon une démarche systématique à travers des grilles d'évaluations largement discutables (sur le plan méthodologique. La PSE est devenue ainsi un marché privilégié pour les agences de notation, les consultants et les investisseurs

[6] Pour plus de détails sur les insuffisances des mesures de la PSE. Cf. Chapitre 2, Section 2 : « Modes d'opérationnalisation de la PSE : une lecture critique» (pp. 130-134).

(Acquier et Aggeri, 2008). La mainmise des professionnels sur le concept est marquée par l'intégration sans précédent d'activités marchandes, à tel point que la PSE est devenu un secteur d'activité (*The Economist*, 2005, cité par Gond, 2006) ou un « marché de la vertu » (Vogel, 2005), le dénaturant ainsi de sa dimension militante.

Ainsi, il s'avère que le « design » de la mesure est mal spécifié pour le construit lui-même ainsi que les éléments qui le composent. Ceci peut induire des biais dans l'association de la PSE avec d'autres construits et en particulier la performance financière.

(2) Des investigations empiriques portant sur la relation PSE/PFE largement discutables

Les investigations empiriques conduites en vue d'expliciter la nature de la relation entre la PSE et la performance financière de l'entreprise (PFE) présentent également des incohérences dans l'opérationnalisation de la PFE et dans les méthodes statistiques envisagées pour le test du lien éventuel (Allouche et Laroche, 2005). Ces investigations empiriques, essentiellement anglo-saxonnes, demeurent largement contestées à cause des anomalies dans l'opérationnalisation de la PFE. En effet, durant des décennies, les recherches sur l'interaction PSE/PFE se sont contentées de mesurer la performance en termes financiers (ROA, ROE, ROI, CA, Alpha, Beta, etc.). Cette perspective financière, que l'on peut qualifier de partielle, s'avère réductrice des avantages que l'on peut tirer de la démarche sociétale. Les avantages de la démarche sociétale ne se limitent pas aux seuls aspects financiers mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (apprentissage, innovation, réduction des coûts etc.) ou concurrentiels (parts de marché, exploitation de nouveaux marchés etc.). De plus, les recherches empiriques ont majoritairement mobilisé des mesures quantitatives de la performance (comptables et/ou boursières). Ces mesures quantitatives sont incapables de capter certains avantages moins tangibles de la démarche sociétale. D'autres aspects subjectifs peuvent être envisagés en vue d'une meilleure compréhension du résultat du comportement sociétal de l'entreprise. En effet, la démarche sociétale ne se traduit pas uniquement par des bénéfices chiffrés, mais peut engendrer également d'autres avantages moins palpables mais très bénéfiques pour l'entreprise, à savoir, la maîtrise des coûts, l'augmentation de la productivité des employés, l'exploitation des segments «responsables», la notoriété, la réputation etc. De même, la diversité des mesures envisagées sont des mesures unidimensionnelles voire de simples « *Proxy* » (Alpha, ROA, CA etc.). Ces mesures sont partielles et se révèlent être réductrices de l'ampleur du concept qui se veut être multidimensionnel.

Sur le plan théorique, la performance organisationnelle est un « mot valise » qui incarne une multitude d'aspects. Néanmoins, les définitions jusqu'à présent données au concept demeurent insuffisantes avec très peu de travaux empiriques mobilisant des conceptualisations claires et

adaptées à l'objet de la recherche. L'usage que font certains chercheurs de ce construit demeure très confus et ambigu. Les mesures fournies manquent de fondement théorique pouvant justifier l'articulation des différentes dimensions de la performance. Richard et al. (2009) s'interrogent si les chercheurs sont réellement en train de mesurer la performance *« to which managers are managing »*. Ce manque de compréhension du concept de performance ne fait que réduire la pertinence et la crédibilité des travaux.

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

(3) Absence d'un recadrage institutionnel de la relation PSE/PFE

L'appropriation de la PSE par les entreprises n'est pas le fruit du hasard, mais elle est bel et bien le résultat de l'effet de pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'entreprise. Ces pressions se situent en amont de la PSE et permettent d'orienter et façonner la démarche sociétale de l'entreprise. Ces déterminants mettent en lumière la contingence de la PSE aux structures institutionnelles de son environnement (Jones, 1999, Campbell, 2007, Aguilera et al., 2007).

L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par de nouveaux acteurs, des acteurs très influents du mouvement de la PSE, qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales. Il s'agit essentiellement d'organisations de la société civile, d'investisseurs, de salariés, des consommateurs et de leurs syndicats, et ajouté à cela, de nombreux mouvements sociaux que nous regroupons sous le nom d'organisation non gouvernementale (ONG). Ces acteurs exercent des pressions sur les entreprises les incitant à adopter un comportement sociétal donnant lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de PSE (Ben Mlouka et Boussoura, 2008). Ces acteurs détiennent également un pouvoir important, une ressource nécessaire à la survie de l'entreprise, le pouvoir de délivrer la légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2007). L'étude de ces facteurs présente l'avantage de contextualiser la PSE par rapport à l'environnement institutionnel dans lequel elle se situe et permettent de prédire la nature et l'ampleur de la démarche sociétale de l'entreprise. Ce processus d'institutionnalisation de la PSE permet d'expliquer la diversité et le foisonnement des pratiques sociétales.

Par ailleurs, les travaux empiriques portant sur l'étude du lien PSE/PFE ont tendance à écarter l'analyse de ces pressions institutionnelles dont le poids s'avère déterminant pour justifier l'existence d'un lien éventuel. Cette problématique se trouve en effet contingente au contexte institutionnel dans lequel elle s'insère. L'étude des pressions institutionnelles permet de dresser le cadre d'analyse à cette problématique par rapport au contexte de l'étude. Ce recadrage institutionnel présente l'avantage de fournir une analyse fine et circonstanciée de la nature du lien PSE/PFE. Il convient donc d'inclure dans l'étude du lien PSE/PFE le cadre institutionnel (et la nature des pressions qui y existent) dans lequel cette problématique s'inscrit en vue d'une analyse cohérente et adaptée.

Ainsi, la littérature théorique et empirique reste peu consensuelle sur la manière de :

1. Définir et conceptualiser la PSE
2. Situer la PSE par rapport à son contexte institutionnel
3. Opérationnaliser le concept de PSE
4. Relier la PSE avec la notion de performance.

1.2. Constats pratiques

Ces constats portent essentiellement sur l'observation des phénomènes organisationnels et managériaux liés à la pratique sociétale de l'entreprise. Cet examen minutieux nous a permis de construire une représentation sur la base de faits concrets, et ce en vue d'expliquer les phénomènes d'appropriation de la PSE et les mécanismes qui sont à l'œuvre. En effet, l'examen de l'univers des entreprises nous a permis de repérer un certain nombre de pratiques sociétales qui sont de nature à créer de la valeur économique. De plus, l'analyse du processus d'appropriation de la PSE montre que la configuration du contexte institutionnel, dans lequel s'insère l'entreprise, permet de redéfinir la nature et l'ampleur de l'engagement sociétal.

1.2.1. Avantages procurés par la démarche sociétale

Certaines entreprises ont pu générer des bénéfices grâce à leur engagement sociétal qui se traduisent par une augmentation de la profitabilité. D'autres ont pu s'approprier des bénéfices moins tangibles qui se manifestent essentiellement par la constitution d'un avantage concurrentiel, par la réduction de leurs coûts ou encore par le renforcement de leur réputation.

(1) La PSE, une source d'avantage concurrentiel

Certaines entreprises ont pu à travers de nouvelles pratiques de différenciation sociétale (innovation dans les produits ou services, produits bios, produits adaptés aux handicapés, ciblage

de clients sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux etc.) décrocher un avantage concurrentiel. Ces entreprises ont su ainsi se distinguer de la concurrence et créer une image valorisante auprès de leurs clients en ciblant de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offre de services financiers socialement responsable (ISR) etc.). C'est le cas de « *British Telecom* »[7] qui, en adoptant une politique orientée vers la PSE (maîtrise des risques sociaux, produits et services qui ne nuisent pas à l'environnement, activités philanthropiques, mécénats etc.), a pu multiplier le pourcentage des clients satisfaits et bénéficier ainsi d'un avantage de marché par rapport à ses concurrents. La démarche revêt ici la forme d'un atout stratégique. L'enjeu pour l'entreprise reste de savoir comment mobiliser cet avantage pour générer de la valeur économique.

Vermeg Tunisie (entreprise spécialisée dans le développement de solutions financières) a pu se forger un certain avantage concurrentiel grâce à son engagement sociétal. Cet engagement se manifeste à travers les quelques donations à des associations caritatives, en particulier, l'association « Nadi Al Bassar », un établissement éducatif, médical et sociétal basé à Tunis.

(2) La PSE, un outil pour se prémunir contre les risques

Les activités sociétales peuvent servir de bouclier pour se prémunir contre les risques qui pourraient nuire à la performance et l'image de l'entreprise. En effet, les pratiques sociétales permettent à l'entreprise de maitriser les risques sociaux, les accidents écologiques, les risques industriels, les incidents au travail, les interventions contraignantes de l'État etc. Ces types de risques présentent un caractère incertain et imprévu. Il semble donc évident que la démarche sociétale serve d'atout pour avoir une marge de manœuvre face à la résurgence éventuelle de tels risques. Les entreprises s'engagent à assumer un rôle sociétal, c'est sans aucun doute pour écarter certains risques et pour saisir certaines opportunités. En améliorant la gestion des risques, qu'ils soient sociaux, environnementaux, juridiques, ou encore économiques, une entreprise peut améliorer sa sécurité et renforcer sa stabilité. C'est dans ce contexte que « Telus »[8] (entreprise de télécommunications canadienne), dont la réputation repose essentiellement sur une politique de développement durable, a pu minimiser les risques économiques grâce à une conception de produits axée sur l'environnement.

La filiale Tunisienne de Total a pris des engagements sociaux et environnementaux lui permettant de se couvrir contre les risques écologiques. L'entreprise veille constamment à la sécurité de ses procédés et du transport des produits, de manière à maîtriser les risques

[7] Exemple cité dans « les stratégies du développement durable nuisent-elles à la performance économique des entreprises ? », *Groupe de travail ORSE*, Juin 2002-Mars 2003.

[8] Étude de cas sur la RSE : TELUS, préparée pour : Le groupe de travail interministériel sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). www.nrcan-rncan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-**rse**/pdf/cas/**telus**_f.pdf, accédé le 12/09/2006.

d'accidents industriels. Elle cherche également à tenir les communautés riveraines de ses sites informées de ses activités et prévenir les nuisances et les risques d'accidents qui pourraient les affecter.

(3) La PSE, un mécanisme de réduction des coûts

La pollution, les déchets toxiques sont en réalité des coûts écologiques que supportent certaines entreprises et qui peuvent être évités par une démarche sociétale et environnementale structurée. En maitrisant sa production de déchets et en améliorant l'efficacité avec laquelle elle utilise ses ressources, l'entreprise pourrait réaliser des économies substantielles. C'est la stratégie consentie par « *Home Depot* » [9] (spécialisée dans les matériaux de construction, les fournitures pour la rénovation domiciliaire et les articles pour le jardin et la pelouse), l'entreprise s'est donnée à une politique sociétalement responsable depuis 1991, grâce à un programme de gestion des déchets créé depuis 1994 visant à réduire l'impact environnemental de ses activités, l'entreprise a pu économiser des fonds énormes et bénéficier ainsi d'une réduction d'impôts (écotaxes).

(4) La PSE, un moteur d'innovation

La démarche sociétale peut devenir une source d'innovation. L'entreprise peut développer de nouvelles activités ou restructurer d'autres en se référant aux enseignements de la PSE ou le développement durable. L'innovation joue un rôle central dans l'exercice de l'engagement sociétal. Ses résultats se traduisent par une sensibilité accrue aux préoccupations sociales et environnementales. L'innovation porte sur la conception de nouveaux produits et services qui respectent l'environnement, les nouveaux processus et modèles de management (Ex. management environnemental) ou encore les nouvelles formes d'entreprise (Ex. entreprises vertes). Certaines entreprises se sont positionnées sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement (Rabo Green Bank et le financement du développement durable, Veolia Environnement et l'offre de services à valeur ajoutée liée aux exigences de qualité et de sécurité etc.). D'autres ont reconfiguré leur portefeuille stratégique et l'ont orienté davantage vers le respect des exigences sociétales et environnementales (« *British Petroleum* » devenant « *Beyond Petroleum* », Shell et les énergies alternatives etc.)[10].

Pour la filiale tunisienne de Manpower, la pratique sociétale va bien au-delà des dons accordés aux organisations caritatives, elle s'attache à promouvoir l'emploi et le développement des compétences. Cette approche traduit une certaine innovation dans la manière de gérer les

[9] Étude de cas sur la RSE : Home Depot, Étude réalisée pour le Groupe de travail interministériel sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). www.nrcan-rncan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-**rse**/pdf/cas/hd_f.pdf, accédé le 12/09/2006.

[10] Exemples tirés du site Novethic (http://www.novethic.fr/novethic/agence-de-notation-sociale/gouvernement-d-entreprise/rapport-rse/73354.jsp), accédé le 20/01/2011.

ressources humaines. Les valeurs : Homme - Savoir - Innovation, définissent les lignes directrices de leurs stratégies. Ces valeurs se cristallisent par des engagements très novateurs en la matière: respecter les personnes (collaborateurs, clients et partenaires), partager le savoir et l'expérience pour promouvoir des pratiques de développement professionnel durable, viser l'excellence au travers de l'innovation pour créer des environnements de travail socialement favorables.

(5) La PSE, une source pour accroître la réputation

La démarche sociétale apparait comme source pour rehausser le niveau de notoriété de l'entreprise à l'égard de ses SH. Cette réputation se traduit par un niveau d'implication dans la communauté (associations, universités, causes humanitaires, développement régional). Ainsi, les entreprises qui obtiennent un bon rendement sociétal peuvent se forger une certaine notoriété à l'égard des médias, des associations de consommateurs, des clients et des ONG. Certaines entreprises de la grande distribution telles que Casino, Auchan et Carrefour ont pu se forger une certaine image grâce au référentiel « l'initiative clause sociale » qui encourage le respect des droits de l'homme dans les pays en développement (Igalens et Mancy, 2005).

C'est le cas de Tunisiana qui a pu se forger une certaine réputation en s'associant avec l'UNEF (le Bureau du Fonds des Nations Unies pour l'enfance). Ce partenariat affiche une certaine adhésion aux valeurs sociétales, en orientant sa politique vers les classes les moins favorisées du pays. A travers ces actions éparses, Tunisiana a cherché à montrer qu'elle avait une éthique sociale à caractère solidaire et universel.

En guise de synthèse, il apparait clairement à travers ces quelques exemples que les facteurs clés de succès des entreprises incluent des considérations sociétales. Ces constats traduisent une éventuelle influence de la PSE sur le niveau de performance. À cet effet, l'étude de la problématique de l'effet de la PSE sur la PFE est tout à fait réalisable et féconde.

1.2.2. Contingence de la démarche sociétale au contexte institutionnel

Ce constat illustre que la configuration du contexte institutionnel permet de redéfinir la nature et l'ampleur de l'engagement sociétal. La démarche sociétale de l'entreprise se trouve en effet structurée et définie en fonction de l'environnement institutionnel dans lequel elle se situe.

Le cas tunisien semble être un cas d'exercice probant pour étudier en profondeur les déterminants institutionnels qui ont conduit à l'appropriation des pratiques sociétales. La globalisation explique sans doute une grande partie de la diffusion des discours sur la PSE en Tunisie. Cette mondialisation est portée par les firmes multinationales qui ont tendance à

exporter leurs pratiques sociétales. Un effet d'apprentissage est alors à l'œuvre, les entreprises locales ont tendance à reproduire ces « *best practices* » jugées comme internationalement bonnes et appropriées. De plus, certaines ONG tunisiennes (organisation tunisienne de la défense des consommateurs, association tunisienne pour l'éducation écologique etc.) sont très actives en la matière et portent une attention particulière à l'activité des entreprises, les contraignant ainsi à se reconvertir à la PSE.

Il existe une différence substantielle entre les versions européenne et américaine de la PSE. Cette différence est renvoyée à des raisons liées au contexte culturel, politique et socioéconomique. En effet, la culture américaine est décrite comme étant individualiste, légalitaire et pragmatique. Les droits individuels sont admis en l'absence de l'intervention de l'État. La responsabilité de l'entreprise se réduit à la production de biens et services pour les actionnaires et de façon indirecte pour l'ensemble de la société. De plus, les lois réglementant les droits et les devoirs organisationnels sont réduites au maximum. Un tel contexte serait propice à un développement de pratiques volontaires de la RSE. Paradoxalement, la culture européenne continentale est fortement influencée par les valeurs et les lois tacites, communément partagées. Elle recherche moins les résultats, mais plutôt la valeur intrinsèque du travail fourni et s'oriente davantage vers la communauté. Les droits individuels sont assimilés à la liberté de participer et de s'impliquer dans la prise de décision collective. Cette perspective reconnaît l'obligation de l'entreprise envers société au-delà de ce qui est prévu par les lois (Sison, 2009).

La version tunisienne de la PSE s'apparente certes aux versions occidentales et en particulier française, mais il est à signaler qu'il existe une certaine différence qui résulte des spécificités réglementaires et culturelles. Ainsi, la philosophie globale de la PSE et ses enseignements demeurent constants, mais la pratique a tendance à s'adapter au contexte local. En effet, les pratiques sociétales tunisiennes se nourrissent de la culture musulmane qui est fortement influencée par les valeurs et les lois tacites, communément partagées. Les principes de collectivisme, d'altruisme et de philanthropie, qui forment le socle de la PSE, représentent le cœur des préceptes de la religion musulmane. À cet effet, il devient nécessaire de situer la configuration de la PSE par rapport au contexte dans lequel elle se situe en vue d'avoir une cohérence dans sa conceptualisation. Cette mise en perspective institutionnelle se traduit par l'analyse des pressions qui permettent d'adapter la démarche sociétale de l'entreprise aux spécificités du contexte d'exercice.

A la lumière de ces constats, théoriques et pratiques, nous admettons que la démarche sociétale de l'entreprise est un processus :

1. Conditionné par son contexte institutionnel (amont) qui permet de la définir et de l'orienter.
2. Finalisé qui se traduit par des retombées (aval) sur l'entreprise.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre problématique de recherche qui se propose de fournir un cadre d'analyse et de réflexion sur la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE). Ainsi, il sera question d'explorer ses antécédents institutionnels et d'analyser ses effets sur le niveau de performance organisationnelle.

2. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE : CONCEPTUALISER, OPERATIONNALISER LA PSE ET QUESTIONNER SES ANTECEDENTS ET SES RESULTATS

2.1. Questions de la recherche

La problématique soulevée pourrait être scindée en deux catégories de questions de recherche:

(1) Des interrogations sur la manière de conceptualiser :

- La PSE : comment l'opérationnaliser ? quels fondements théoriques mobiliser ? quelles dimensions lui octroyer ?
- Les pressions institutionnelles : en quoi consistent ces pressions ? comment les conceptualiser ? quel est le cadre d'analyse adéquat ?
- La performance organisationnelle : comment la démarche sociétale de l'entreprise se traduit-elle sur le niveau de performance ? comment conceptualiser le processus par lequel cet effet se matérialise-t-il ?

(2) Des questionnements sur la manière d'agencer et d'organiser les trois niveaux d'analyse au sein d'un cadre global et fédérateur, qui retrace de manière cohérente l'objet de la recherche.

- Comment ces pressions se conjuguent-elles pour redéfinir la PSE en fonction des spécificités de l'environnement de l'entreprise ?
- Comment expliquer la dynamique d'appropriation de la PSE par les entreprises tunisiennes ?
- Comment la PSE se traduit-elle par des résultats sur le niveau de performance? quelle est la nature de l'effet de la PSE sur la performance ?

2.2. Objectifs de la recherche

Pour aborder ces questions de recherche, deux types d'objectifs ont été assignés à ce travail : un objectif principal et des objectifs spécifiques.

2.2.1. Objectif principal

À partir de notre interrogation centrale, nous pouvons avancer notre objectif principal qui consiste à construire, selon l'approche systémique, un modèle explicatif du processus d'appropriation de la PSE et questionner ses antécédents et ses résultats. Cet objectif se décline en trois sous-objectifs, en fonction de leur nature conceptuelle, explicative ou prédictive.

(1) Le premier objectif est de conceptualiser. Cet objectif présente une double visée théorique et conceptuelle. Il consiste à fournir des cadres d'analyse pour chacun des trois niveaux conceptuels : les pressions institutionnelles, la PSE et la performance organisationnelle.

(2) Le deuxième objectif est d'expliquer. Cet objectif consiste à expliquer dans un modèle systémique général, l'articulation entre ces trois niveaux conceptuels : les pressions institutionnelles en tant qu'entrée du système, la PSE comme processus de transformation et la performance organisationnelle comme résultats du système. Cet objectif cherche à expliquer le lien de causalité entre les trois niveaux du système. Il s'agit, dans un premier temps, d'identifier l'effet des pressions institutionnelles sur le niveau de PSE de l'entreprise. Dans un deuxième temps, il est question d'appréhender les résultats de la PSE sur le niveau de performance organisationnelle (effet positif, négatif ou neutre). Cet objectif permet ainsi de fournir l'ensemble des justifications théoriques et empiriques à la configuration systémique de la problématique de recherche.

(3) Le troisième objectif est de prédire. Il s'agit de s'interroger sur la capacité de notre cadre d'analyse à prédire la réalité sociétale des entreprises.

2.2.2. Objectifs spécifiques

Outre l'objectif principal, des objectifs périphériques sont visés. Ces objectifs, à vocation descriptive, se résument comme suit :

(1) Saisir le degré d'ancrage de la PSE dans le contexte tunisien. Ceci revient à décrire la version tunisienne de la PSE et identifier ses aspects saillants : les pratiques sociétales tunisiennes présentent-elles un caractère universel (semblable à d'autres contextes) ? ou bien sont-elles spécifiquement adaptées au contexte tunisien ?

(2) Décrire l'environnement institutionnel et sa contribution à expliquer le processus d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises.
(3) Retracer l'ensemble des bénéfices qu'une entreprise pourrait se procurer par son engagement sociétal.
(4) Proposer des pistes d'amélioration du dispositif sociétal existant et fournir aux managers des préconisations pour optimiser leur démarche sociétale.

Tableau 0.1. Articulation entre problématique, objectifs et questions de recherche

	Objet	Principaux objectifs	Niveaux conceptuels
Problématique de recherche	Dans quelle mesure les pressions institutionnelles impactent-elles la PSE et en quoi cette dernière contribue-t-elle à la performance organisationnelle ?	*Expliquer* le processus d'appropriation de la PSE et questionner ses antécédents (pressions institutionnelles) et ses résultats (performance organisationnelle). Cela invite à mobiliser l'approche systémique comme piste d'investigation (avec les pressions institutionnelles en tant qu'entrée du système, la PSE comme processus de transformation et la performance organisationnelle comme résultat du système)	Modèle global : le système dans son ensemble
Questions de recherche	Quelles sont les pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'entreprise en faveur de la PSE ? Comment ces pressions se conjuguent-elles pour redéfinir la PSE ?	*Conceptualiser* Développement d'un cadre d'analyse hiérarchisé des antécédents institutionnels	Niveau conceptuel I : entrées du système
	Comment justifier le processus d'appropriation de la PSE ? Comment l'opérationnaliser? Quels fondements théoriques mobiliser ?	*Conceptualiser* Développement d'un cadre d'analyse de la PSE en se référant au modèle de Wood (1991) et aux apports de la théorie des parties prenantes	Niveau conceptuel II : processus
	Dans quelle mesure la PSE serait-elle susceptible d'impacter le niveau de performance ? Quels sont les facteurs qui permettent de faire converger les deux dimensions ? Quelle est la nature de l'effet de la PSE sur la Performance ?	*Conceptualiser* Développement d'un cadre d'analyse de la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise	Niveau conceptuel III : résultats du système

3. POSITIONNEMENT DE LA PROBLEMATIQUE PAR RAPPORT AU CORPUS THEORIQUE : ESSAI DE RECONCILIATION DES COURANTS DE RECHERCHE DANS LE DOMAINE « BUSINESS & SOCIETY »

L'objet de cette thèse est d'essayer de construire un cadre d'analyse permettant d'appréhender le concept de Performance Sociétale de l'Entreprise dans le contexte institutionnel tunisien et de questionner son lien éventuel avec la notion de performance organisationnelle. Elle se propose d'apporter quelques éléments de réflexion sur des aspects saillants de la littérature.

Cette problématique cherche à réconcilier entre trois grandes traditions de recherche dans le domaine « *Business & Society* », où peu de consensus ne semble s'établir.

(1) La manière de conceptualiser la PSE et de l'opérationnaliser (Carroll, 1999 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Mitnick, 1993 ; 2000 ; Maignan et al., 1999).

(2) La nature de l'effet de la PSE sur la PFE qui semble loin de faire l'unanimité (Ullman, 1985 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al., 2003 ; Allouche et Laroche, 2005).

(3) La contingence de la démarche sociétale de l'entreprise aux pressions institutionnelles exercées par son environnement (Chih et al., 2010 ; Aguilera et al., 2007 ; Campbell, 2007 ; Banerjee, et al., 2003 ; Weaver et al., 1999 ; Jones, 1999 ; Greening et Gray, 1994). Des aspects jusqu'à présent manquants dans les investigations empiriques.

Ces trois orientations théoriques permettent de fournir les grands axes du cadre d'analyse que nous proposons et le corpus théorique que nous allons mobiliser pour approcher cette problématique. Cette démarche implique de se focaliser sur les angles morts de la littérature, en essayant de dépasser certaines limites liées aux modes d'opérationnalisation de la PSE, à la manière dont le concept a été relié à la PFE ainsi que l'absence de contextualisation de la PSE par rapport à l'environnement institutionnel dans lequel elle se situe. Cet effort nous pousse à reconnaître le caractère systémique, dynamique et contingent de la démarche sociétale de l'entreprise.

La problématique que nous envisageons invite à analyser de manière critique la littérature sur la PSE et à la réorganiser au sein d'un nouveau cadre théorique consensuel. Sur le plan conceptuel, cette problématique mobilise l'approche systémique pour décliner les différents niveaux d'analyse, à savoir les pressions institutionnelles en tant qu'entrée du système, la PSE en tant que processus, et la performance organisationnelle en tant que résultat du système. Dans une perspective empirique, elle conduit à mobiliser des outils statistiques adaptés au caractère systémique et contingent de la problématique.

4. ARCHITECTURE DE LA THESE

La démarche d'ensemble adoptée dans la thèse afin d'opérationnaliser la problématique générale a consisté à construire un cadre d'analyse systémique qui retrace le processus d'appropriation de la PSE et questionne ses antécédents et ses finalités.

La démarche d'investigation suit un processus de raisonnement à triple phase : déconstruction/reconstruction/validation.

(1) La phase de déconstruction (première partie) se traduit par une mise en perspective critique des différentes problématisations (théoriques, conceptuelle et empirique) du concept.
(2) La phase de reconstruction (deuxième partie) consiste en le développement d'un nouveau cadre d'analyse systémique qui se veut être fédérateur et englobant des différentes orientations théoriques.
(3) La phase de validation (troisième partie) est destinée à statuer sur les dépendances étudiées et la recevabilité des hypothèses, de manière à tirer un certain nombre de conclusions et d'enseignements.

La **PREMIERE PARTIE** déconstruit l'ensemble du corpus théorique qui s'est développé autour de la PSE en suivant une approche critique. Cette partie se décompose en deux chapitres reprenant chacun les axes saillants de la littérature sur la PSE.

Le **premier chapitre** revient aux origines de la PSE ainsi que ses fondements théoriques, et se décline en deux parties. Nous avons cherché, dans une première partie, à questionner les origines, l'évolution et la dissémination géographique du concept de PSE en mettant en lumière les phases critiques de sa genèse. Nous avons dressé, dans une deuxième partie, les fondements théoriques et épistémologiques de la PSE afin de comprendre en profondeur les modes de production de connaissances autour du concept.

Le **deuxième chapitre** expose le débordement des cadres d'analyse théoriques et empiriques autour de la PSE et se décline en trois parties. Dans une première partie, nous avons mis en perspective les modélisations théoriques en vue d'un éclairage conceptuel de la PSE. Nous avons dressé, dans une deuxième partie, les modes d'opérationnalisation de la PSE en mettant en lumière la multitude d'incohérences théoriques et d'écueils méthodologiques. Dans une troisième partie, nous avons cherché à questionner les origines et les fondements de la problématique de l'interaction entre la PSE et la performance financière de l'entreprise (PFE) en mettant le focus sur les résultats controversés et les incohérences méthodologiques récurrentes.

La **DEUXIEME PARTIE** de la thèse reprend le cadre théorique précédent et le reconstruit selon une nouvelle approche systémique (entrées-processus-résultats). Cette perspective constitue une base solide pour modéliser la dynamique de la PSE et ouvre la voie à une meilleure compréhension des phénomènes d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Cette partie se décompose en deux grands chapitres développant chacun les composantes du système.

Le **troisième chapitre** développe le processus de PSE et le fondement théorique de ses différentes dimensions. Il s'agit de construire la boîte noire du système en fonction de trois composantes, renvoyant chacune à une partie bien spécifique du chapitre. Chacune de ces parties explique la logique de construction de chaque dimension de la PSE et son articulation par rapport au construit global. La première partie développe la première composante de la PSE : la dimension normative ou la responsabilité sociale (les principes et les convictions en faveur de la PSE). La deuxième partie développe la deuxième composante de la PSE : la dimension managériale ou la réceptivité sociétale (les acteurs impliqués ou les SH à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable). La troisième partie développe la troisième composante de la PSE : la dimension instrumentale (les instruments et mesures mis en place pour maintenir le dispositif sociétal).

Le **quatrième chapitre** développe les antécédents et les finalités de la PSE et se décline en deux parties. La première partie revient sur les antécédents ou les entrées du système. Il s'agit de construire un cadre d'analyse des pressions institutionnelles à l'origine de la démarche sociétale de l'entreprise à savoir, les pressions sectorielles ou l'environnement micro (secteur d'activité), les pressions nationales ou l'environnement méso (État et médias) et enfin les pressions transnationales ou l'environnement macro (firmes multinationales et ONG). La deuxième partie du chapitre développe les finalités ou les résultats du système. Il s'agit de construire un cadre d'analyse de la performance organisationnelle conçue comme résultat de la démarche sociétale. Cet exercice consiste à identifier les retombées de l'engagement sociétal sur l'entreprise et à les réorganiser au sein d'un cadre d'analyse cohérent qui rompt avec une certaine tradition fonctionnaliste (financière, quantitative et unidimensionnelle) de mesure de la performance.

La **TROISIEME PARTIE** de la thèse consiste en la démarche de validation du modèle de recherche développé à l'issu de la deuxième partie. Elle se décompose en deux chapitres reprenant respectivement le dispositif méthodologique, l'analyse et l'interprétation des résultats. Le **cinquième chapitre** fournit donc une justification des choix méthodologiques opérés à savoir : le design de la recherche et la justification du positionnement épistémologique, les différentes phases de conduite de la recherche et le mode d'opérationnalisation des variables du modèle, la justification du terrain de la recherche, et finalement une description circonstanciée du dispositif statistique déployé pour tester le modèle de recherche.

Le **sixième chapitre** se propose de tester le modèle de recherche ainsi que sa structure hypothétique, et se décline en deux parties. La première partie fournit un éclairage sur l'ensemble des traitements statistiques opérés. La deuxième partie reprend les résultats de la recherche et les

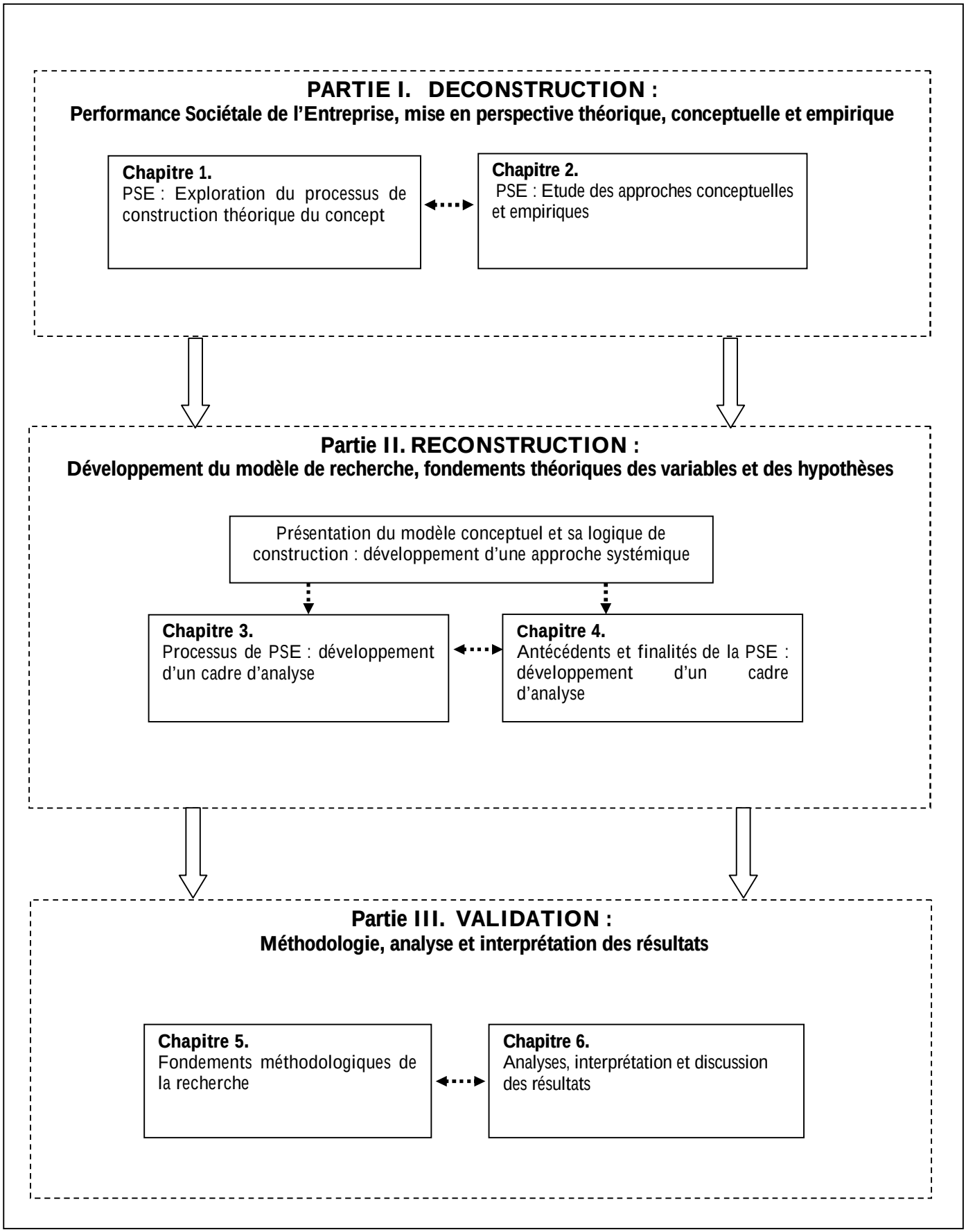
discute et commente par rapport aux travaux antérieurs, de manière à tirer l'ensemble des enseignements et leurs contributions au débat autour de la PSE.

Le tableau suivant esquisse un aperçu sur la structure globale de la thèse et explicite les questionnements posés dans chaque chapitre.

Tableau 0.2. Présentation de la structure de la thèse et des questionnements posés par chapitre

Parties	Chapitres	Questionnements sous-jacents
PREMIERE PARTIE Déconstruction : Mise en perspective théorique, conceptuelle et empirique	**1er chapitre :** PSE : Exploration du processus de construction théorique du concept	- Quelles sont les origines de la PSE et quelles étaient ses représentations premières? - Comment le concept a évolué sur le plan conceptuel, méthodologique, et géographique ? - Quelles sont les théories mobilisées pour expliquer la PSE ? - Quels sont les différents paradigmes épistémologiques qui sous-tendent les théorisations autour de la PSE ?
	2ème chapitre : PSE : Etude des approches conceptuelles et empiriques	- Quels sont les modèles théoriques de la PSE ? En quoi consiste la logique de construction sous-jacente à chacun des modèles ? - Quels sont les modes d'opérationnalisation de la PSE ? En quoi consistent les anomalies qui entourent ces mesures ? - Quels sont les fondements théoriques de l'interaction entre la PSE et la PFE ? Quels étaient les résultats des études empiriques ? En quoi consistent les anomalies liées à ces investigations ?
DEUXIEME PARTIE Reconstruction : Développement du modèle de recherche, fondements théoriques des variables et des hypothèses	**3ème chapitre :** Processus de PSE : développement d'un cadre d'analyse	- Comment justifier le processus d'appropriation de la PSE ? - Quels fondements théoriques mobilisés pour expliquer la dynamique de la PSE ? - Comment s'agencent et s'organisent les dimensions de la PSE ?
	4ème chapitre : Antécédents et finalités de la PSE: développement d'un cadre d'analyse	- Quelles sont les pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'entreprise en faveur de la PSE ? Comment ces pressions se conjuguent-elles pour redéfinir la PSE en fonction des spécificités de l'environnement dans lequel elle s'insère ? - Dans quelle mesure la performance serait-elle la finalité du comportement sociétal de l'entreprise ? comment conceptualiser le processus par lequel se traduit cet effet ?
TROISIEME PARTIE Validation : Méthodologie, analyse et interprétation des résultats	**5ème chapitre :** Fondements méthodologiques de la recherche	- Comment s'articule le dispositif méthodologique déployé ? - Quelles sont les justifications des choix opérés ?
	6ème chapitre : Analyses, interprétations et discussions des résultats	- Comment s'articulent les analyses statistiques opérées ? quels sont leurs principaux résultats ? - Comment positionner les résultats par rapport au corpus théorique existant ? - Quels sont les enseignements tirés ?

Figure 0.1. Architecture de la thèse



Première partie : Déconstruction

Performance Sociétale de l'Entreprise, mise en perspective théorique, conceptuelle et empirique

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette **PREMIERE PARTIE** déconstruit l'ensemble du corpus théorique qui s'est développé autour de la PSE et revient sur ses différents modes de problématisation. Elle se propose de dresser une mise en perspective théorique, conceptuelle et empiriques du concept, permettant ainsi une compréhension approfondie des mécanismes qui régissent son processus de construction. Cette partie se décompose en deux chapitres reprenant chacun les axes saillants de la littérature sur la PSE.

Le **premier chapitre** dresse une vue d'ensemble sur le processus de construction théorique du concept. Il revient aux origines de la PSE ainsi que sur ses fondements théoriques, et se décline en deux parties. Nous avons cherché, dans une première partie, à questionner les origines, l'évolution et la dissémination géographique du concept de PSE en mettant en lumière les phases critiques de sa genèse. Nous avons dressé, dans une deuxième partie, les fondements théoriques et épistémologiques de la PSE afin de comprendre en profondeur les modes de production de connaissances autour du concept.

Le **deuxième chapitre** fournit une mise en perspective conceptuelle et empirique du concept et expose le débordement des cadres d'analyse. Ce chapitre se décline en trois parties. Dans une première partie, nous avons mis en perspective les modélisations théoriques en vue d'un éclairage conceptuel de la PSE. Nous avons dressé, dans une deuxième partie, les modes d'opérationnalisation de la PSE en mettant en lumière la multitude d'incohérences théoriques et d'écueils méthodologiques. Dans une troisième partie, nous avons cherché à questionner les origines et les fondements de la problématique de l'interaction entre la PSE et la performance financière de l'entreprise (PFE) en mettant le focus sur les résultats controversés et les lacunes méthodologiques récurrentes.

Sommaire de la première partie

Chapitres	Sections	Modes d'exploration
Chapitre 1. PSE : Exploration du processus de construction théorique du concept	I. Aux origines de la PSE, la notion de RSE : évolution des conceptions et dissémination géographique	Mise en perspective théorique
	II. Fondements théoriques et épistémologiques de la PSE	
Chapitre 2. PSE : Etude des approches conceptuelles et empiriques	I. Modélisations théoriques de la PSE : débordement des cadres d'analyse	Mise en perspective conceptuelle
	II. Modes d'opérationnalisation de la PSE : une lecture critique	Mise en perspective empirique
	III. Problématique de l'interaction entre la Performance Sociétale de l'Entreprise et la Performance Financière de l'Entreprise : Origines, fondements et résultats	Mise en perspective empirique

CHAPITRE 1.

PSE : EXPLORATION DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION THEORIQUE DU CONCEPT

INTRODUCTION

Le concept de PSE ne cesse de susciter un intérêt de la part des chercheurs depuis une cinquantaine d'années (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962 ; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000). En vue d'une compréhension approfondie du concept ainsi que de ses différentes orientations théoriques, ce chapitre revient sur les origines américaines de la PSE et les mécanismes qui régissent les phases de son évolution. Afin de compléter l'étude de la construction historique de la PSE, ce chapitre revient aux fondements théoriques et épistémologiques en vue d'explorer les logiques théoriques qui sous-tendent les théorisations autour du concept.

Ce chapitre est structuré autour de deux grandes parties. La première partie fait un détour historique aux origines américaines de la PSE et ses représentations élémentaires (trouvant leur origine dans la notion de RSE). Elle dresse également les perspectives d'évolution historique, sémantique et méthodologique du concept. Cet exercice fournira une vue d'ensemble sur le changement de contenu sémantique et de modes de problématisation de la PSE. Finalement, cette partie analyse la diffusion géographique de la PSE à travers le monde et notamment en Tunisie, en mettant en lumière les facteurs explicatifs de cet intérêt grandissant de la PSE.

La deuxième partie se consacre à l'étude des fondements théoriques et épistémologiques de la PSE. Elle dresse une vue d'ensemble sur les différentes théories qui expliquent la construction du concept. Le survol des travaux réalisés permet de repérer différentes définitions, approches voire des «paradigmes» entiers de la PSE, traduisant dans leur majorité la complexité du concept. Au regard du débordement des cadres d'analyses, il devient nécessaire de questionner les fondements épistémologiques pour comprendre en profondeur les modes de production de connaissances autour de la PSE. Outre le volet épistémologique, cette partie fait un détour aux doctrines philosophiques et religieuses qui ont largement contribué à l'édification du concept, et

qui ont nourri de façon continue l'ensemble des réflexions qui se sont succédées pour redonner au concept sa forme contemporaine.

I. AUX ORIGINES DE LA PSE, LA NOTION DE RSE : EVOLUTION DES CONCEPTIONS ET DISSEMINATION GEOGRAPHIQUE

Cette partie se consacre à une mise en perspective historique du concept de performance sociétale de l'entreprise (PSE) en vue de retracer son processus de construction théorique. Nous allons donc revenir aux premières représentations du concept de PSE qui trouvent leur origine dans la notion de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Le recadrage historique semble être fondamental en vue d'éclairer le changement du contenu sémantique et des modes de problématisation de la PSE.

Le concept de RSE, comme version ancestrale de la PSE, présente des origines américaines affirmées (Gond, 2006 ; Pasquero, 2005). Son identité se trouve dissimulée dans les questionnements traditionnels de la société américaine sur le lien entre l'individu et l'institution (Pasquero, 2005). Il représente la continuité d'une réflexion philosophique et managériale sur le rôle de l'entreprise dans la société qui s'est progressivement cristallisée dans les débats académiques (Gond, 2006). Le développement de la RSE aux États-Unis est amorcée par les crises du capitalisme de l'entre deux guerres. Il se présente ainsi comme l'expression d'un mode de légitimation des entreprises vis-à-vis de la société (Acquier et al., 2005).

À l'instar de Bowen (1953), la version contemporaine de la RSE a vu le jour. Le concept commence à acquérir de la légitimité et à s'imposer dans la littérature comme un champ d'investigation à part entière. L'auteur a cherché à questionner les fondements théoriques du concept et a fourni les premières représentations de ce que revête la responsabilité sociétale d'un homme d'affaire de l'époque. Le concept entre ainsi dans la sphère managériale et devient un objet de gestion (Gond, 2006).

En vue d'un éclairage exhaustif de la dynamique de construction théorique du concept, nous allons analyser l'évolution des conceptions selon trois perspectives. Une perspective historique renvoyant aux différentes phases chronologiques d'évolution du concept. Une perspective sémantique qui met en valeur les mutations sémantiques subies par le concept au cours de sa genèse. Et finalement, une perspective méthodologique qui traduit le progrès des méthodes et d'outils visant le développement d'une théorie structurée de la PSE. Après une période de gestation théorique, le concept de RSE s'internationalise dépassant ainsi les frontières américaines, poussé par les firmes multinationales, les réseaux d'ONG et d'universitaires (Pasquero, 2005). L'étude des mécanismes de propagation de la RSE au-delà des frontières

américaines, et en particulier vers la France et la Tunisie, permet de compléter cette description du champ de la RSE, qui semble être en perpétuelle expansion, non seulement d'un point de vue lexical et sémantique, mais aussi géographique (Gond, 2006).

Ainsi, après un détour historique aux origines américaines de la PSE et ses représentations élémentaires, nous allons dresser les perspectives d'évolution historique, sémantique et méthodologique du concept. Cet exercice fournira une vue d'ensemble sur le changement de contenu sémantique et de modes de problématisation de la PSE. Ensuite, nous allons compléter cette étude d'évolution théorique par une analyse de la diffusion géographique de la PSE à travers le monde et notamment en Tunisie, en mettant en lumière les facteurs explicatifs de cet intérêt grandissant de la PSE.

I.1. ORIGINES AMERICAINES DE LA RSE

La RSE, comme version ancestrale de la PSE, présente des origines américaines affirmées (Gond, 2006 ; Pasquero, 2005). Néanmoins, l'origine exacte des premières réflexions sur la RSE est difficile à appréhender. Autrefois ancrée dans la religion et la philosophie, c'est aujourd'hui la science, et en particulier les Sciences de Gestion, qui se proposent de questionner les fondements du concept. L'étendue du champ des événements qui ont contribué à sa genèse rend périlleuse toute tentative de retracer les sources exactes de la réflexion « sociétale » (Pasquero, 2005).

Néanmoins, prétendre que la notion de RSE est un phénomène nouveau, sur le plan idéologique au moins, relève de l'illusion. Les discours et les pratiques liés à la RSE sont vieux « comme le monde ». L'ancêtre de la RSE remonte à des époques éloignées dans le temps voire même à l'antiquité, incarnée par le code d'Hammourabi au 18ème siècle avant notre ère (Pasquero, 2005). Plusieurs auteurs s'accordent à croire en les origines, du moins académiques, américaines de la RSE et se sont interrogés sur le contexte socio-économique et idéologique qui a permis l'émergence de cette nouvelle doctrine (Clark, 1939 ; Kreps, 1940 ; Heald, 1961 ; 1970 ; Epstein, 2002).

I.1.1. Genèse de la doctrine RSE : de l'idée au concept

Bien que le concept de RSE présente des origines étasuniennes affichées, son identité se trouve dissimulée dans des discours antérieurs et l'idée première est difficile à situer dans le temps. Certains renvoient les versions ancestrales du concept aux enseignements philosophiques voire même aux prescriptions religieuses[11]. Pasquero (2005) a cherché à identifier les facteurs qui ont contribué à la naissance au concept de RSE. Ces facteurs, puisés de la société américaine et

[11] Ces éléments seront développés avec plus de détails dans la deuxième partie de ce chapitre.

ses bouleversements politiques et économiques, se déclinent en des raisons idéologiques, éthiques, pragmatiques et socioculturelles.

I.1.1.1. Les raisons idéologiques

Elles sont essentiellement liées aux questionnements sur la légitimité du capitalisme et les crises qu'il a générées. En effet, la fin du 19ème siècle a été marquée par la montée en puissance des grands « *trusts* » et l'explosion de leurs abus sociaux et économiques liés au comportement des grandes entreprises. Il en résulte les lois anti-monopoles « *anti-trust statutes* » des années 1890-1920, qui ont réorganisé en profondeur l'économie de marché du pays (Pasquero, 2005).

Dès la fin du 19ème siècle, une vaste littérature critique (Veblen, 1899 ; 1904, cité par Pasquero, 2005) s'est développée pour dénoncer les abus sociaux et économiques de l'époque. Cette littérature était à la base des mouvements réformistes européens du 20ème siècle (Myrdal en Suède, Keynes en Angleterre ou Perroux en France). D'autres travaux fondés sur la dénonciation des dérives des grandes entreprises, ont donné naissance à l'activisme social du 20ème siècle et aux différents mouvements syndicaux et de réforme de l'entreprise (défense des consommateurs, défense des travailleurs, défense des petits actionnaires, défense de l'environnement, défense des droits civiques, etc.). La sphère académique de l'époque de la guerre froide et en particulier les écoles de management, ont largement contribué à la dissémination de la morale dans le monde des affaires. Ces écoles ont cherché à éclairer les futurs gestionnaires sur le sens profond du système capitaliste, et établir la légitimité intrinsèque de ce système en insistant sur ses dimensions morales (Pasquero, 2005).

I.1.1.2. Les raisons éthiques

La tradition éthique américaine remonte aux débuts du capitalisme. Elle trouve son origine dans la morale protestante dominante et repose sur des piliers religieux (Epstein, 2002). L'entreprise se doit d'être loyale envers les personnes à qui elle doit son succès. Elle doit également faire de la charité en vue d'améliorer le bien-être de la société qui l'a créée. Cette idée de reconnaissance envers la société est le fondement de la dimension éthique de la morale protestante. L'entreprise la plus « honnête » est celle qui se met à la disposition de la société en lui fournissant bien et services. Toute réussite allant au-delà de cette règle est dénoncée comme abus. Pour les individus, l'éthique du travail est une norme sociale indéfectible. Une entreprise se doit d'assumer son rôle social tant qu'elle reste fidèle à cet idéal fortement ancré dans la loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite. Ses produits doivent être de qualité, ses employés

équitablement rémunérés, ses fournisseurs traités avec respect, ses méthodes compatibles avec les attentes du public.

Pasquero (2005) prévoit que Henry Ford (1863-1947) était un précurseur de la vision purement morale de l'entreprise. Ford défendait l'idée de placer l'industrie automobile au service de la société en développant le modèle T, la voiture du peuple. Sa vision philanthrope se concrétise en créant une fondation de charité pour être à côté du grand public.

I.1.1.3. Les raisons pragmatiques

La critique sociale envers les pratiques économiques des grandes entreprises des années 1960 s'est intensifiée. Bien qu'il ait permis de générer des gains spectaculaires après la Deuxième Guerre Mondiale, le capitalisme américain a drainé dans ses sillages une dégradation sans précédent dans l'environnement socioéconomique avec une exploitation incontrôlée des richesses de la nation. Des discriminations, des injustices ont donné lieu à une manifestation généralisée (Pasquero, 2005).

En conséquence, des mouvements de riposte sociale se sont saisis du problème et se sont organisés autour de puissants groupes de pression. Ils ont réussi à proclamer une vague de réglementations publiques et d'acquis sociaux. En conséquence, les entreprises ont pris conscience de la gravité de ces mouvements de protestation sur leurs affaires. Elles devaient ainsi réagir pour préserver leurs intérêts vitaux. Elles ont alors commencé à afficher un certain engagement sociétal. Pour certains chefs d'entreprise, cela signifie assumer volontairement une certaine «responsabilité sociale ». Le concept de RSE, qui jusque là n'avait guère migré hors des universités, investissait ainsi le discours public. Les grandes entreprises se voyaient contraintes de modifier leurs comportements pour protéger les consommateurs, l'environnement, la santé des travailleurs, ou les droits des minorités (Pasquero, 2005).

I.1.1.4. Les raisons socioculturelles

La société américaine était un terrain propice au développement des questionnements liés à la RSE. Trois facteurs socioculturels ont contribué à mûrir la conscience américaine quant à l'importance des enjeux sociétaux (Pasquero, 2005). Le premier facteur renvoie au pluralisme démocratique de la société américaine où le concept de RSE est considéré comme porteur de changement social, alimenté par les groupes de pressions (médias, groupes de pression, associations d'affaires, État, personnel politique). Le deuxième facteur consiste en le discours moral, fortement enraciné dans la société américaine. Cette identité morale de la société américaine, d'origine religieuse, représentait le fondement de l'activité économique. Le troisième

facteur renvoie à la vision purement utilitariste de la RSE perçue comme « bonne pratique » dans la gestion des affaires. La RSE présente ainsi une double utilité. Elle servira à limiter les risques de dérapage avec les conséquences que cela pouvait entraîner (intervention massive de l'Etat suite à un abus). Elle peut également conduire à innover sur des domaines autres que les domaines techniques ou économiques (ex. produits bios visant un segment très sensible aux enjeux environnementaux).

Acquier et al. (2005) fournissent d'autres facteurs explicatifs de la genèse de la RSE aux USA. Ils expliquent que les premières réflexions qui se sont développées dans le 19ème siècle s'inscrivent dans une tradition philanthropique. La RSE émerge dans le sens d' « un mélange de bonnes intentions de la part des hommes d'affaires » (Heald, 1961). Le débat se formalise davantage dans le début du 20ème siècle dans le modèle de grande entreprise à actionnariat dispersé (Heald, 1970 ; Epstein, 2002). Cette émergence s'est accompagnée par la diminution du contrôle des actionnaires sur les dirigeants et le changement de la nature de l'entreprise. Par ailleurs, l'image du dirigeant a radicalement changé. Les dirigeants propriétaires cèdent leur place aux ingénieurs formés dans les « *Business Schools* » américains érigés vers la fin du 19ème siècle. Les enseignements dispensés dans ces établissements incluent, au-delà des techniques, des disciplines plus larges à vocation sociétale. Ces programmes sensibilisent les dirigeants de la répercussion de leur décision sur la société dans son ensemble (Pasquero, 2005).

À partir des années 1920, certains dirigeants s'affichent comme étant socialement responsables à l'égard de la société (dont notamment Henry Ford). Si aucune théorie formelle n'a été clairement érigée, les discours de l'époque sont marqués par les notions religieuses de « *public service* » et de « *trusteeship* », renvoyant à l'idée tacite de la responsabilité de l'entreprise envers la société (Heald, 1961). Des avancées sociales ont fait leurs premières apparitions et particulièrement dans le domaine de négociation sociale et de relation publique (Heald, 1961).

Carroll (1999) remonte quant à lui les formes embryonnaires de la RSE aux années 1930. L'idée que l'entreprise doit gérer les dimensions sociétales de son environnement s'enracine dans les travaux de Bernard (1938) « *the Fonctions of the Executive* », ainsi que les articles fondateurs de Clark (1939) « *Social Control of Business* » et celui de Kreps (1940) ***«*** *Measurement of Social Performance of Business* ».

Mais ce n'est que dans les années 1950 que de réelles avancées théoriques ont été constatées grâce aux travaux de Bowen (1953), à qui l'on doit la version contemporaine de la RSE. La publication de son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » marque l'ère moderne des discours et des pratiques de RSE. L'ouvrage a porté les conditions d'une réflexion

structurée sur le rôle de l'entreprise et ses responsabilités envers le reste de la société. À partir de l'après guerre, une vraie doctrine commence à proliférer. La notion de RSE commence à s'imposer en tant que objet de gestion, passant du statut de doctrine à celui de concept en se développant comme théorie dans la sphère académique (Gond, 2006).

I.1.2. Première théorisation : l'ouvrage de Bowen (1953)

La naissance du concept moderne de RSE et son introduction dans sphère académique en tant qu'objet de gestion revient en majeure partie à la publication de l'ouvrage de Bowen. Carroll (1999), dans son article célèbre « *Corporate Social Responsibility : Evolution of a difinitional construct* », évoque la publication de l'ouvrage de Bowen (1953) *« Social Responsibility of the Businessman »* comme « *The modern era of social responsibility* ». Le principal mérite de Bowen ne tient pas uniquement à la définition pour la première fois de la responsabilité sociale des hommes d'affaires de l'après-guerre (qui consistait à « mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société »), mais il tient également à une première « problématisation » du concept, en le positionnant à la fois par rapport à la théorie économique et au problème de gouvernance de l'entreprise (Gond, 2006).

La RSE resurgit dans les milieux des affaires et revêt la forme d'une démarche volontaire destinée à se prémunir contre une intervention massive de l'État. L'idée de Bowen consiste à faire de la RSE un nouveau mode de régulation de l'économie américaine et mettre en place les outils nécessaires (audit social, négociations etc.) (Acquier et Aggeri, 2008). L'ouvrage fournit des déclarations historiques des dirigeants d'entreprises de l'après guerre sur la RSE et illustre comment ces discours s'inscrivent dans un cadre de transformations très profondes de l'économie américaine (cadre légal intensifié, émergence de groupes de pressions : syndicats et associations, concentration du pouvoir au sein des grandes organisations) (Gond, 2006). La réflexion de Bowen s'est largement nourrie de la doctrine religieuse dominante à cette époque. Acquier et Gond (2005) signalent que l'ouvrage de Bowen (1953)[12] est parrainé par un organisme religieux. Ses travaux ont été largement influencés par les courants de critique sociale et morale de son temps. Pasquero (2005) prévoit que cet ouvrage a été subventionné par le « *Federal Council of Churches* », une organisation protestante américaine.

Le raisonnement de Bowen s'illustre davantage à travers la table des matières de son ouvrage qui donne un aperçu assez complet sur la démarche de construction de la RSE.

[12] Pour plus de détails sur les apports de Bowen (1953), revoir l'article d'Acquier et Gond (2005), « aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise, relecture et analyse de l'ouvrage de Bowen », *Aims,* Angers *2005*.

Encadré 1.1. La table des matières de l'ouvrage de Bowen (d'après Gond, 2006, p. 26)

1. Introduction
2. Les buts économiques
3. Les responsabilités sociales et le Laissez Faire
4. Les aspects sociaux des décisions des hommes d'affaires dans le capitalisme d'aujourd'hui
5. Les vues protestantes sur les responsabilités sociales des hommes d'affaires
6. La conception que l'homme d'affaires a de ses responsabilités sociales
7. La conception que l'homme d'affaires a de ses responsabilités spécifiques
8. Pourquoi les hommes d'affaires sont-ils concernés par leurs responsabilités sociales ?
9. Pourquoi les hommes d'affaires sont-ils concernés par leurs responsabilités sociales ? (suite)
10. La doctrine de la responsabilité sociale : quelques critiques
11. La loi et la doctrine de la responsabilité sociale
12. Vers une amélioration de l'efficacité de la responsabilité sociale dans les décisions d'affaires
13. Propositions : changements dans l'organisation et la pratique des affaires
14. Propositions : les conciles industriels
15. Autres propositions

L'articulation des chapitres de l'ouvrage suit une logique bien spécifique. Le raisonnement de l'auteur commence par une tentative de réconciliation entre l'approche économique et sociétale de la RSE. Sa réflexion admet la complémentarité entre la RSE et les buts économiques de l'entreprise. L'auteur envisage ainsi la RSE comme une voie médiane entre la politique du « *laissez-faire* », avec les conséquences sociales que cela pourrait engendrer, et l'intervention de l'État, qui apparaît comme une menace pour les hommes d'affaires. La RSE se présente donc comme une solution intermédiaire qui s'offre aux entreprises. L'auteur montre ensuite la relation étroite entre la RSE et la doctrine protestante en faisant le parallèle entre la responsabilité au sens religieux (« *public service* » et « *trusteeship* ») du terme et la responsabilité sous sa signification managériale. L'auteur insiste sur l'éthique managériale qui se trouve incarnée dans la morale protestante. Il étale ensuite le contexte d'émergence de la RSE et les facteurs qui ont conduit à son institutionnalisation et qui ont conduit à mûrir la conscience collective quant aux vertus de cette doctrine. L'auteur se focalise sur le développement des valeurs démocratiques des mouvements syndicaux ouvriers ayant permis le rapprochement entre le gouvernement et les hommes d'affaires (Gond, 2006). Après avoir situé la RSE par rapport au contexte socio-économique et religieux de l'époque, l'auteur se penche sur le contenu de la responsabilité sociale des hommes d'affaires. Il décline les raisons qui ont fait que les hommes d'affaires sont de plus en plus concernés par cette question. Il analyse également les conditions de l'exercice juridique de la responsabilité sociale et finit par expliquer les conditions d'efficacité de l'entreprise et la nécessité de changer le mode d'organisation et de pratique des affaires.

L'ouvrage de Bowen (1953) a pu ainsi fournir dès les années cinquante des éléments de réflexion très rigoureux qui s'apparentent aux versions contemporaines de la RSE (théorie des

parties prenantes, lien entre la RSE et la gouvernance d'entreprise). Il constitue ainsi un point d'appui majeur pour développer une véritable théorie de la responsabilité sociale (Acquier et Gond, 2005).

I.2. STRUCTURATION DU CHAMP DE RECHERCHE ET EVOLUTION DES CONCEPTIONS

Le concept est devenu un champ de recherche à part entière avec l'avènement de Bowen (1953). L'auteur a cherché à questionner les fondements théoriques du concept et a fourni les premières représentations de la responsabilité sociétale d'un homme d'affaire de l'époque. Depuis, le concept s'est davantage institutionnalisé dans la sphère académique donnant naissance à un nouveau champ de recherche.

Nous signalons l'existence de multiples tentatives visant à mettre en lumière l'élargissement progressif du concept que Bakker et al. (2005) répartissent en trois grandes catégories de typologies. Ils distinguent entre trois perspectives théoriques d'évolution, la « *progressive view* », la « *variegational view* », et la « *normativist view* ». Nous allons considérer cette façon d'appréhender l'évolution de la littérature en rajoutant une quatrième typologie que l'on appellera « évolution méthodologique » en se référant aux travaux de Gerde et Wokutch (1998). Nous distinguons ainsi entre :

(1) Une perspective historique reprenant la logique « progressiste » au sens Bakker et al. (2005) et qui renvoie aux différentes phases chronologiques d'évolution du concept ;
(2) Une perspective sémantique (« *variegational view* ») qui met en valeur les mutations lexicographiques subies par le concept ;
(3) Et finalement, une perspective méthodologique traduisant le progrès des méthodes et d'outils visant le développement d'une théorie de RSE.

I.2.1. Perspective d'évolution historique : élargissement chronologique du concept

Cette perspective historique prévoit que la construction théorique du construit RSE s'opère à travers des phases renvoyant chacune à une étape bien déterminée de sa genèse. Elle n'est autre qu'une revue généalogique de la littérature managériale associée à la RSE au sens d'Acquier et Aggeri (2008). « L'analyse généalogique dresse le développement historique du concept de la RSE ainsi que les thèmes qui lui sont dérivés. Cette perspective cherche à appréhender la manière dont les cadres théoriques sont historiquement situés. Elle présente l'avantage de fournir un cadre d'analyse qui capte l'évolution de la théorie par rapport aux pratiques des

entreprises dans un contexte socioéconomique » (Acquier et Aggeri, 2008, p. 132). Plusieurs travaux s'inscrivent dans cette perspective chronologique. Chacun décline des phases relativement homogènes, se référant à un point d'ancrage bien spécifique.

Tableau 1.1. Typologies d'évolution de la RSE

Auteur(s)	Phases déclinées	Périodes considérées
Gerde et Wokutch (1998)	1. Gestation et innovation	1950-1960
	2. Développement et expansion	1970-1979
	3. Institutionnalisation	1980-1987
Carroll (1999)	1. Ère moderne de la RSE	1950-1960
	2. Expansion et prolifération	1960-1979
	3. Migration vers des thèmes alternatifs	1980-1999
Windsor (2001)	1. Naissance et formalisation	1950-1979
	2. Déclin et absorption.	1980-1999
	3. Relance	A partir de 2000
Pasquero (2005)	1. Naissance	Fin 19ème siècle-1950
	2. Institutionnalisation	1950-1990
	3. Dissémination géographique	1990-2005
Acquier et Aggeri (2008)	1. Naissance	1900-1950
	2. Formalisation	1950-1965
	3. Rationalisation	1965-1980
	4. Tentatives de synthèse	1980-2000
	5. Transformation des pratiques	2000-2005

L'examen approfondi de ces typologies historiques permet de constater une certaine convergence des phases évoquées. Nous allons donc considérer ces cinq perspectives historiques et les synthétiser de façon conjointe en mettant la lumière sur l'apport de chacune des typologies. Nous pouvons ainsi envisager une typologie[13] chronologique de cinq phases. Cette typologie s'inspire largement de celle d'Acquier et Aggeri (2008), qui semble être la plus englobante du parcours historique du concept :

- Naissance et premières problématisations de la RSE (1950-1965).
- Formalisation et développement d'une approche managériale de la RSE (1965-1980).

[13] Rappelons à ce niveau que la typologie que nous développons reprend le parcours historique du concept en commençant par l'époque brownienne. Les développements antérieurs à cette date ont été déjà explicités dans les paragraphes précédents.

- Développement de concepts intégrateurs (1980-1995).
- Décadence théorique et émergence des « marchés de la vertu » (1995-2009).

I.2.1.1. Naissance et premières versions de la RSE (1950-1965)

La naissance du concept moderne est marquée par la publication de l'ouvrage séminal de Bowen (1953). D'autres universitaires américains se sont appropriés le concept et ont cherché à donner leurs versions des faits. Peter Drucker (1954) a consacré une partie dédiée à la responsabilité des managers dans son ouvrage « *the practice of management*». L'auteur prévoit que les intérêts économiques de l'entreprise et les enjeux sociaux sont indissociables. Les grandes entreprises sont invitées à assumer de nouvelles responsabilités. L'approche de Drucker consiste à éclairer les managers sur la nécessité de prendre conscience des enjeux relatifs à la manière de conduire les affaires. L'auteur rejette la vision utilitariste smithienne de l'économie selon laquelle une quête « aveugle » de la maximisation de profits conduit à un bien-être collectif.

D'autres travaux se sont fondés sur les apports de Bowen et ont questionné la signification du concept. Davis (1960) et McGuire (1963) ont marqué le commencement d'une série de tentatives de définition de la RSE. Leur approche situe la RSE comme allant au-delà d'une simple responsabilité économique, contractuelle ou légale. Pour Davis (1960), « la RSE renvoie aux décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique direct de la firme » (p. 70). Pour McGuire (1963) RSE suppose l'idée que « l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations » (p. 144). Les apports de Bowen et de Drucker, associés à ceux de Davis et McGuire, représentent le commencement d'une vision structurée et formalisée de la RSE. Ils ont permis de fournir les principes, bien que parfois dissimulés, de la RSE. Les questions relatives au pouvoir des grandes entreprises, au contrat implicite avec la société et à la déontologie des managers ont permis de poser les bases d'une RSE sur lesquelles les recherches ultérieures se sont fondées.

Néanmoins, les travaux fournis ont souvent mobilisé un cadre normatif loin des pratiques d'entreprises. Cette posture normative avec le manque d'un fondement théorique solide leur a fallu de vives critiques orchestrées notamment par Frederick (1986) et Friedman (1962). Frederick (1986 cité par Acquier el al, 2005) considère ces travaux comme des débats philosophiques stériles plongés dans une sorte de « brouillard normatif ». Friedman (1962 ; 1970) adopte une posture plutôt « conservatrice » et s'attaque au fondement même de la RSE

en la considérant comme dangereuse pour une société libre. Sa position est sans ambiguïté : « si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que le maximum de profit pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Des individus privés auto-désignés, peuvent-ils décider ce qu'est l'intérêt de la société et se substituer à l'État ?» (Friedman, 1970, cité par Gond, p. 335).

I.2.1.2. Formalisation et développement d'une approche managériale de la RSE (1965-1979)

Cette période est marquée par des bouleversements sociaux ayant visé principalement l'entreprise, qui s'est vue attaquée à maintes reprises par l'ensemble du corps social. Les entreprises étaient l'objet de mouvements de contestations ayant débouché sur l'instauration de nombreuses réglementations. Plusieurs auteurs ont dénoncé les pratiques abusives des grandes entreprises envers la communauté. Nader (1965, cité par Acquier et Aggeri, 2008) attaque les constructeurs automobiles à cause du manque des normes de sécurité dans leurs produits. Carson (1962 cité par Acquier et Aggeri, 2008) met en cause les dégâts irréversibles de l'usage de pesticide. Au cours de cette période, plusieurs activistes environnementaux et sociaux ont vu le jour, dont notamment l'agence de protection des consommateurs, « *Amnesty International* » ou encore « *Greenpeace* ». Cette montée en puissance de mouvements d'activistes a suscité pour les entreprises un bouleversement radical dans la manière de conduire les affaires. Ces poussées se sont soldées par de nouvelles formes de régulations encadrant l'action organisationnelle.

Dans un environnement de plus en plus attentif à l'activité de l'entreprise, l'enjeu pour celle-ci n'est plus de s'interroger sur l'éthique et la morale des dirigeants, mais plutôt de trouver des modes de réponse systématiques aux exigences de la société. Dans ce contexte, le concept de réceptivité sociétale des entreprises (RSE2) est né pour pallier les insuffisances pratiques de la RSE, jugée comme étant trop idéologique. Le concept de réceptivité sociétale de l'entreprise est né avec les apports de Ackerman (1975) et d'Ackerman et Bauer (1976). Leurs travaux ont été très riches en outils et instruments permettant à l'entreprise de contenir son environnement et de développer une réponse adéquate. La réceptivité implique donc le développement d'une approche pragmatique aux questions sociétales.

Cette vague de réceptivité sociétale a permis de relancer le débat autour de la RSE en l'orientant davantage vers une approche managériale qui privilégie le processus de réponse. Carroll (1999) prévoit que les années 1960 et 1970 marquent une phase d'expansion de la littérature sur la RSE et la prolifération de nouvelles approches (les années 60 : « *CSR Literature*

Expands : The 1960s » et les années 70 :« *Definitions of CSR Proliferate : The 1970s* »). Gerde et Wokutch (1998) parlent d'une phase de « développement » et « expansion » de la littérature. Le concept commence à faire couler de l'encre avec une montée en puissance d'organismes visant à instaurer une culture socialement responsable.

Par ailleurs, le champ de recherche s'est davantage structuré dans les années 70 grâce à l' « *Academy of Management* », qui a fondé une division spécialement dédiée à la RSE intitulée « *Social Issues in Management* ». D'autres sociétés savantes ont été érigées et en particulier la « *Society for Business Ethics* », qui se consacre exclusivement à la partie éthique de la RSE et qui lance en 1982 sa revue « *Journal of Business Ethics ».* D'autres revues à caractère empirique et conceptuel exclusivement consacrées à la RSE ont vu le jour. C'est le cas de *« Business Ethics Quarterly » et la « Business & Society ».* Les travaux fournis ont servi à l'émergence de champs entiers de recherche (« *Business & Society* » et « *Business Ethics* »), ce qui accrédite définitivement la RSE au sein de la communauté scientifique (Pasquero, 2005).

I.2.1.3. Développement de concepts intégrateurs (1979-1995)

Cette période affiche une volonté délibérée d'unification et de consolidation des approches antérieures et en particulier les concepts de responsabilité et de réceptivité. Dans cette ambition, les concepts intégrateurs de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) et de SHT (« *Stakeholder theory* ») ont vu le jour.

Selon Carroll (1979), cette phase qui s'étale sur les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, représente la phase développement de thèmes alternatifs (les années 80 : *« The 1980s : Fewer Definitions, and Alternative Themes* » et les années 90 « *The 1990s : CSR Further Yields to Alternative Themes* »). On assiste à la migration des discours vers les thèmes alternatifs, tels que la PSE, la SHT et la citoyenneté d'entreprise, dont la RSE représente la pierre angulaire ou le fondement. Windsor (2001) prévoit que cette migration est exacerbée par les insuffisances théoriques et conceptuelles dont souffre la théorie existante sur la RSE.

(1) La Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE)

C'est à Carroll (1979) que l'on doit l'introduction du concept fédérateur de performance sociétale des entreprises (PSE) et sa modélisation théorique. Ses travaux représentent le commencement d'une conceptualisation qui s'est prolongée avec les recherches de Wartick et Cochran, (1985), de Wood (1991), de Clarkson (1995), et de Swanson (1995). Le modèle de Carroll (1979) montre une réelle ambition d'intégrer les concepts antérieurs, à savoir la responsabilité et la réceptivité, sous le même concept de PSE.

Son modèle présente la PSE comme l'articulation entre les différentes catégories de responsabilités sociétales (économique, légale, éthique et discrétionnaire), les problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et les philosophies de réponse à ces problèmes. Nous retrouvons ainsi cet effort d'intégration dans ce modèle où les catégories de responsabilité renvoient à la RSE. Les problèmes spécifiques et les philosophies de réponse reprennent les termes de la réceptivité. Les travaux de Wartick et Cochran (1985) et de Wood (1991) reprennent la conception de la PSE formulée par Carroll (1979), mais ils sont à la fois plus élaborés et plus complexes. Le modèle de Swanson (1995) reprend la réflexion de Wood (1991) en mettant en relief le rôle prépondérant de la culture organisationnelle dans toute démarche d'adoption d'une RSE. En revanche, le modèle de Clarkson (1995) obéit à une nouvelle logique, il se fonde sur la théorie des parties prenantes pour appréhender la PSE.

Néanmoins, l'examen approfondi de ces modèles de PSE nous permet de constater que la notion de « performance », censée être le maître-mot des modèles (via notamment le développement d'une approche de performance incluant des critères sociétaux), est écartée de l'étude. Ces contributions représentent plutôt « un effort fédérateur et de mise en cohérence d'approches hétérogènes » (Acquier et Aggeri, 2008, p. 141).

(2) La « *Stakeholders theory* » (SHT)

La SHT cherche à appréhender les acteurs à l'égard desquelles l'entreprise se trouve responsable. C'est à Freeman (1984), dans son ouvrage « *SH Management* », qu'est rendue possible la construction conceptuelle du concept de SH et son institutionnalisation dans les champs académiques. L'auteur a largement questionné le concept de SH et a fourni les premières définitions du concept (la fameuse roue à 11 intervenants) ainsi que la version élémentaire de la SHT. La SHT est née suite à l'incapacité de la RSE à appréhender la réalité sociétale des entreprises. Pour les tenants de la SHT, la RSE reste un concept philosophique dépourvu d'un sens pragmatique. La notion de SH permet ainsi de rendre plus concrète la démarche sociétale de l'entreprise en déclinant les obligations à l'égard des tous les SH. La SHT présente beaucoup d'avantages de commodité et permet de contourner les difficultés de définitions de ce qu'est la société civile. Elle trouve également bien des applications pratiques aisées avec l'identification des acteurs constituant l'environnement économique et social de la firme (Capron, 2003).

Depuis, le rythme des recherches s'est accéléré et de nouvelles définitions et conceptualisations du concept ont vu le jour. Nous citons, à titre indicatif mais non exhaustif, les travaux de Donaldson et Preston (1995) et Jones et Wicks (1999) sur la distinction entre les

approches normative, descriptive et instrumentale de la SHT, ainsi que les travaux de Mitchell et al. (1997) et de Agle et al. (1999) sur la problématique d'identification des SH.

I.2.1.4. Décadence théorique et émergence des « marchés de la vertu » (1995-2009)

Cette période est marquée essentiellement par l'appropriation du concept de RSE par une part élargie du corps économique et social. Cette tendance s'est accompagnée par la marchandisation et la marginalisation du sens premier de la RSE et ses vertus originelles (Acquier et Gond, 2006, Acquier et Aggeri, 2008). La RSE est devenue un marché privilégié pour les agences de notation, les consultants et les investisseurs. Nous assistons au développement d'activités lucratives liées à la RSE telle que la notation sociétale et environnementale (Acquier et Aggeri, 2008).

Cette nouvelle ère de responsabilité sociétale est marquée par l'intégration sans précédent d'activités marchandes, à tel point que la RSE est devenue un secteur d'activité (*The Economist*, 2005, cité par Acquier et Gond, 2006) ou un « marché de la vertu » (Vogel, 2005). De plus, le concept a fait l'objet de plusieurs tentatives de normalisation et de démarches d'instrumentation et d'expérimentation. La mainmise des consultants sur la RSE se ressent davantage avec la mise en place de guides de bonnes pratiques et de normes (SA 8000, ISO 22000) présentés comme condition de survie de l'entreprise dans l'environnement actuel. Ces consultants ont introduit des amalgames entre les concepts de RSE et développement durable, ce qui ne fait que dénaturer la RSE de sa dimension militante et la plonger dans une sorte de « sphère de pratiques rationalisées » (Acquier et Gond, 2006, p. 83). Les chercheurs risquent ainsi de se trouver prisonniers de nouvelles représentations des praticiens qui s'installent comme nouveau paradigme managérial (Acquier et Gond, 2006).

Cette période est aussi marquée par une certaine séparation entre la sphère académique et la sphère managériale. L'examen de la littérature révèle l'idée d'une fissure entre la théorie et la pratique de la RSE. En effet, les recherches fournies ont été majoritairement descriptives. La tendance s'oriente vers l'étude des lois morales universelles qui devront orienter le comportement de l'entreprise, alors que la sphère managériale s'attend à des outils et techniques lui permettant de mettre en pratique la RSE. La métaphore d' « univers parallèles » des théories et des pratiques de RSE proposée par Waddock (2004) prend tout son sens, en exprimant clairement que les recherches se sont développées de façon déconnectée de la réalité sociétale des entreprises (Acquier et Gond, 2006). Gerde et Wokutch (1998) évoquent une période de maturité voire de récession théorique où la littérature commence

à stagner. Les auteurs s'interrogent si cette dernière phase de saturation, comme dans n'importe quel modèle de cycle de vie, ne se soldera-t-elle pas par une phase de déclin.

Windsor (2001) suggère de dépêcher la phase de relance afin de renouveler la réflexion autour du concept. Face aux controverses adressées à l'encontre du concept de RSE, ce dernier se doit de renouer avec ses fondements afin de prouver sa solidité et sa capacité à orchestrer la démarche sociétale de l'entreprise. À cet effet, l'auteur suggère deux pistes d'investigations. Il s'agit dans un premier temps de porter l'intérêt sur les managers, acteurs majeurs de la démarche sociétale, à qui revient la décision d'engagement sociétal. L'auteur suggère d'étudier les facteurs psychologiques propres aux managers pour déceler les valeurs éthiques favorables à la RSE. L'auteur prévoit dans un deuxième temps de dresser un cadre normatif à ces valeurs afin de s'assurer de leur bien-fondé. Le futur du concept reste ainsi tributaire d'un cadre d'analyse capable de formaliser les valeurs éthiques et managériales indispensables à l'exercice de la RSE.

I.2.2. Perspective d'évolution sémantique : processus de fragmentation théorique

Cette typologie sémantique met en valeur les mutations lexicographiques subies par le concept au cours de sa construction théorique, que Backer et al. (2005) intitule la « *variegational view* ». Cette perspective met en lumière la mutation sémantique qui s'opère à travers le passage d'un concept à un autre concept voisin. Ce passage montre l'accumulation progressive des connaissances autour de la RSE. Frederick (1994 ; 1998) évoque quatre phases majeures marquant l'élargissement des conceptions. Nous assistons, dans un premier temps, à un passage d'une vision restreinte centrée sur les obligations ou les principes de la RSE « *Corporate Social Responsibility* » (RSE1) à une vision axée sur les processus qui privilégie les actions de réponse aux pressions sociétales ou la réceptivité sociétale « *Corporate Social Responsiveness* » (RSE2). Dans un deuxième temps, l'auteur signale l'émergence d'un nouveau cadre d'analyse qu'il intitule « *Corporate Social Rectitude* » (RSE3) renvoyant à des aspects éthiques de la responsabilité de l'entreprise. Ce concept de RSE3 dresse un cadre normatif d'une théorie généralisée sur l'éthique organisationnelle. Au cours de la troisième phase de construction théorique du concept, Frederick (1998) introduit le concept de « cosmos, religion, sciences » (RSE4). Il s'agit d'une approche très abstraite s'inscrivant dans une perspective post-moderniste et qui questionne les fondements cosmiques et spirituels de la RSE.

I.2.2.1. Responsabilité sociétale de l'entreprise : la RSE1

Elle représente le premier stage de la littérature dans le domaine « *Business & Society* ». L'idée sous-jacente est que les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'engager sociétalement en vue d'accroître le bien-être social. Les droits de l'entreprise en tant qu'acteur social s'accompagnent d'une série de responsabilités. L'entreprise adopte un comportement responsable, à partir du moment que son activité touche la société. Cette responsabilité va au-delà de ce qui est prévu par la loi (Waddock, 2004). Nous retrouvons ainsi les travaux de Davis (1960) et de McGuire (1963) qui considèrent la RSE comme une obligation allant au-delà d'une simple responsabilité économique, contractuelle ou légale. La RSE1 porte sur l'étude des principes fondamentaux et universels de responsabilité. Elle cherche également à identifier une série d'obligations morales auxquelles les entreprises doivent se conformer.

Frederick (1994) prévoit que le concept de RSE1 se fonde sur cinq principes élémentaires, dont ci-après l'énoncé de chacun :

1. Le pouvoir implique la responsabilité ;
2. L'adoption volontaire de la RSE est préférable à l'intervention massive de l'État ;
3. L'adoption volontaire de la RSE requiert que les managers acceptent les demandes légitimes des autres acteurs de la société ;
4. La RSE nécessite le respect des règles du jeu qui gouvernent le marché ;
5. La stabilité économique, sociale et politique est le gage d'un comportement responsable.

Malgré l'évolution des acceptions de la RSE, ces principes représentent le socle de la RSE. Ils demeurent encore prépondérants et sous-tendront davantage les développements ultérieurs. Ceci montre la solidité sémantique du concept de RSE1 et la profondeur de l'ancrage des principes universels qu'il incarne.

I.2.2.2. Réceptivité sociétale des entreprises : la RSE2

Frederick (1994) prévoit que la RSE2 renvoie à la « capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales ». Le concept se situe dans une perspective action et met l'accent sur l'acte de réponse. Il a été largement débattu au courant des années 1970 et théorisé par Ackerman et Bauer (1976). L'examen des orientations théoriques révèle l'existence des deux dimensions de la réceptivité. La première dimension est d'ordre micro-organisationnel, se focalisant sur l'entreprise en tant que entité élémentaire et sa capacité à mettre en place une réceptivité efficace. Son objet était d'expliquer les facteurs rendant efficace et pragmatique, la stratégie de réponse aux pressions

sociétales. La réceptivité est appréhendée à ce niveau comme la capacité de l'organisation à gérer les demandes de ses SH. Cette dimension trouve son origine dans les travaux fondateurs d'Ackerman et Bauer (1975). La deuxième dimension de la RSE2 est d'ordre macro-institutionnel. Elle renvoie aux arrangements, mais aussi aux procédures institutionnelles (à large spectre), perçues comme indispensables pour chaque entreprise ayant une activité « étendue » (touchant une multitude d'acteurs). Cette perspective se réfère au principe de responsabilité publique développé par Preston et Post (1975) laquelle limite la responsabilité de l'entreprise à son champ d'intervention.

Le glissement des préoccupations de la responsabilité à la réceptivité génère diverses implications. La réceptivité se consacre à l'étude des outils, des techniques, des structures, mais aussi des comportements jugés comme appropriés pour une entreprise « responsive ». Les chercheurs en réceptivité ont longtemps cherché à développer des outils efficaces pour répondre aux pressions sociales. Une organisation socialement « responsive » a besoin de réformes structurelles et en particulier l'instauration de techniques dites « sociales » tels que l'audit social (Frederick, 1994).

Ainsi, si la RSE1 s'interroge dans quelle mesure l'entreprise se doit d'agir sociétalement, la RSE2, au contraire, questionne la manière de répondre (Frederick, 1994). Si la RSE1 incarne une dimension éthico-morale renvoyant aux convictions/motivations derrière l'engagement. La RSE2 ne fait que préconiser la démarche pragmatique de mise en place de ces considérations.

I.2.2.3. Rectitude éthique : la RSE3

La RSE3 représente le troisième stage de l'élargissement progressif du concept. Par le biais de ce concept, Frederick a cherché à réintégrer une dimension normative dans l'analyse de la RSE. La RSE3 marque la montée en puissance de l'éthique et de la morale dans le monde des affaires au cours des années 1980 (Waddock, 2004). La RSE3 incarne les valeurs sociales issues du contexte socioculturel. Ces valeurs sont l'expression de la philosophie de la morale et de l'éthique religieuse. Elles sont également repoussées par les apports du marxisme et des mouvements humanistes qui se sont développés à cette époque. La rectitude éthique renvoie à un sens accru d'intégrité et de respect de la dignité humaine dans la manière de conduire les affaires. L'auteur identifie trois valeurs éthiques fondamentales : l'utilitarisme, les droits humains et la justice sociale. Ces trois valeurs serviront à dresser un cadre moral à l'action organisationnelle. En pratique, ces valeurs renvoient à la prise des décisions éthiques et l'adoption des codes d'éthique au bénéfice de la société dans son ensemble.

À travers le concept de rectitude éthique, Frederick fonde les bases d'une théorie généralisée sur l'éthique organisationnelle en dressant un cadre normatif propice au développement d'une morale managériale (Husted, 2000).

I.2.2.4. Cosmos, science et religion : la RSE4

Elle représente le stage ultime de l'élargissement du concept de RSE (Frederick, 1998). Elle renvoie à une nouvelle perspective à la fois étendue et abstraite de la RSE. Ce concept mobilise les notions de Cosmos, de Science et de Religion, pour une démarche à fondation spirituelle et éthique qui sous-tend toute vie humaine (Waddock, 2004). Les valeurs religieuses rejaillissent à nouveau pour induire une certaine spiritualité à l'activité de l'entreprise et lui donner un sens nouveau (Gond, 2006). Il s'agit d'une nouvelle approche à vocation postmoderne où le sens de l'action revêt un sens particulier. Elle suggère de dépasser la vision de la RSE comme un processus neutre et objectif et fournir des outils conceptuels pour étudier en profondeur les effets de la religion, du cosmos et de la science afin d'approfondir la réflexion autour de la RSE.

Frederick (1998) invite à reconsidérer ces termes universels comme piliers de la recherche dans le champ « *Social Issues in Management* ». Il se propose de faire du « Cosmos » l'univers de référence pour toute action organisationnelle, en reconsidérant les entreprises au même titre que la biosphère. Il prévoit également de tenir compte des avancées des « Sciences » pour éclairer et comprendre les processus globaux auxquels l'humanité est confrontée. Quant à la religion, elle servira à fournir les préceptes éthiques capables d'éclairer l'action humaine (Gond, 2006). Acquier et al. (2005) prévoient que cette approche avait pour vocation de décentrer le concept de RSE et de repenser l'interaction entreprise/société dans une perspective normative universaliste centrée sur l'humanité (aller de l'entreprise vers le cosmos ; des sciences sociales vers l'ensemble des sciences et de la responsabilité vers la religion).

Pour justifier cette approche symbolique, Frederick (1998) soulève les problèmes planétaires, source de son inspiration pour le développement de cette nouvelle approche. Il explique que la majorité des problèmes contemporains auxquels sont confrontées les entreprises sont directement liés aux avancées des sciences avec les problèmes éthiques qu'elles induisent (ex. modifications génétiques et usage des OGM dans l'industrie agro-alimentaire, utilisation et manipulation du génome humain à des fins de recherche et dans une perspective de développement commercial, etc.). Cette perspective l'amène à fouiller dans le cosmos et la religion pour identifier de nouvelles valeurs universelles, capables de confronter les crises actuelles de l'humanité (Acquier et al., 2005).

Tableau 1.2. Typologie d'élargissement du concept de RSE selon Frederick (1994 ; 1998)

Concepts	RSE1 →	RSE2 →	RSE3 →	RSE4
Période	1950-1960	1970-1980	1980-2000	Au-delà des années 2000
Description de la notion	Identifier les obligations de l'entreprise allant au-delà de ce qui est prévu par la loi.	Développer les processus de réponse aux demandes sociétales.	Développer un cadre normatif à la RSE pour fonder une théorie généralisée sur l'éthique organisationnelle.	Sortir la RSE de son cadre fonctionnaliste et la situer dans une perspective universelle centrée sur toute l'humanité.
Logique sous-jacente	Logique philosophique	Logique de gestion	Logique normative	Logique d'universalisme
Niveau d'analyse	Individuel	Organisationnel	Organisationnel	Global/institutionnel
Rôle de l'entreprise	Acteur engagé et responsable	Producteur de bien et service	Acteur moral	Acteur humaniste

Dans le même ordre d'idées, Mahon (2003) élargit encore l'analyse en reconsidérant dans le processus d'élargissement de la RSE, l'intégration des concepts dérivés. Il fournit une typologie qui souligne le passage progressif des théorisations d'une notion à l'autre. La grille d'analyse retrace l'entrée permanente de nouvelles notions qui viennent alimenter le débat sur les préoccupations sociétales de l'entreprise. L'auteur soutient que la RSE1 et la notion d'éthique des affaires représentent le fondement de la réflexion qui se perpétue dans les concepts qui lui ont succédés. L'auteur signale par ailleurs que la signification de la RSE varie dans le temps et dans l'espace et que l'évolution de la littérature est « obscurcie » voire « entravée » par l'introduction continue de nouveaux concepts dérivés.

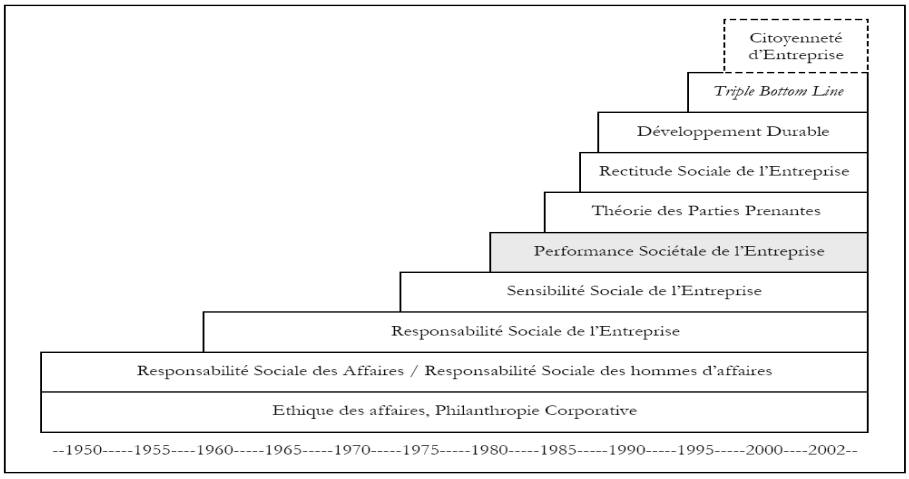


Figure 1.1. Développement progressif de la RSE et l'émergence des concepts dérivés (d'après Mahon, 2003, cité par Backer et al., 2005, p. 288)

Van Marrewijk (2003) fournit une autre typologie d'évolution mettant en avant le passage d'une vision étroite de la RSE à une vision large. L'auteur souligne que la prise en compte des enjeux sociétaux s'est opérée en quatre étapes renvoyant chacune à une représentation bien spécifique de la RSE. Le passage d'une approche à l'autre s'accompagne par un élargissement progressif de la responsabilité de l'entreprise.

Tableau 1.3. Approches d'évolution de la RSE selon Van Marrewijk (2003, p. 96)

Approche « *Shareholder* »	**Approche « *Stakeholders* »**	**Approche sociétale**	**Approche philanthropique**
La RSE est exclusivement orientée vers la maximisation des profits pour les actionnaires.	La RSE s'étend aux acteurs affectés ou affectant l'activité de l'entreprise ainsi que le rôle qui leur est dévolu.	La RSE renvoie à une responsabilité élargie envers la société dans son ensemble. Le consentement de la société est la condition sine qua none pour la survie de l'entreprise.	La RSE représente la phase ultime de responsabilité où l'entreprise est un acteur très impliqué et angagé dans l'environnement pris au sens large du terme.
Logique économique	**Logique managériale**	**Logique sociétale**	**Logique discrétionnaire**

I.2.3. Perspective d'évolution méthodologique : processus de construction théorique

Cette perspective met en valeur l'évolution des méthodologies empruntées par les chercheurs dans le but de développer une théorie de RSE et faire du concept un objet de gestion à part entière. C'est à Gerde et Wokutch (1998) que l'on doit cette approche visant à cerner le progrès des paradigmes méthodologiques. Les auteurs ont procédé à une analyse bibliométrique portant sur 25 années de recherches (1972-1996) dans le domaine « *Social issues in Management (SIM)* » et ont recensé l'ensemble des méthodologies adoptées. Ils confrontent ainsi deux grandes classes de méthodologies : Construction de théories / test de théories[14].

Les auteurs suggèrent que la plupart des recherches étudiées sont classées comme « construction de théorie », avec une légère augmentation de la tendance dans les années 1980. Ceci nous amène à conclure que les thèmes abordés et en particulier la RSE, sont encore en phase d'aboutissement et de conception. Par ailleurs, les recherches visant le « test de théories » augmentent potentiellement dans le début des années 1990. Toutefois, le nombre de ces recherches demeure relativement faible bien que les théories et les modèles conceptuels soient assez abondants. Gerde et Wokutch (1998) explique ce déficit en « test de théories » par

[14] Pour plus de détail sur ces choix méthodologiques, revoir l'annexe de l'article de Gerde et Wokutch (1998).

l' « immaturité » du champ *SIM* où les chercheurs sont encore à la recherche du paradigme approprié. Les auteurs finissent par constater que l'on doit affiner davantage les méthodologies en intégrant de nouvelles méthodes, en cherchant de nouvelles sources de données, de nouvelles propositions et de nouveaux cadres d'analyse, et ce, en vue de stimuler les recherches empiriques.

Par ailleurs, Lockett et al. (2006) ont cherché à identifier la nature des connaissances accumulées autour de la RSE ainsi que les dispositifs méthodologiques déployés. En particulier, ils visent à appréhender l'objet du savoir produit, sa nature, son importance, sa fécondité et enfin ses sources d'influence et d'inspiration. Ils mènent à cet effet une étude bibliométrique qui fait l'inventaire des papiers produits entre 1992 et 2002 dans les revues académiques de renommée : « *Academy of Management Journal* » (AMJ), « *Academy of Management Review* » (AMR), « *Administrative Science Quarterly* » (ASQ), « *Journal of Management* » (JM), « *Organization Science* » (OSc) et « *Strategic Management Journal* » (SMJ). Les résultats de la recherche se résument comme suit :

(1) L'objet du savoir produit : les auteurs distinguent quatre problématiques liées à la RSE. Les thèmes les plus souvent abordés se rattachent essentiellement à l'aspect sociétal, environnemental, éthique et finalement à la notion de SH. Les résultats de la recherche suggèrent que les problématiques éthiques et environnementales dépassent largement les problématiques sociétales et celles liées à la « *Stakeholder Theory* » (SHT). Ce résultat montre une certaine hétérogénéité du domaine « *Business & Society* » et l'imbrication des sujets qui l'alimentent.

(2) La nature du savoir produit : les auteurs avancent une distinction entre le savoir empirique (qualitatif/quantitatif), d'un côté, et théorique (normatif/non normatif), de l'autre côté. Les résultats prévoient qu'en moyenne les travaux empiriques dépassent ceux à vocation purement théorique. La tendance montre également que dans le cadre empirique, les travaux sont majoritairement quantitatifs et que dans le cadre théorique, les travaux sont plutôt non normatifs. Les travaux empiriques sont majoritairement instrumentaux et cherchent en particulier à appréhender l'effet économique de la RSE.

Les auteurs signalent le manque de cadre normatif de la RSE qui continue de se manifester au fil des années. Les chercheurs sont en quête perpétuelle de fondement normatif du concept de la RSE et révisent à chaque fois leurs présupposés. Ceci ne fait que plonger le concept dans une sorte de « brouillard normatif » manquant de socle théorique solide et unifié susceptible d'appuyer les conceptions théoriques (Gond et Igalens, 2005)

(3) La saillance du savoir cumulé : le concept RSE s'est davantage ancré dans les domaines « *Business & Society* » et « *Business Ethics* ». La prégnance du concept s'est

cristallisée par le développement de chaires qui lui sont exclusivement dédiées aux USA et en Europe. L'enseignement de la RSE s'est renforcé par la création de la division *« Social Issues in Management »* en 1971 de l' « *Academy of Management* » et la naissance de plusieurs revues scientifiques dont notamment : *« Business and Society Review », « Journal of Business Ethics », « Business & Society », « Business Ethics Quarterly », « Business Ethics: A European Review ».*

Les résultats révèlent que les travaux sur la RSE sont en nette évolution entre 1992 et 2002 passant de 2% (du total des papiers publiés) en 1992 à 7% en 2002. L'AMJ (« *Academy of Management Journal* ») l'emporte avec une proportion de 10%. Ce résultat montre l'institutionnalisation de la RSE comme champs de recherche (Lockett et al., 2006).

(4) Les sources d'inspiration et d'influence : les auteurs prévoient que la connaissance produite autour de la RSE s'est largement inspirée de la philosophie et de l'éthique. Pour les thèmes liées à l'environnement, l'influence est plutôt politique et légale (Matten and Moon, 2004). L'héritage intellectuel de la RSE s'est largement nourri, et continue d'ailleurs à se nourrir, des réflexions issues des sciences sociales. Les résultats prévoient que l'influence de la psychologie est très affichée et que la RSE importe également des idées et des postulats issus de la sociologie et de l'économie.

De manière générale, la tendance suggère que le champ de RSE se distingue de plus en plus dans la littérature managériale. Cependant, les résultats n'indiquent aucune apparition d'un nouveau paradigme scientifique, mais plutôt une discipline en phase de conception, malgré que le champ semble être bien établi.

Certains auteurs demeurent cependant sceptiques quant à la possibilité d'établir un paradigme RSE. Il s'agit d'une vision « pessimiste » de l'évolution du concept dans le temps. Ces chercheurs s'accordent à croire que l'évolution de la RSE est « utopique ». Le concept baigne encore dans brouillard théorique et conceptuel. Cette perspective, « normativiste » au sens de Backer et al. (2005), montre que la RSE se trouve dénuée de « toute arrière pensée idéologique ». Elle stipule que l'évolution est à peine ressentie, voire qu'aucun progrès ne peut se faire à cause de l'orientation épistémologique à caractère prescriptif de la littérature (Matten et al., 2003). Selon cette optique, les recherches opérées sont de nature normative dont l'objet est de prescrire des idées, des recettes ou des moyens d'action pour les professionnels (Bakker et al., 2005). Le savoir produit ne permet pas de qualifier la RSE de théorie, vue le manque de bases épistémologiques solides. Par conséquent, très peu d'études sur la construction théorique de la RSE ne peuvent être signalées et encore moins celles visant l'exploration et le test du concept. Koontz (1978) souligne

qu'à défaut de conceptualisations claires, de théories structurées, le *SIM* n'est pas susceptible d'évoluer. Pour leur part, Rowley et Berman (2000) pointent cette anomalie liée au champ *SIM.* Ils montrent que le concept de RSE est passé d'une phase de développement à une phase de stagnation théorique relativement étendue où les chercheurs tentent de trouver des explications aux résultats « décevants » de leurs travaux (ex. association RSE/performance financière).

Le manque de solidité théorique s'illustre non seulement dans le déséquilibre et l'affrontement entre la connaissance théorique et empirique, mais également par l'immaturité du savoir fourni qui manque d'un socle normatif. L'absence d'un paradigme clair pourrait compromettre la qualité des travaux fournis et créer une tension au sein de la communauté scientifique sur de nombreuses problématiques, dont notamment le lien de la RSE avec la performance financière.

I.3. DISSEMINATION GEOGRAPHIQUE : LA RSE AU-DELA DES FRONTIERES AMERICAINES

L'étude des mécanismes de propagation de la RSE au-delà des frontières américaines, et en particulier vers la France et la Tunisie, permet de compléter cette description du champ de la RSE, qui semble être en perpétuelle expansion, non seulement d'un point de vue lexical et sémantique, mais aussi géographique (Gond, 2006).

Après avoir recensé les facteurs qui ont contribué à la diffusion du concept, nous allons présenter le modèle européen de la RSE et décliner par la suite la version tunisienne.

I.3.1. Facteurs à l'origine de la diffusion

Pasquero (2005) explique que la mondialisation de la RSE est portée par trois facteurs amplificateurs :

(1) La poussée mondialiste : exacerbée par l'abolition des frontières et le libre échange entre les nations. La RSE dépasse les frontières sous l'effet de la pression des firmes multinationales qui ont tendance à exporter leurs pratiques sociétales. Dans un contexte mondialisé où la réglementation est très limitée, les entreprises sont appelées à accepter la part des conséquences de leurs activités. Cette tendance s'accompagne par le développement de nouvelles formes de solidarités. Des réunions internationales s'organisent pour trouver un consensus commun aux enjeux de la planète. Les ONG se sont emparées de la question et ont en fait une cause planétaire. Ils ont cherché à aviser la conscience mondiale quant aux dérives du capitalisme.

(2) La poussée libertaire : se manifeste par le recul du rôle de l'État contre la montée des valeurs individuelles comme outil de régulation sociétale. Ces valeurs individuelles

incarnent fortement le sens de la responsabilité et ont engendré un engagement volontaire fort des entreprises. Si les entreprises américaines demeurent libres, cette liberté doit se mériter par des comportements responsables même en l'absence de normes légales. La RSE relève certes du libre choix, mais elle doit être cadrée et orientée. A partir du moment que l'entreprise use de son pouvoir d'une façon irresponsable finira par perdre ce pouvoir (Davis et Blomstrom, 1966). La démarche RSE crée une exigence accrue de responsabilisation individuelle.

(3) La poussée technologique : La révolution technologique a certes engendré des bénéfices en matière de productivité, mais elle s'est également accompagnée par une prise en conscience des enjeux du développement durable. Elle a soulevé de nouveaux défis sociétaux, que ce soit dans le domaine éthique (biogénétique) ou environnemental (effet de serre). Par ailleurs, les technologies de l'information et de communication ont permis de faciliter l'accès à l'information et le public est devenu de plus en plus attentif et avisé quant aux enjeux de la planète. Cette technologie a rendu possible l'échange d'informations et d'opinions entre ONG et a permis de créer des réseaux planétaires, très influents.

I.3.2. Aperçu sur le modèle européen de la RSE

La RSE fait ainsi une percée grandissante sur la scène européenne stimulée par les réseaux d'ONG et d'universitaires. La publication du rapport Brundtland en 1986, marque le début de l'institutionnalisation de la RSE dans les organisations internationales, auprès des États et même du côté des grandes entreprises. La commission européenne (CE) s'est saisie de la question de RSE et a cherché à lui fournir un cadre institutionnel. Elle signale que le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et de rendre plus propre l'environnement. Elle rajoute que cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent à leur tour, influer sur sa réussite (CE, 2001). Cette conception illustre le caractère volontaire de la RSE ainsi que sa portée. La CE insiste que la satisfaction des attentes des SH est au cœur du dispositif sociétal de l'entreprise.

L'expérience française était pionnière en Europe. Le contexte d'émergence français de la RSE est en majeur partie influencé par les débats américains sur la question. Capron (2003) prévoit que les multinationales françaises sont venues à la RSE sous l'effet de la diffusion des pratiques par les multinationales américaines. Par ailleurs, certains universitaires français ont

fourni leurs représentations élémentaires de la RSE dès le début des années 70 (Ex. Tabatoni (1972) cité par Pasquero, 2005). En 1971 Jacques Delors s'empare du sujet et publie un livre sur les indicateurs sociaux (Delors, 1971 cité par Pasquero, 2005). Ce même rapport était à l'origine de la position de la commission européenne en faveur de la RSE dans les années 2000. Cette expérience s'est institutionnalisée par la mise en place du « bilan social » par le gouvernement français dans les années 1970. Ce bilan contraignait les entreprises à publier chaque année sur la gestion de leurs ressources humaines. Cette initiative a été renforcée par la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), adoptée en 2001.

Plusieurs chercheurs français se sont consacrés à l'étude de la RSE et ont participé à l'éclairage du concept (Michel Capron, Jacques Igalens, Samuel Mercier, Yvon Pesqueux, Jean Pascal Gond, Emmanuelle Reynaud, Aurélien Acquier etc.). Des sociétés savantes ont été créées, à l'instar de l'ADERSE (*Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise) ou encore le RIODD (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable).* Ces associations participent à la promotion de la thématique de RSE et de DD (développement durable) dans les cursus de formation supérieure en management ainsi que dans le domaine de la recherche en gestion.

L'expérience anglaise, hollandaise et allemande est également intéressante dans le domaine de la PSE. Ces pays ont été parmi les précurseurs dans de nombreux domaines dont : la gouvernance des institutions financières et de leur engagement sociétal dans leur vote aux assemblés générales (Grande Bretagne), au niveau de l'environnement (Allemagne) et même des crédits d'impôts pour des investissements « environnementalement » responsables (Pays-Bas).

Sison (2009) soulève néanmoins une différence entre les versions américaine et européenne de la RSE. L'auteur renvoie cette différence à des raisons liées au contexte culturel, politique et socioéconomique. La culture américaine est décrite comme étant individualiste, légalitaire et pragmatique. Les droits individuels sont admis en l'absence de l'intervention de l'État. La responsabilité de l'entreprise se réduit à la production de biens et services pour les actionnaires et de façon indirecte pour l'ensemble de la société. De plus, les lois réglementant les droits et les devoirs organisationnels sont réduites au maximum. Un tel contexte serait propice à un développement de pratiques volontaires de la RSE. Paradoxalement, la culture européenne continentale est fortement influencée par les valeurs et les lois tacites, communément partagées. Elle recherche moins les résultats, mais plutôt la valeur intrinsèque du travail fourni et s'oriente davantage vers la communauté. Les droits individuels sont assimilés à la liberté de participer et de s'impliquer dans la prise de décision collective. Cette perspective reconnaît l'obligation de l'entreprise envers la société au-delà de ce qui est prévu par les lois. L'économie européenne

repose sur la notion d'État-providence. Amable (2005, cité par Igalens et al., 2008) prévoit que le modèle économique français est caractérisé une forte protection de l'emploi et une protection sociale moins élevée. Les négociations salariales sont coordonnées et une politique des salaires fondée sur la solidarité est développée. Dans un tel contexte, la promotion de la RSE révèle d'un besoin de défendre les valeurs communes relatives au sens de la solidarité et de cohésion. La perspective européenne de la RSE repose sur une réglementation de l'État. La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), pour le cas français, fixe (art.116) pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale.

I.3.3. Aperçu sur l'acception tunisienne de la RSE

Ce phénomène de diffusion s'étend désormais au-delà des frontières européennes, les pays en voie de développement ne sont pas épargnés par cette vague d'internationalisation de la RSE qui commence à prendre lentement racine, même si les avancées restent « timides » (Pasquero, 2005). De nombreux travaux s'efforcent de rendre compte des approches de la RSE ou de la citoyenneté d'entreprise dans les pays asiatiques ou africains (ex. Jamali et Mirshak (2007) pour le cas libanais, Rossouw (2005) pour le cas africain, Boussoura et Zeribi (2007) pour le cas tunisien).

Le cas tunisien semble être un terrain favorable à l'étude des pratiques de la RSE. La globalisation explique sans doute une grande partie de la diffusion des discours sur la RSE en Tunisie. Le cadre institutionnel, notamment via les réglementations en matière de l'emploi et de l'environnement, a également joué un rôle primordial dans le développement des pratiques sociétales.

I.3.3.1. Un cadre institutionnel propice au développement de la RSE

La Tunisie dispose d'un cadre réglementaire assez développé en matière des droits de l'homme, droit du travail et droit de l'environnement et a ratifié plusieurs conventions internationales en la matière.

Tableau 1.4. Conventions ratifiées sur des thèmes liées à la RSE (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011)

Objet des conventions	Intitulé des conventions	Date de ratification
Conventions relatives aux Droits de l'Homme	Convention Internationale contre toute forme de discrimination raciale.	13 janvier 1967
	Pacte International sur les droits économiques, sociaux et culturels.	29 novembre 1968
	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes - CEDAW (La Tunisie fût le	20 septembre 1985

	premier pays arabe et musulman à avoir signé cette Convention à Copenhague au 24 juillet 1980).	
	Convention des Nations Unies contre la Torture et autres Peines ou Traitements cruels, inhumains ou dégradants.	23 septembre 1988
	Convention relative aux droits de l'enfant.	30 janvier 1992
Conventions Internationales relatives au droit du travail	Convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.	11 juin 1957
	Convention n° 105 sur l'abolition du travail forcé.	12 janvier 1959
	Convention n° 142 sur la mise en valeur des ressources humaines.	27 juin 1988
	Convention n° 159 sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes.	22 février 1989
	Convention n° 138, concernant l'âge minimum d'admission à l'emploi, spécifié à 16 ans.	10 juillet 1995
	Convention Internationale du Travail n° 182, relative aux pires formes du travail des enfants.	24 janvier 2000
Conventions relatives à la protection de l'environnement	Convention pour la protection du patrimoine mondial culturel et naturel.	11 décembre 1974
	Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone et Protocole de Montréal relatif aux substances qui appauvrissent la couche d'ozone.	14 mars 1989
	Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements de transfert des déchets dangereux et de leur élimination.	5 mai 1992
	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification.	19 juin 1995
	Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POPs).	23 mai 2001

Outre la signature des conventions internationales, la Tunisie s'est dotée de structures institutionnelles qui semblent être propices au développement de la RSE, dont la liste est ci-après présentée.

Tableau 1.5 Institutions tunisiennes favorables à la promotion de la RSE

Thèmes liés à la RSE	Institutions mises en place
Droits de l'homme	Comité supérieur des droits et des libertés fondamentales.
	Coordinateur Général des droits de l'homme.
	Cellules ministérielles des droits de l'homme.
Droits au travail	Ministère des Affaires Sociales, de la Solidarité et des Tunisiens à l'Étranger.
Environnement	Agence nationale de protection de l'environnement (ANPE).
	Centre international des technologies de l'environnement (CITET).
	Centre national de production propre.
	Commission Nationale du développement durable (CNDD).

La réglementation du travail s'est restructurée grâce à l'instauration du bilan social qui fournit une vue d'ensemble sur les caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail (ex. rémunération, formation, recrutement, promotion etc.). Ainsi, à travers ce cadrage

réglementaire, la Tunisie a fait en sorte que les actions sociétales deviennent un axe saillant et indispensable pour légitimer les activités des entreprises auprès de leurs parties prenantes et de la société en général.

Il importe de signaler que malgré l'existence d'un cadre réglementaire relativement développé en matière de droit social et environnemental, les pratiques demeurent restreintes. En effet, les pouvoirs publics affichent une volonté délibérée de se conformer aux recommandations des organismes internationaux, mais cette volonté se limite aux discours et se trouve instrumentalisée pour légitimer le pouvoir en place. Ainsi, les textes et les outils de suivi et de contrôle ne manquent pas, mais la pratique et la répression en cas de non respect se trouvent limitées voire sélectives (Ex. les entreprises des proches du pouvoir, qui constituent une grande part du tissu économique tunisien, se trouvent à l'abri de toutes ces dispositions légales).

I.3.3.2. L'adhésion au pacte mondial sur le développement durable : avantages, et attentes

La Tunisie n'était pas épargnée par cette vague de RSE, sa démarche sociétale s'est traduite par sa participation au projet «Développement durable grâce au Pacte Mondial». Ce projet vise à promouvoir la RSE à l'échelle locale sur la base de trois institutions internationales : le Pacte Mondial des Nations Unies, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Son objectif est d'encourager la contribution des entreprises et du monde du travail au renforcement de la dimension sociale de la mondialisation et au développement durable. Le projet est financé par le Ministère des Affaires étrangères italien et sa mise en œuvre est assurée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Il s'adresse tout particulièrement aux petites et moyennes entreprises (PME). Il fait également appel aux organisations syndicales, aux institutions nationales et locales, aux universités, aux organisations de la société civile et aux autres acteurs engagés sur le thème de la RSE. Les objectifs du projet sont les suivants :

- La compréhension des principes du Pacte Mondial, la Déclaration sur les multinationales et les principes directeurs de l'OCDE en tant qu'instruments essentiels de la RSE ;
- L'adoption par les entreprises tunisiennes de bonnes pratiques grâce au partage d'informations et d'expériences entre elles ainsi qu'avec les organisations syndicales et les entreprises des autres pays, où le projet opère ;

- La formation de projets de partenariat public/privé, qui contribuent au développement durable par l'application des principes contenus dans les instruments essentiels de la RSE promus par le projet.

Concrètement, ce projet s'est traduit par l'organisation de conférences et des actions de sensibilisation et de formation à la RSE et au développement durable. Le projet invite les entreprises, les organisations patronales, les syndicats, les organisations de la société civile, les universités, les centres de recherche, les institutions locales et tout autre sujet intéressé par la RSE, à participer à ses activités. L'efficacité de l'initiative et la durabilité de ses résultats dépendent entièrement de l'engagement actif des principaux acteurs sur le terrain. À ce jour, plus de quarante entreprises tunisiennes ont adhéré à cette initiative, et le nombre a tendance à augmenter. Ces entreprises appartiennent à diverses branches d'activité aussi bien industrielles que de service.

Tableau 1.6. Exemples d'entreprises tunisiennes inscrites au pacte mondial

Entreprise	Secteur d'activité	Nature de la propriété	Date d'adhésion
Poulina	Industrie (Agro-alimentaire)	Groupe tunisien	20/02/2006
Générale Industrielle Alimentaire Slama (GIAS)	Industrie (Agro-alimentaire)	Filiale d'un groupe tunisien	31/10/2006
Etablissement Slama Frères	Industrie (Agro-alimentaire)	Filiale d'un groupe tunisien	30/01/2007
AMS - Ateliers mécaniques du Sahel	Industrie (Mécanique et métallurgique)	Entreprise tunisienne	26/10/2005
Compagnie Internationale de Promotion Industrielle (C.I.P.I)	Industrie (Electronique)	Entreprise tunisienne	28/07/2006
Sicame	Industrie (Automobile)	Entreprise sous-traitante	21/11/2005
Sicovet	Industrie (Textile)	Entreprise sous-traitante	15/05/2006
Sartex	Industrie (Textile)	Entreprise sous-traitante	
Société Christine Confection	Industrie (Textile)	Entreprise sous-traitante	19/09/2006
Société chimique Alkimia	Industrie (chimique)	Entreprise tunisienne	04/05/2006
Shell	Industrie (chimique)	Filiale d'une multinationale	30/10/2006
Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT)	Service (Banque)	Entreprise tunisienne	03/02/2006
Cotunace	Service (Assurance commerce extérieur)	Entreprise tunisienne	21/10/2005
Yadis Hotels SA	Service (Tourisme)	Chaine hôtelière tunisienne	15/05/2006

Une étude[15] portant sur la RSE a été réalisée en 2005 par « *Social Consult* » (bureau d'études tunisien). Son objectif consistait à appréhender la prégnance de la RSE dans le contexte tunisien et à identifier les motivations, les freins et les avancées réalisées. Elle visait également

[15] Cette étude a été réalisée en collaboration entre le Réseau Euro-Med de Confrontation et d'Études Prospectives sur Travail, Innovations et Droits Sociaux – RECEPTIS, l'Association Mohamed Ali de la Culture Ouvrière – ACMACO, La Fondation Friedrich Ebert et La Commission Européenne

l'identification des besoins d'assistance et d'accompagnement en la matière. L'enquête a porté sur un échantillon de 144 entreprises. Il comporte à la fois des entreprises privées et des entreprises publiques, des entreprises nationales et des entreprises multinationales ou des filiales de groupes internationaux. Les principaux résultats se résument dans le tableau suivant.

Tableau 1.7 Attentes, freins, et actions réalisées en matière de RSE par les entreprises tunisiennes (construit à partir des résultats de l'étude de « Social Consult », 2005, p. 18-40)

Thèmes	Classement des attributs
Les attentes des entreprises à travers l'adhésion aux principes de la RSE	1. L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise auprès des clients. 2. Le développement de la motivation des salariés. 3. La satisfaction et la fidélisation des consommateurs. 4. L'amélioration des parts de marché.
La perception de l'importance accordée aux principes de RSE	1. Respect des droits du travailleur. 2. Respect des consommateurs, de leur santé et de leur sécurité. 3. Amélioration des conditions de travail. 4. Respect des droits de l'homme. 5. Protection de l'environnement. 6. Le développement du dialogue social.
Les freins à l'adhésion au pacte mondial	1. Le manque de conviction des managers. 2. L'existence d'autres priorités stratégiques pour l'entreprise. 3. Le coût des actions sociales.
Les actions réalisées pour le développement de la RSE	1. Les prêts et les aides aux salariés. 2. L'amélioration des conditions de sécurité et d'hygiène au travail. 3. La lutte contre le gaspillage des ressources. 4. Le développement du dialogue social.

Par ailleurs, plusieurs entreprises de l'industrie agroalimentaire disposent de la certification environnementale ISO 14001. Centaines entreprises, majoritairement du secteur du textile, disposent de la certification sociétale SA 8000. Ces quelques résultats témoignent, malgré des avancées timides, d'une prédisposition affichée des entreprises tunisiennes à s'engager dans la RSE. Cet engagement est à la fois le résultat des incitations proclamées par les institutions nationales et l'expression d'une « ambition sociétale » délibérée de la part des dirigeants tunisiens.

Notons toutefois, que les entreprises tunisiennes sont venues à la RSE grâce aux firmes multinationales. Ces multinationales et particulièrement occidentales, de part leurs expériences et les fortes exigences et revendications sociétales dans leurs pays d'origine, ont tendance à exporter leurs pratiques aux pays tiers. Un effet d'apprentissage est alors à l'œuvre, les entreprises locales ont tendance à reproduire ces « *best practices* » jugées comme internationalement bonnes et appropriées. Ce phénomène n'est qu'une forme du mécanisme d'isomorphisme mimétique, au sens de DiMaggio et Powell (1983), pouvant expliquer la convergence des pratiques sociétales à travers le monde grâce à l'effet des multinationales.

D'autre part, la Tunisie se caractérise par la prégnance des valeurs universelles véhiculées par la religion musulmane. La pratique de philanthropie (fondée sur la notion de « *Zaket* » qui représente l'un des cinq piliers de l'islam) se trouve très répandue. Elle se matérialise par des actions de sponsoring et par des dons pour diverses œuvres de Charité (tel que le fond national de solidarité 26-26 etc.). Outre la philanthropie, la préservation de l'environnement écologique est très ancrée dans la morale musulmane. Elle trouve son fondement dans le Coran (« La terre a été créée par dieu, y compris l'homme qui doit y veiller » (Coran, 20 : 6)). Les managers sont vivement appelés à préserver les ressources pour les générations futures.

I.3.3.3. La RSE, un champ de recherche en construction

Sur le plan académique, le champ d'étude de la RSE demeure encore à une phase embryonnaire. Le concept de RSE est très récent sur la scène scientifique tunisienne où très peu de travaux sont développés. En vue de populariser l'étude de la RSE, des chercheurs ont eu l'ambition d'organiser des colloques qui réunissent les chercheurs issus de domaines de recherche voisins de la RSE (dont notamment la GRH). Un colloque a été organisé en 2008 à l'ESC (Ecole supérieure de Commerce de Tunis, Université de la Manouba). Ce colloque intitulé « La responsabilité sociale des entreprises, nouveaux enjeux, nouveaux comportements », réunissait des chercheurs issus de disciplines diverses et qui s'intéressaient à la problématique de RSE. Les travaux fournis sont en majorité de nature descriptive et se sont contentés de dresser une synthèse de la littérature anglo-saxonne. L'ATSG (Association Tunisienne en Sciences de Gestion), une association qui organise annuellement un colloque sur des thèmes diversifiés en Sciences de Gestion, commence à recevoir de plus en plus de papiers sur le thème de RSE, de développement durable ou encore sur la SHT.

En dépit que quelques travaux épars sur la RSE, le champ de recherche semble être loin d'avoir une existence effective. L'étude de la RSE se fait généralement en lien avec d'autres champs, dont notamment la GRH ou la notion de performance. Bien que le contexte Tunisien semble être propice à l'étude de la RSE en raison de l'existence de plusieurs multinationales ainsi que la spécificité culturelle de la société tunisienne tournée vers la morale musulmane, les contributions conceptuelles restent très restreintes.

II. FONDEMENTS THEORIQUES ET EPISTEMOLOGIQUES DE LA PSE

Cette partie revient aux fondements théoriques et épistémologiques de la PSE en vue d'une compréhension approfondie des logiques théoriques qui sous-tendent les théorisations autour du concept. En effet, le thème de PSE ne cesse de susciter un intérêt croissant au sein de la

communauté scientifique. Néanmoins, l'appropriation par les chercheurs du vocabulaire issu de la PSE semble indiquer une absence quant à la signification et aux différents aspects couverts par le concept. Ainsi l'extrême diversité des perspectives théoriques de la PSE nous permet de voir l'ampleur de la charge sémantique du concept et l'étendue de ses ramifications théoriques. Le survol des travaux réalisés permet de repérer différentes définitions, approches voire des «paradigmes» entiers de la PSE, traduisant dans leur majorité la complexité du concept.

Le débordement des cadres d'analyse autour de la PSE a certes pour avantage d'offrir un cadre suffisamment large et vaste pour permettre de réunir autour de cette notion toutes les perspectives théoriques à l'œuvre, mais il ne fait que créer une vive tension au sein de la communauté scientifique entre partisans d'une vision stratégique, sociologique, puritaine, utilitariste ou encore volontariste de la PSE. Face à ce brouillard théorique et pour une meilleure compréhension du concept, il devient alors nécessaire de questionner les fondements épistémologiques pour comprendre en profondeur les modes de production de connaissances autour de la PSE. Outre le volet épistémologique, l'étude de la PSE nécessite un détour « obligé » aux doctrines philosophiques et religieuses qui ont largement contribué à l'édification du concept, et ont nourri de façon continue l'ensemble des réflexions qui se sont succédées pour redonner au concept sa forme contemporaine.

Après avoir dressé une typologie assez exhaustive des cadres d'analyse qui se sont développés autour de la PSE, nous allons nous interroger sur les fondements épistémologiques de la recherche sur la PSE ainsi que l'héritage philosophique et religieux dans l'étude du concept.

II.1. FONDEMENTS THEORIQUES

II.1.1. La PSE comme « champ de tensions » : débordement des cadres d'analyse

Donner au concept de la PSE une définition exacte est un exercice aussi complexe que périlleux, c'est bel et bien une notion aux contours flous. Plusieurs chercheurs ont tenté depuis une cinquantaine d'années de fournir des définitions du concept sans pour autant qu'un consensus ne se dégage (Bowen, 1953 ; Davis, 1960; McGuire, 1963; Jones, 1980; Friedman, 1962; Manne et Wallich, 1972; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000).

Les définitions jusqu'à présent données au concept semblent être peu uniformes. Ainsi, signalons-nous la multiplicité d'orientations prises par les chercheurs pour s'approprier le concept. Chaque auteur l'a abordé d'un point d'ancrage différent, en se référant à une discipline pour le cerner. De ce fait, analyser ce foisonnement théorique et conceptuel devient un exercice aussi

bien délicat que complexe vue la multiplicité de perspectives théoriques fournies. Les approches déclinées sont parfois confuses et, pour une autre partie, indépendantes en ce sens qu'elles essayent de répondre à des questions différentes, ou encore qu'elles se situent à des niveaux d'analyse et dans des horizons de temps différents. La figure suivante montre que le concept de PSE se situe au carrefour de plusieurs disciplines divergentes qui ne font qu'amplifier le flou sémantique autour de la PSE (théoriques/empirique, normative/positive, stratégique/éthique), plusieurs approches, désormais antagonistes, structurent les débats théoriques autour de ce concept, ce qui rend son appropriation un exercice complexe.

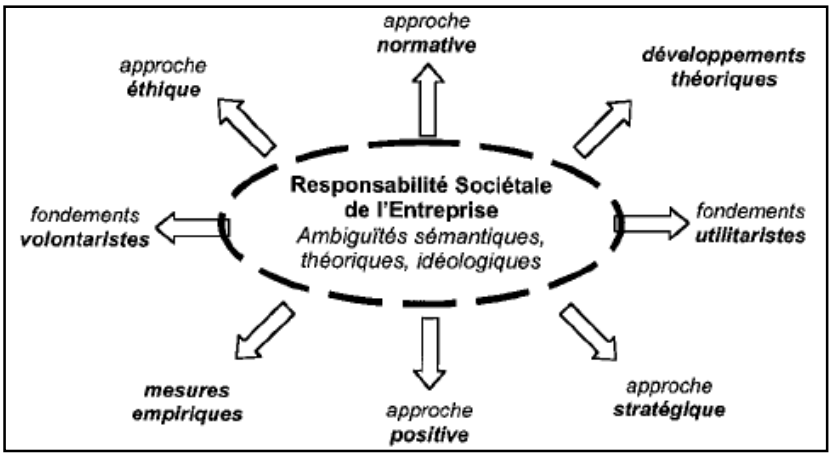


Figure 1.2. La PSE comme « champ de tensions » (Gond et Mullenbach, 2004, p. 103)

Le tableau suivant met en lumière les différentes tentatives de catégorisation des fondements théoriques de la PSE. Ainsi, voyons-nous la diversité des théories et des cadres d'analyse mobilisés et qui renvoient chacun à une réflexion bien spécifique. Les typologies fournies, dont notamment celles de McWilliams et al. (2006), de Godfrey et Hatch (2007), de Garrica et Melé (2004), de Gendron (2000), de Baret (2007) ou encore Gond et Mullenbach (2004) illustrent bien la PSE comme « champs de tensions » entre approches, stratégiques, sociologiques, puritaines, utilitaristes ou encore volontariste de la PSE.

Tableau 1.8. Typologies des fondements théoriques de la PSE

Auteur(s)	Logique de distinction	Typologies des fondements théoriques	Réflexions sous-jacentes
McWilliams et al. (2006)	managériale / stratégique	1. Théorie de l'agence	La PSE résulte d'un opportunisme managérial.
		2. Théorie de la firme	La PSE est une conjugaison de capacités stratégiques.
		3. *Resource based view (RBV)*	La PSE est une ressource stratégique capable de procurer à l'entreprise un avantage compétitif durable.
		4. « Stewardship » theory »	La PSE implique un impératif moral pour les managers d' « agir juste » au-delà d'une simple et unique maximisation de profit.
		5. « Stakeholder theory »	La PSE s'étend à toutes les parties vis-à-vis desquelles l'entreprise se trouve responsable.
		6. Théorie institutionnelle	La PSE résulte d'une pression institutionnelle poussant l'entreprise à adopter un comportement responsable.
Husted (2006) & Godfrey et Hatch (2007)	Ethique / économique	1. Approche économique	La PSE est exclusivement mobilisée pour la protection de l'intérêt des actionnaires.
		2. Approche éthique / morale	La PSE est la mise en pratique de l'éthique managériale.
		3. Approche mixte	La PSE relève de la discrétion managériale. Elle combine la version économique et éthique selon des proportions bien déterminées.
Garrica et Melé (2004)	éthique / politique / instrumentale	1. Approche instrumentale	La PSE est un outil de création de richesse.
		2. Approche politique	La PSE résulte d'un processus de négociation et d'apprentissage entre les acteurs sociaux.
		3. Approche intégrative	La PSE intègre l'ensemble des obligations de l'entreprise à l'égard de tout acteur social.
		4. Approche éthique	La PSE renvoie à la manière jugée comme bonne et appropriée pour pourvoir les biens et services à la société.
Baret (2007)	Contractuelle / cognitive	1. Approche contractualise	La PSE est l'expression d'un contrat (explicite ou implicite) et l'obligation de l'honorer.
		2. Approche cognitive	La PSE résulte d'une expérience ou d'un processus d'apprentissage.
		3. Approche institutionnelle	La PSE est dictée par les normes qui vont réguler les comportements.
Gendron (2000)	Ethique / utilitariste	1. Courant moraliste	La PSE est l'expression de la morale organisationnelle.
		2. Courant contractuel	La PSE est l'aboutissement d'un contrat entre l'entreprise et la société.
		3. Courant utilitariste	La PSE est un moyen pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.
Gond et Mullenbach (2004)	Institutionnelle / managériale	1. *« Stakeholder theory »*	La PSE s'étend à toutes les parties vis-à-vis desquelles l'entreprise se trouve responsable.
		2. Théorie contractuelle	La PSE implique l'existence d'un contrat entre l'entreprise est la société.
		3. Théorie néo-institutionnelle	La PSE consiste à mettre en œuvre des politiques jugées comme bonnes et appropriées par l'environnement.

Comme le montre le tableau précédent, les divergences d'approches et de compréhensions, ne manquent pas. Les théories mobilisées pour appréhender la PSE sont diverses et ne permettent pas toutes d'atteindre le même degré d'appréhension du concept. Ces différentes conceptions de la notion de PSE sont autant de courants opposés qui s'attachent à faire prévaloir leur propre conception de la notion, la façon de poser le problème, de délimiter les frontières et de cerner les enjeux.

McWilliams et al. (2006) passent en revue les perspectives sous lesquelles le concept de PSE a été appréhendé en mettant à chaque fois le focus sur la représentation théorique à l'œuvre. Les auteurs répertorient les approches sous six perspectives théoriques, à savoir, la théorie de la firme, la SHT, la « *Stewardship theory* », la théorie institutionnelle, la théorie de l'agence et finalement la « *Resource based view* » (RBV). Chacune de ces perspectives se décline en une ou plusieurs approches théoriques renvoyant chacune à une vision bien spécifique du concept. Les auteurs rappellent les insuffisances théoriques du concept et en particulier l'absence d'une définition claire et englobante de la PSE, d'une mesure universellement reconnue et d'une théorie fédératrice. McWilliams et al. (2006) postulent qu'il serait périlleux de mesurer un concept mal défini, mal conceptualisé.

Husted (2006) postule que les approches de la PSE se situent selon deux perspectives extrêmes, théoriquement et philosophiquement opposées : l'approche économique et l'approche éthique, relatives à la responsabilité de l'entreprise. L'auteur prévoit que les approches de la PSE se répertorient selon cette typologie. Certaines définitions se situent dans la perspective économique, d'autres questionnent le fondement éthique de la responsabilité de l'entreprise, alors que d'autres se situent entre ces deux extrêmes et cherchent plutôt la voie de la modération pour une vision de la PSE plutôt fédératrice. L'approche économique renvoie à la thèse friedmanienne classique où l'éthique est utilitariste et exclusivement mobilisée pour la protection de l'intérêt des actionnaires. Sa vocation est très réduite puisqu'elle privilégie la responsabilité fiduciaire au détriment du bien-être social. La moralité de l'action organisationnelle se voit être ainsi écartée. L'approche éthique, quant à elle, privilégie l'intérêt général et étend la responsabilité éthique de l'entreprise à tous les SH. La démarche sociétale revêt une forme universelle. L'altruisme managérial se trouve au cœur de cette démarche. La moralité de l'entreprise est à son comble. Entre ces deux postions extrêmes, se dresse une troisième perspective plutôt modérée ou mixte. Il s'agit de la « citoyenneté instrumentale » où les managers disposent du libre choix d'entreprendre ou non l'action sociétale. La démarche citoyenne se trouve à ce niveau conditionnée par la discrétion des managers qui disposent du libre arbitre de s'engager ou non sociétalement.

La typologie fournie par Godfrey et Hatch (2007) obéit à la même logique théorique suivie par Husted (2006). Les auteurs prévoient deux points d'ancrage qui sous-tendent les théorisations sur la PSE. L'un est de référence économique mettant en avant le rôle de l'entreprise dans la production de richesses, l'autre est purement philosophique/moral s'interrogeant sur la nature de la responsabilité et ses fondements éthiques. Ainsi, les conceptions oscillent entre ces deux postions extrêmes. Certaines considèrent les axes économique et moral comme contradictoires alors que d'autres les combinent pour une vision intégrée de la PSE. Entre ces deux positions extrêmes: capitalisme (vision purement économique), d'un côté, et citoyenneté (vision purement éthique), de l'autre côté, se dresse un large éventail de théories de la PSE. Les auteurs citent cinq approches intermédiaires classées selon leur proximité par rapport aux deux extrêmes: capitalisme, marketing responsable, philanthropie, management des « *stakeholders* », et citoyenneté d'entreprise.

Pour sa part, Gendron (2000) identifie trois courants légitimant les théorisations sur la PSE. Un premier courant dit « moraliste » qui reflète la posture éthico-philosophique d'une recherche sur la PSE, s'inscrivant dans le courant « *Business Ethics* ». L'idée de base est que l'entreprise, comme tous les autres domaines de la vie humaine, obéit à un jugement moral. Selon ce courant, la PSE serait donc l'expression d'une certaine moralité organisationnelle. Le deuxième courant, dit « contractuel », renvoie aux théories qui s'intéressent à l'interaction entreprise/société. L'entreprise est ainsi vue comme une institution sociale qui doit jouir du consentement de la société qui l'a créée. Le troisième courant dit « utilitaire/stratégique » intègre l'aspect stratégique de la PSE. Les pratiques sociétales deviennent un outil pour accroître la performance. Sous cette perspective, l'entreprise a intérêt à agir d'une manière responsable puisque la PSE devient un impératif stratégique (Freeman, 1984).

II.1.2. Fondements théoriques : essai de catégorisation

Le concept de PSE s'est construit au fil des années par l'intégration d'approches parfois divergentes (Gond et Mullenbach, 2004). Il n'est pas surprenant de constater l'existence d'une pluralité de disciplines qui alimentent les débats théoriques. La multiplicité des cadres théoriques mobilisés pour appréhender le concept de PSE rend périlleuse toute tentative de catégorisation.

En reprenant et combinant les réflexions suivies par Garrica et Melé (2004), Baret (2007), McWilliams et al. (2006), de Godfrey et Hatch (2007), de Gendron (2000), ou encore par Gond et Mullenbach (2004), il devient possible de fournir une typologie relativement exhaustive des fondements théoriques de la PSE. L'ambition ultime de cette catégorisation est de dresser un panorama des théories qui se sont développées autour de la PSE et les approches et définitions

qui lui sont liées. La classification proposée se décline en six perspectives théoriques renvoyant chacune à une vision bien déterminée du concept. Notre typologie se décline comme suit :

1. Les approches instrumentales : mettent en avant le rôle de la démarche sociétale comme instrument pour accroître la performance.
2. Les approches politiques: se focalisent sur les obligations et responsabilités des acteurs sociaux.
3. Les approches intégratives : se concentrent sur l'intégration exhaustive des demandes sociétales.
4. Les approches éthiques: renvoient à la manière jugée comme bonne et appropriée dans la gestion des affaires.
5. Approches cognitives : axées sur les logiques d'apprentissage et de compétence.
6. Approches institutionnelles : focalisées sur les règles et les normes qui vont réguler les comportements.

II.1.2.1. Les théories instrumentales de la PSE

Elles considèrent l'entreprise comme unité de création de richesse. Les actions sociétales ne sont autres que des leviers d'action. L'aspect économique, est au cœur de cette perspective. L'activité sociétale est donc entreprise, si et seulement si, elle n'entre pas en désaccord avec la maximisation de profit. La quête de profit se trouve au centre de la conception managériale de la PSE. Ces théories se réfèrent à la vision Freidmanienne (Friedman, 1970) selon laquelle l'entreprise peut s'engager dans des actions sociales si celles-ci lui permettent d'éviter une action gouvernementale pouvant être coûteuse. Les partisans de l'approche instrumentale mettent en avant les retombées lucratives de la PSE pour les actionnaires. Les arguments avancés prévoient que la PSE permettrait de procurer un avantage compétitif à l'entreprise. Elle serait également une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamiques.

Sous cette catégorie de théories, quatre approches sont répertoriées, renvoyant chacune à une vision bien déterminée de la PSE, à savoir : le « *Shareholder model* », la théorie de la firme, la « *Resource based view* » (RBV) et le modèle contractuel partenarial.

II.1.2.2. Les théories politiques de la PSE

Cette catégorie de théories met en lumière la dynamique d'interaction entre l'entreprise et la société ainsi que les conséquences en termes de responsabilité qu'implique cette interaction. Elle s'intéresse au pouvoir détenu par l'entreprise et l'usage responsable ou non qu'elle peut en faire. Cela amène l'entreprise à admettre ses droits et devoirs et à entreprendre des programmes de

coopérations avec les acteurs sociaux. Ces théories mobilisent des considérations et analyses politiques dans le contexte de la PSE. Davis (1960) était le premier à avoir introduit la notion de pouvoir organisationnel et son impact sur la société. Il signale que la responsabilité sociale de l'entreprise est fonction du pouvoir qu'elle détient. Bensebaa et Béji-Bécheur (2008) stipulent que la PSE se construit grâce à un processus d'interaction entre les acteurs sociaux. L'élaboration de la démarche PSE résulte d'un jeu de tension et de confrontation entre les intérêts souvent divergents de l'entreprise et de ses SH. La PSE est le résultat d'expérimentation entre les acteurs sociaux. Sa mise en place résulte donc d'un processus d'apprentissage et d'expérimentation avec les parties prenantes en vue de créer une identité légitime.

Cette lignée de théories politiques se décline en quatre approches théoriques répertoriées selon la nature et l'ampleur du pouvoir organisationnel. Nous retrouvons ainsi le « pragmatisme », le « constitutionalisme » d'entreprise, la théorie du contrat social et la citoyenneté d'entreprise.

II.1.2.3. Les théories intégratives de la PSE

Elles renvoient à une vision plus large de la PSE où la responsabilité de l'entreprise s'étend à la satisfaction des demandes sociales. L'entreprise se trouve dépendante de la société qui lui procure les ressources rares pour sa survie. Les managers sont appelés à cet effet à satisfaire les demandes sociétales en accord avec les valeurs communément partagées. Ces théories renvoient à une vision « éclatée » de la responsabilité sociétale d'une entreprise. Les entreprises sont invitées à développer les réponses adéquates aux diverses demandes en mobilisant les instruments nécessaires. L'entreprise se trouve responsable des conséquences de son activité dans les domaines où elle intervient. Sa responsabilité s'oriente vers les acteurs qui influencent et/ou sont influencés par son activité.

Sous cette catégorie de théories, nous retrouvons l'approche gestion des problèmes sociaux (« *issues management* »), la théorie des parties prenantes, le principe de responsabilité publique de l'entreprise et finalement la vision la plus intégrée incarnée par les notions de performance sociétale de l'entreprise et du développement durable.

II.1.2.4. Les théories éthiques (puritaines) de la PSE

Cette catégorie décline la responsabilité morale de l'entreprise en tant qu'acteur social. Elle se concentre sur l'étude des comportements jugés comme bons et appropriés dans la gestion des affaires. La relation de l'entreprise avec la société est régie par des règles morales. L'entreprise devrait admettre sa responsabilité sociétale en tant qu'obligation éthique. La PSE implique pour les managers un impératif moral, celui d' « agir juste ». Ces théories se fondent sur les principes de

droits de l'Homme et de justice organisationnelle. La démarche sociétale prend une forme universelle. L'altruisme managérial se trouve au cœur de cette démarche. La moralité de l'entreprise est à son comble.

Nous retrouvons sous cette typologie la théorie normative de « *stakeholders* », la théorie de droits universels, la théorie du bien commun (« *common good* ») et la « *Stewardship theory* ».

II.1.2.5. Les théories cognitives de la PSE

Ces théories sont axées sur les logiques d'apprentissage et de compétence derrière la PSE. Elles relèvent d'une optique cognitive. L'organisation se distingue ici par sa capacité à apprendre et à générer la connaissance. Ces théories cherchent à comprendre les mécanismes par lesquels la vision sociétale va se répandre dans l'entreprise, permettant un apprentissage profond (Baret, 2007). L'entreprise produit des connaissances qui contribuent au processus de création de valeur. Les notions d'apprentissage, de construction de compétences et d'innovation sont au cœur de cette approche. La PSE résulte donc d'un processus d'apprentissage et d'expérimentation avec les parties prenantes en vue de créer une identité légitime. Elle s'assimile à un ensemble organisé de compétences productives.

Sous cette catégorie, nous retrouvons la théorie des compétences et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Ces théories fournissent un éclairage complémentaire pour comprendre la capacité des organisations à s'approprier les valeurs de responsabilité sociétale (Baret, 2007).

II.1.2.6. Les théories institutionnelles de la PSE

Cette catégorie se concentre sur les règles et les normes qui vont réguler le comportement organisationnel. Nous retrouvons sous cette catégorie la théorie néo-institutionnelle, la théorie des conventions, la théorie évolutionniste et la théorie de la régulation (Baret, 2007). La théorie néo-institutionnelle explique que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de son environnement. De ce fait, la PSE sera appréhendée comme une réponse aux pressions institutionnelles (législation, normes, attentes des parties prenantes, etc.). Selon la théorie des conventions, la PSE serait perçue en tant qu'instrument de gestion qui aboutit à une définition de référentiels communs (des conventions sociétales qui régulent les comportements, les systèmes de valeurs, les règles de conduite explicites ou implicites). Selon l'approche évolutionniste, La PSE serait le produit de routines internes, d'actifs secondaires et

d'opportunités technologiques pré-existantes. Elle permet à la firme de disposer de l'adaptation requise pour passer la sélection imposée par l'environnement. Avec les approches régulationnistes, la perspective devient macroéconomique. La théorie de la régulation cherche à analyser les mécanismes et les modes de régulation des économies (Aglietta 1976 ; 1997 ; Boyer, 1986). La firme devient le lieu où se génèrent les règles et les normes permettant de réguler les comportements. La PSE serait, selon cette théorie, un nouveau mode de régulation (Baret, 2007).

Tableau 1.9. Proposition d'une grille de lecture des fondements théoriques de la PSE

Approches	Réflexions sous-jacente	Théories correspondantes	Nature de la PSE induite	Auteurs de référence
PERSPECTIVE INSTRUMENTALE	Met en avant le rôle de la démarche sociétale comme source pour accroître la performance	*« Shareholder model »*	La PSE est un outil de création de richesse à long terme pour les actionnaires.	Friedman (1970)
		Théorie de la firme (théories économiques)	L'investissement social (ex. philanthropie) permet à l'entreprise de se procurer un avantage compétitif.	Porter et Kramer (2002)
			Les stratégies sociétales, visant les classes sociales les plus modestes (moyennes et pauvres), sont source d'avantage compétitif.	Prahalad et Hammond (2002)
			La PSE obéit aux lois de l'offre et de la demande. Son niveau optimal pourrait être déterminé par une analyse coût/bénéfice qu'elle génère.	McWilliams et Siegel (2001)
			L'adoption d'une démarche PSE peut être source d'avantage compétitif.	McWilliams et Siegel (2006)
			La PSE serait des combinaisons dynamiques (*ars combinatoria*) de stratégies. Ces dernières ont pour objectif de gagner un avantage concurrentiel, ou encore des effets de réputation tant au niveau individuel que collectif.	Bastianutti et Dumez (2012)
		Resource based view (RBV)	La PSE est une conjugaison de capacités stratégiques et s'oriente vers les clients responsables.	Baron (2001)
			La PSE est une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamiques.	Hart (1995)
			La PSE serait un moteur d'innovation.	Bocquet et al. (2011)
		Modèle contractuel partenarial	La PSE induit un partenariat avec les « *stakeholders* ». Elle cherche à rémunérer chaque « *Stakeholder* » selon sa rareté et sa contribution à la création de la valeur (rente organisationnelle).	Charreaux et Desbrières (1998)
		Modèle entrepreneurial	La PSE correspond à un processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociétales en valeur marchande qui peut éventuellement se traduire par une amélioration de la performance économique.	Hollandts et al. (2011)
PERSPECTIVE POLITIQUE	Se focalise sur les obligations et les responsabilités de l'entreprise en tant qu'acteur social	Le pragmatisme	La PSE se construit grâce à un processus d'interaction entre les acteurs sociaux. Elle résulte d'un processus d'apprentissage et d'expérimentation avec les *stakeholders* en vue de créer une identité légitime.	Bensebaa et Béji-Bécheur (2008)
		Le constitutionalisme d'entreprise	La PSE dépend du pouvoir détenu par l'entreprise. Plus son pouvoir est fort, plus sa responsabilité est élevée.	Davis (1960)
		Théorie du contrat social	L'entreprise est engagée par contrat implicite avec la société. Ce contrat stipule certaines obligations sociétales envers la société.	Donaldson et Dunfee (1994)
		Citoyenneté d'entreprise	L'entreprise est considérée comme un citoyen et se trouve soumise à des obligations de citoyenneté (droits et devoirs).	Logsdon et Wood (2002),
PERSPECTIVE INTEGRATIVE	Se concentre sur l'intégration exhaustive des demandes sociétales	Management des problèmes sociétaux (« *issues management* »)	La PSE est un processus de réponse aux problèmes sociétaux.	Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick et Mahon (1994)
		Responsabilité publique de l'entreprise	L'entreprise est responsable des conséquences de son activité dans les domaines où elle intervient.	Preston et Post (1975)

		La « *stakeholders theory* »	L'entreprise se trouve responsable à l'égard des acteurs qui influencent et/ou sont influencés par son activité.	Freeman (1984), Donaldson et Preston (1995)
		Performance sociétale de l'entreprise	La PSE de l'entreprise se décline en un ensemble de principes de responsabilité, de processus de réponse aux problèmes sociétaux et de résultats de la démarche sociétale de l'entreprise.	Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)
		Développement durable	La PSE vise un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.	Commission mondiale sur l'environnement (Brutland Report) (1987)
PERSPECTIVE ETHIQUE OU PURITAINE	Renvoie à la manière jugée comme bonne et appropriée dans la gestion des affaires	« *Stewardship theory* »	La PSE implique un impératif moral pour les managers d' « agir juste ». Les valeurs managériales affectent fortement la démarche sociétale (altruisme, bonté, éthique etc.)	Donaldson et Davis (1991), Waldman et al. (2004)
		Théorie normative de « *stakeholders* »	La PSE renvoie à des obligations fiduciaires envers les SH. Son application exige la référence à certaines théories morales (théories de justice, etc…).	Freeman (1984), Donaldson et Preston (1995), Freeman et Phillips (2002)
		Théorie des droits universels	La PSE renvoie au respect des droits de l'Homme, du droit de travail et de l'environnement.	UN Global Compact (1999)
		Bien commun (« *the common good* »)	La PSE permet d'aboutir à une situation où le bien-être est universellement partagé.	Alford et Naughton (2002), Melé (2002)
PERSPECTIVE COGNITIVE	Axée sur les logiques d'apprentissage et de compétence	Théorie de l'apprentissage organisationnel	La PSE résulte d'un processus d'apprentissage organisationnel pour une mise en œuvre réelle et durable.	Gond (2006)
		Théorie des compétences	La PSE est assimilée à un ensemble organisé de compétences productives. Elle permet de se forger une image pertinente des opportunités offertes par l'environnement externe pour structurer l'excédent de ressources, en fonction de l'expérience accumulée.	Penrose (1959) ; Richardson (1972)
PERSPECTIVE INSTITUTIONNELLE	Focalisée sur les règles et les normes qui vont réguler les comportements	Théorie des conventions	La PSE est perçue en tant qu'instrument de gestion qui aboutit à une définition de référentiels communs (des conventions sociétales qui règlent les comportements, les systèmes de valeurs, les règles de conduite explicites ou implicites).	Gomez (1994)
		Théorie évolutionniste	La PSE serait le produit de routines internes, d'actifs secondaires et d'opportunités technologiques pré-existantes. Elle permet à la firme d'avoir l'adaptation requise pour passer la sélection imposée par l'environnement.	Nelson et Winter (1982)
		Théorie néo-institutionnelle	La PSE est l'expression du déterminisme environnemental qui contraint l'entreprise à adopter un comportement responsable.	Campbell (2007), Aguilera et al. (2007), DiMaggio e t Powell (1983), Oliver (1991)
		Théorie de la régulation	La PSE est un nouveau mode de régulation des économies. La firme devient le lieu où se génèrent les règles et les normes permettant de réguler les comportements.	Aglietta (1976 ; 1997), Boyer (1986)
			Les orientations stratégiques que les firmes adoptent rationnellement dans des environnements concurrentiels évolutifs et complexes impliquent de profonds renouvellements des questionnements sociétaux auxquels elles sont confrontées.	Mathieu (2012)

II.2. FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES DE LA RECHERCHE SUR LA PSE

La typologie des fondements théoriques présentée dans la section précédente illustre la diversité des perspectives théoriques liées à la PSE et l'étendue de ses ramifications théoriques. Ces différentes conceptions de la notion de PSE sont autant de courants divergents qui s'attachent à faire prévaloir leur conception propre de la notion, la façon de poser le problème, de délimiter les frontières et de cerner les enjeux. Ainsi les débats, divergences d'approches, de compréhensions, de contextualisations et de théorisations ne manquent pas. Les théories mobilisées pour appréhender la PSE sont parfois antagonistes et ne permettent pas toutes d'atteindre le même degré d'appréhension de la PSE.

Pour comprendre en profondeur le fondement des réflexions autour de la PSE, il serait judicieux de questionner les paradigmes épistémologiques qui sous-tendent les théorisations autour du concept. C'est la raison pour laquelle nous proposons de clarifier le statut de la dimension épistémologique dans le processus de construction théorique de cette notion ainsi que les modes de production de connaissances sous-jacents. Scherer et Palazzo (2007) fournissent une typologie de fondements épistémologiques de la PSE se déclinant en quatre grands paradigmes : positiviste, non-positiviste (normatif), post-moderne et enfin politique. Chacun de ces paradigmes draine dans son sillage des concepts, des approches, des outils et des méthodologies qui lui sont bien spécifiques.

Tableau 1.10. Typologie des fondements épistémologiques de la PSE (Scherer et Palazzo, 2007, p. 1113)

Caractéristiques	Nature du paradigme			
	Positiviste	**Non-positiviste (normatif)**	**Post-moderne**	**Habermasien**[16]
Fondement	Empirique	Philosophique	Culturel et historique (discursif)	Démocratique (discursif)
Idéologie sous-jacente	Economique instrumentale	Fonctionnaliste	Relativiste	Pragmatique
Concepts clés	Performance sociétale	Ethique, morale, vertu, hypernorme etc.	Discours	Discours délibéré (démocratique)
Modes de coordination	Contrats privés et conformité légale	Contrats sociaux et conformité éthique	Discours et pouvoir	Discours politique, marché et routines administratives
Rôle assigné à l'entreprise	Acteur économique et opportuniste	Acteur économiquement et socialement responsable	Acteur « profiteur » et « manipulateur »	acteur politique et économique
Nature du pouvoir	Dominant	Discipliné, moral et intègre	Se base sur la critique mais considéré comme inévitable	Discipliné et démocratique

[16] Se réfère travaux d'Habermas (1996)

Nature de la légitimité	Marginalisé	Institutionnelle	Impossible	Démocratique
Nature de la rationalité économique	Dominante	Critique	Critique	Modérée, adaptée
Rôle du manager	Se conformer à la loi et répondre aux demandes des SH	Se conformer aux normes éthiques et développer son intégrité personnelle	Stopper l'exploitation et la manipulation, et s'adapter à la culture locale	S'engager dans des discours politiques
Philosophes fondateurs	Hempel, Nagel	Aristote, Gauthier, Hobbes, Kant	Derrida, Foucault	Habermas
Théories sous-jacentes	PSE, théorie instrumentale de SH	Ethique, théorie normative de SH	*« Critical management studies »*	Théorie politique de la PSE, citoyenneté d'entreprise
Auteurs	Carroll, Jones, Wood	Donaldson, Freeman	Banerjee, Foucault	En cours de développement. Version uniquement descriptive de Matten et Crane

II.2.1. Paradigme positiviste de la PSE

Ce paradigme cherche à appréhender les relations causales entre les phénomènes sociaux en utilisant des méthodes empiriques issues des sciences « naturelles » (Donaldson, 1996). L'intérêt de ces recherches est porté à la description et l'explication de la PSE. La connaissance produite sera prescrite à la sphère managériale en vue d'avoir les résultats escomptés (accroître la rentabilité par exemple). Cela conduit à une interprétation instrumentale de la PSE qui rejoint la théorie économique de la firme. Sous ce paradigme nous retrouvons la lignée des recherches cherchant à modéliser la PSE (ex. Carroll, 1979 ; Wood, 1991), ou les travaux s'inscrivant dans la perspective instrumentale de la SHT (Carroll, Wood, Jones). Ce paradigme ne permet néanmoins pas le développement d'une base morale pour la PSE. Elle se réduit à un nouveau facteur de succès pour la course de l'entreprise vers le profit. La moralité de la firme n'est qu'un moyen « chiffrable » pour justifier, légitimer et parfois camoufler d'autres actions (Freeman & Gilbert, 1988).

Akermi et al. (2008) remettent en cause le fondement positiviste des approches jusqu'à présent dominantes dans le domaine de la PSE (Ex. Carroll, Wood, Clarkson, Donaldson, Freeman etc.). Ces études sont considérées comme majoritairement instrumentales où la PSE est un outil de création de richesse (Jones, 1996 ; Scherer et Palazzo, 2007). Ces travaux souffrent également d'un manque de justifications éthiques (Igalens et Gond, 2003). Leur ultime finalité consiste à produire une connaissance purement technique voire des recettes préétablies pour les managers (Scherer et Palazzo, 2007).

II.2.2. Paradigme non-positiviste (normatif)

Il met en évidence le fondement normatif du comportement responsable de l'entreprise. Ce paradigme normatif, contrairement du paradigme positiviste, ne cherche pas à appréhender des relations causales entre phénomènes sociaux, mais se concentre plutôt sur l'évaluation, le jugement et la prescription morale de l'action organisationnelle (Swanson, 1999). Les courants normatifs se fondent sur les principes des droits de l'Homme et de la justice organisationnelle. La démarche sociétale revêt une forme universelle. L'altruisme managérial se trouve au cœur de cette démarche.

Ce paradigme ne fait pas appel aux outils et méthodes empiriques. La connaissance produite est souvent constructiviste. Le mode de raisonnement est généralement inductif et mobilise la conception philosophique de la morale et de la vertu. Nous retrouvons sous cette lignée les travaux sur le fondement éthique de la PSE et la théorie normative de la SHT (Donaldson, Freeman).

II.2.3. Paradigme post-moderne ou post-positiviste

Ce paradigme est très diversifié. Les approches qui le sous-tendent sont essentiellement de nature cognitive. Elles dérivent la PSE à partir de l'expérience vécue par les acteurs. Cette expérience permet à l'individu de se forger une représentation du monde social qui l'entoure. La réalité sociétale est construite par les acteurs et chaque individu dispose d'une représentation qui lui est propre de la PSE. L'objet de ces approches est d'étudier les discours des individus issus de leurs vécus. Akermi et al. (2008) pensent que le paradigme post-moderne permettra de dépasser l'orthodoxie positiviste ainsi que les idéologies rationnelles qui dominent le discours managérial sur la PSE (Burrel et Morgan, 1979).

Akermi et al. (2008) passent en revue les approches post-modernes de la PSE se référant aux apports des « *Critical Management Studies* (CMS) ». Les CMS ou études critiques en management (Roberts, 2001) sont de nature à dépasser les limites d'une vision purement positiviste où la PSE ne serait qu'un « discours hégémonique qui vise le maintien du statu quo ». À vocation essentiellement critique et déconstructiviste, les CMS ont pour objectif de fournir un nouveau cadre d'analyse cherchant à reconsidérer le discours et la pratique du management (Alvesson et Willmott, 2003). Quatre approches post-modernes seront mobilisées pour expliquer le processus de construction sociale de la PSE : l'approche marxiste-institutionnaliste, l'approche postcoloniale, l'approche foucauldienne et finalement l'approche constructionniste.

Tableau 1.11. Paradigmes « post-modernes » de la PSE (Adapté de Akremi et al., 2008)

Approches post-modernes	Vision de la PSE induite	Description	Auteurs de référence
Marxiste-institutionnaliste	La PSE comme discours hégémonique qui vise le maintien du statu quo	La PSE contribuerait à « l'hégémonie idéologique à travers laquelle les arrangements institutionnels contemporains sont présentés comme étant au service de l'intérêt général alors qu'ils servent en réalité les intérêts d'une minorité ». En l'absence de modes de contrôle public efficace, certaines entreprises (y compris multinationales) exploitent l'idée de la PSE pour créer et institutionnaliser de nouvelles règles sociales et environnementales qui leur sont avantageuses.	Jones (1996)
Postcoloniale	La PSE comme un cadre d'analyse qui marginalise les parties prenantes les moins puissantes	La PSE, ne permet pas d'appréhender les conséquences des décisions managériales sur les parties prenantes légitimes, avec des besoins urgents mais dépourvus de pouvoir. Elle sert les intérêts d'une minorité ayant un pouvoir accru.	Banerjee (2000)
Foucaldienne	La PSE comme un processus de savoir-pouvoir	Dépasser la vision de la PSE comme un processus neutre et objectif et fournir des outils conceptuels pour étudier en profondeur les effets de pouvoir des discours sur la PSE. Parmi les outils mobilisés : Les techniques de surveillance et de disciplinarisation (un pouvoir disciplinaire) et la gouvernementalité (rationalisation des pratiques de gouvernement et association entre pouvoir et savoir).	Foucault (1975)
Constructionniste	La PSE comme processus de construction de sens (« *sensemaking* »)	La PSE n'est plus appréhendée comme le résultat de demandes extérieures à l'organisation mais comme un ensemble de processus cognitifs et linguistiques propres à son organisation, qui examine, à travers un schéma interprétatif cohérent, les relations entre l'organisation et ses parties prenantes.	Basu et Palazzo (2008)

Néanmoins, les approches qui se fondent sur le paradigme post-moderne sont considérées comme étant monologiques selon les termes de Scherer et Palazzo (2007). Ces approches monologiques sont toutefois problématiques à cause de leur vision purement singulière de la PSE ne permettant pas ainsi d'expliquer comment les discours et les jugements individuels peuvent être consentis avec les autres acteurs.

II.2.4. Paradigme Habermasien

Scherer et Palazzo (2007) signalent que les deux paradigmes positivistes et post-positivistes souffrent d'écueils à la fois épistémologiques et théoriques. Le premier est critiqué à cause de son fort instrumentalisme. Le deuxième souffre de relativisme et d'un fort utopisme. À cet effet, les auteurs avancent une nouvelle approche se fondant sur la théorie de la démocratie de Habermas, qui perçoit l'entreprise comme acteur politique dans un monde globalisé. L'objet ultime de cette théorie est d'établir un ordre politique où la rationalité économique se fonde sur les procédures et institutions démocratiques (Habermas, 1996).

L'auteur introduit le modèle de démocratie qui se base sur les discours éthiques et les négociations économiques comme mécanismes de coordination. Sous cette perspective, les entreprises sont considérées comme acteurs politico-économiques et non plus comme objet de régulation. La PSE relève donc d'une décision délibérée. Elle est discutée dans le contexte de procédures et d'institutions démocratiques. Ainsi, pour traiter les demandes sociétales d'une manière raisonnable, l'entreprise doit s'engager dans les processus politiques de prise de décision.

De surcroit, la PSE n'est plus une stratégie de réaction face à des problèmes sociaux, mais plutôt une démarche politique proactive d'engagement incarnée par les acteurs de la société. La PSE relève également d'une collaboration entre l'entreprise et ses SH en vue d'aboutir à un consensus durable. La légitimité recherchée n'est plus institutionnelle mais plutôt politique. Les managers sont donc appelés à s'engager dans des discours politiques avec les SH pour trouver des compromis.

CONCLUSION

Ce chapitre a permis de fournir quelques éléments de détail sur les origines du concept de PSE et ses représentations élémentaires à travers l'analyse des perspectives d'évolution du concept. Cet exercice a ainsi permis d'éclairer le changement du contenu sémantique et de modes de problématisation de la PSE. Il était également question dans ce chapitre d'analyser la diffusion géographique de la PSE à travers le monde et notamment en Tunisie, et mettant en lumière les facteurs explicatifs de cet intérêt grandissant de la PSE. Par ailleurs, ce chapitre a construit une grille d'analyse des fondements théoriques et épistémologiques qui sous-tendent les théorisations autour de la PSE. Il a également étudié l'héritage philosophique et religieux du concept qui a nourri de façon continue l'ensemble des réflexions contemporaines autour du concept.

Le chapitre suivant revient sur les différents cadres d'analyse conceptuels et empiriques de la PSE, et en particulier ses modélisations théoriques, ses modes d'opérationnalisation et son interaction avec la notion de Performance Financière de l'Entreprise (PFE).

CHAPITRE 2.

PSE : ETUDE DES APPROCHES CONCEPTUELLES ET EMPIRIQUES

INTRODUCTION

Ce chapitre expose les axes saillants de la littérature dans le domaine « *Business and Society* » qui se sont développés autour de la notion de PSE. Il déconstruit ainsi les différents cadres conceptuels et empiriques de la PSE, et en particulier ses modèles théoriques, ses modes d'opérationnalisation et son interaction avec la notion de Performance Financière de l'Entreprise (PFE). En effet, les premières tentatives de modélisation de la PSE sont rendues possibles grâce aux efforts fédérateurs de Carroll (1979). L'auteur a cherché de réconcilier entre les approches antérieures de responsabilité (RSE1) et de réceptivité (RSE2), longuement perçues comme contradictoires. Les travaux qui lui ont succédés, dont notamment ceux de Sethi (1979) et de Wartick et Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995), Husted (2000), se sont largement inspirés de la version de Carroll (1979) en réaménagement responsabilité, réceptivité et gestion des problèmes sociaux selon des perspectives variées. D'autres modèles plus récents (Ex. Mitnick (1993 ; 2000), Matten et Crane (2005), Basu et Palazzo (2008)) reprennent en partie les enseignements des travaux antérieurs, mais se penchent beaucoup plus vers d'autres cadres d'analyse (systémique, éthique, citoyenneté, *sensemaking* etc.) pour appréhender les différentes facettes de la PSE.

Par ailleurs, certains auteurs se sont interrogés sur la manière de rendre mesurable la notion de PSE en vue de stimuler les recherches empiriques. L'examen des travaux fournis nous permet de repérer deux perspectives dans la mesure de la PSE. La première est de nature fonctionnaliste où l'appréhension de la PSE repose sur une grande diversité d'indicateurs issus des discours, d'indices ou encore d'enquêtes par questionnaires. La deuxième perspective est de nature constructiviste où la mesure de la PSE est construite par les acteurs qui collaborent à son élaboration. Ces mesures, aussi bien fonctionnalistes que constructivistes, se trouvent en effet sujettes à de vives controverses liées essentiellement à leur manque de fondement théorique ainsi qu'aux écueils méthodologiques liées à leurs démarches d'élaboration. De surcroît, la problématique de l'interaction entre la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) et la Performance Financière de l'Entreprise (PFE) s'inscrit dans la tradition instrumentale de l'étude

de la PSE. Elle s'est développée aux États Unis à partir des années soixante-dix à la suite des controverses idéologiques adressées par Friedman (1962 ; 1970) à l'encontre de la PSE. Les premières problématisations de la question, attribuées à Moskowitz (1972), ont représenté le commencent d'une réflexion structurée cherchant à cadrer la question. Depuis, de nombreuses études, avec un rythme de parution accéléré, ont permis d'articuler la connaissance empirique autour de cette problématique (Gond, 2006). Toutefois, il est à remarquer que la littérature empirique ne fait pas état d'un consensus sur la nature du sens du lien de causalité. L'examen des résultats des études existantes traduit pour une part l'influence de la PSE sur sa PFE, et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile voire inexistant, est quelque peu contrasté (Allouche et Laroche, 2005). Ces résultats, le plus souvent divergents, sont renvoyés aux incohérences qui entourent les tentatives d'opérationnalisation de la PSE ainsi que les méthodologies adoptées pour dresser la structure du lien de causalité (Griffin et Mahon, 1997 ; McWilliams et Siegel, 1997 ; Griffin, 2000 ; Margolis et Walsh, 2003). Le manque de fondements théoriques et conceptuels des études, l'absence d'uniformité en matière d'évaluation de la PSE et de la PFE ainsi que les insuffisances méthodologiques constatées expliquent la faiblesse des résultats obtenus jusqu'ici (Allouche et Laroche, 2005).

Ce chapitre s'article autour de trois parties. La première partie se consacre à l'étude du processus d'élaboration des modèles de PSE qu'elle décline selon cinq logiques théoriques : la logique de synthèse, la logique d'intégration, la logique d'absorption théorique, la logique systémique et finalement la logique d'opérationnalisation ou de mesure. La deuxième partie se consacre à l'étude des modes d'opérationnalisation de la PSE et distingue entre les mesures fonctionnalistes et les mesures constructivistes. Cette partie fournit également une analyse circonstanciée des anomalies liées à ces mesures, et qui sont récurrentes dans les démarches d'opérationnalisation. La troisième partie fournit une analyse des fondements théoriques qui sous-tendent l'interaction entre la PSE et la PFE et dresse une vue d'ensemble sur les résultats des travaux empiriques. Elle se concentre également sur les incohérences méthodologiques qui entourent ces investigations empiriques.

I. MODELISATIONS THEORIQUES DE LA PSE : DEBORDEMENT DES CADRES D'ANALYSE

Malgré les avancées théoriques et conceptuelles en matière de PSE depuis les années cinquante, l'élaboration d'une véritable théorie s'est fait attendre. Les chercheurs demeurent encore loin de se consentir sur à la portée de la PSE et la manière de l'appréhender (Mitnick, 1993). Les premières tentatives de modélisation de la PSE sont rendues possibles grâce aux efforts fédérateurs de Carroll (1979). L'auteur a cherché de réconcilier entre les approches antérieures de responsabilité (RSE1) et de réceptivité (RSE2), longuement perçues comme contradictoires. L'originalité de son travail provient essentiellement de la cohérence dans l'articulation entre responsabilité et réceptivité et leurs liens respectifs avec la gestion des problèmes sociaux. Ses travaux se sont largement répondus dans la littérature moderne et ont servi de fondement pour plusieurs études empiriques réalisées ultérieurement. Le modèle s'est davantage imposé comme référence incontournable pour toute théorisation autour de la PSE.

Les modélisations ultérieures, dont notamment ceux de Sethi (1979) et de Wartick et Cochran (1985), se sont largement inspirées de la version de Carroll (1979) en réaménagement responsabilité, réceptivité et gestion des problèmes sociaux selon des perspectives variées. Le débordement des modèles théoriques s'est fait plus ressentir vers le début des années 90 avec des contributions à fois plus élaborées et plus complexes sur le plan conceptuel. Les modèles fournis (ex. Wood (1991), Swanson (1995), Husted (2000), Mitnick (1993 ; 2000), Matten et Crane (2005), Basu et Palazzo (2008)) reprennent en partie les enseignements des travaux antérieurs, mais se penchent beaucoup plus vers d'autres cadres d'analyse (systémique, éthique, citoyenneté, *sensemaking* etc.) pour recadrer la PSE.

L'analyse des réflexions sous-jacentes à chacun des modèles fournis permet de repérer cinq logiques de construction qui ont conduit le processus d'élaboration des modèles de PSE. À la lumière de la catégorisation de Gond (2006), nous pouvons répartir les modes de construction des modèles théoriques selon cinq logiques théoriques : la logique de synthèse, la logique d'intégration, la logique d'absorption théorique, la logique systémique et finalement la logique d'opérationnalisation ou de mesure.

Tableau 2.1. Récapitulatif des cinq logiques de modélisation théorique (adapté de Gond, 2006)

Logique de construction théorique	Réflexion sous-jacente	Modèles de référence
Logique de synthèse	Ces modèles cherchent à réconcilier des approches déjà existantes.	Carroll (1979), Sethi (1979), Zeniseck (1979), Wartick et Cochran (1985)
Logique d'intégration	Ces modèles visent à intégrer les conceptualisations antérieures au sein d'un même concept unificateur.	Wood (1991), Swanson (1995), Husted (2000)
Logique d'absorption	Ces modèles cherchent à mobiliser des cadres d'analyse issus de théories annexes.	Tuzzolino et Armandi (1981), Clarkson (1995), Matten et Crane (2005), Basu et Palazzo (2008)
Logique systémique	Ces modèles mobilisent la théorie générale des systèmes pour expliquer la dynamique d'appropriation de la PSE.	Strand (1983), Mitnick (1993 ; 2000)
Logique d'opérationnalisation	Ces modèles cherchent à opérationnaliser la PSE de manière à permettre le développement des recherches empiriques sur le concept.	Aupperle et al. (1985), Maignan et al. (1999), Quazi et O'Brien (2000)

I.1. LOGIQUE DE SYNTHESE : EFFORT DE RECONCILIATION DES APPROCHES ANTERIEURES

Cette typologie de modèles témoigne d'une ambition de réconcilier les approches antérieures et en particulier les notions de responsabilité (RSE1) et de réceptivité (RSE2). Ces modèles montrent la capacité des modèles de PSE à se poser comme des synthèses des visions contradictoires existants préalablement dans le domaine « *Business & Society* » (Gond, 2006). Cette typologie renferme les modèles de Carroll (1979), de Sethi (1979), de Zeniseck (1979) et de Wartick et Cochran (1985).

I.1.1. Le modèle de Carroll (1979)

Le modèle de Carroll apparait comme une première tentative de réconciliation proposant le premier cadre théorique de la notion de PSE et offre une vision unifiée du champ de recherche (Gond, 2006). L'auteur définit la PSE comme étant l'interaction entre différentes catégories de responsabilités, des domaines ou surgissent les problèmes sociaux et des philosophies de réponse à ces problèmes. Le modèle prévoit ainsi trois dimensions de la PSE, à savoir, les catégories de responsabilité, les domaines sociaux ou surgissent les problèmes et la philosophie de réponse à ces problèmes. La première dimension renvoie ainsi à quatre niveaux de principe (économique,

légal, éthique et discrétionnaire). La coexistence de principes au sein d'une même dimension illustre bien l'effort de réconciliation entre l'approche éthique et l'approche économique, ayant suscité de vives controverses au sein de la communauté scientifique. La deuxième dimension récapitule les domaines où les enjeux sociaux sont élevés. À titre illustratif, Carroll cite cinq exemples : consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits et sécurité au travail. La troisième dimension renvoie aux stratégies de réponse aux problèmes sociaux, objet de la deuxième dimension. L'auteur prévoit l'existence de quatre types de stratégies capables de contenir les obligations sociales (réactive, défensive, d'accommodation et proactive).

I.1.2. Les modèles de Sethi (1979) et de Zeniseck (1979)

Le modèle de Sethi (1979) rejoint celui de Carroll (1979) dans la logique adoptée dans le rapprochement entre responsabilité et réceptivité. Le modèle s'articule selon trois dimensions. La première désigne les obligations sociales de l'entreprise et délimite les réponses aux forces du marché et aux contraintes légales. La deuxième dimension intitulée responsabilité sociale de l'entreprise, désigne l'alignement aux normes et aux valeurs sociales, au-delà de ce qui est prévu par la loi. La troisième dimension n'est autre que la réceptivité sociétale de l'entreprise renvoyant aux stratégies d'anticipation des demandes sociétales.

Le modèle de PSE de Zeniseck (1979) cherche à trouver un certain consensus entre la dimension éthico-philosophique de la PSE et la dimension sociétale. L'originalité de l'approche se traduit essentiellement par l'effort de réconciliation entre éthique managériale et enjeux sociétaux liés à l'environnement. La conceptualisation fournie avance deux dimensions de la PSE. La première est liée au type d'environnement sociétal, décliné en fonction des demandes sociétales des acteurs organisationnels. La deuxième dimension désigne l'éthique managériale se déclinant en deux composantes. L'une est d'essence idéologique/philosophique alors que l'autre est purement opérationnelle/comportementale.

I.1.3. Le modèle de Wartick et Cochran (1985)

Wartick et Cochran (1985) se fondent sur la conceptualisation de la PSE de Carroll (1979) en essayant de réaménager ses composantes. Ainsi, la PSE devient l'interaction entre les principes de responsabilité sociale, le processus de réceptivité sociétale, et les politiques mises en œuvre pour contenir les problèmes sociaux. La première dimension n'est autre que les principes de la RSE de Carroll. La deuxième dimension ou la réceptivité sociétale renvoie aux stratégies (réactive, défensive, d'accommodation, proactive) de réponse aux demandes sociétales. La

troisième dimension, intitulée management des problèmes sociaux cherche à appréhender la démarche d'identification, d'analyse, et de réponse aux problèmes sociaux.

Cette première catégorie de modèles, obéissant à une logique de synthèse et de réconciliation d'approches antérieures, représente le commencement d'une réflexion structurée autour de la PSE. Elle montre la capacité des modèles de PSE à se poser comme des synthèses des visions contradictoires existantes préalablement dans le champ de la PSE. Ces modèles permettent ainsi la coexistence pacifique des notions de responsabilité sociétale (RSE1) et de réceptivité sociétale (RSE2) qui avaient jusqu'alors été considérées comme des perspectives opposées d'un même phénomène (Gond, 2006).

I.2. LOGIQUE D'INTEGRATION : ESSAI DE CONSTRUCTION D'UNE STRUCTURATION UNIFIEE

Cette deuxième typologie de modèles vise à intégrer les conceptualisations antérieures au sein d'un même cadre unificateur. Ces contributions dénotent d'une ambition de capitaliser l'ensemble des connaissances jusqu'alors fournies dans les domaines « *Business Ethics* » et « *Business & Society* » dans le but d'avoir un cadre d'analyse généralisé des interactions entre l'entreprise et la société. Ces modèles cherchent à dresser les fondements d'une structure unifiée de la PSE dans le domaine des Sciences de Gestion.

I.2.1. Le modèle de Wood (1991)

C'est à Wood (1991) que l'on doit cette tentative d'intégration des diverses approches en matière de PSE. L'auteur s'attaque en particulier aux modèles de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985) qu'il considère réducteurs de la portée de la PSE. Selon l'auteur, la définition d'un modèle intégrateur de la PSE ne devient possible que lorsqu'on inclut une dimension « action » dans l'équation. De surcroit, la deuxième dimension des modèles antérieurs, « stratégie de réponse aux problèmes sociaux », est considérée comme un processus unique plutôt qu'un ensemble de processus agencés et finalisés. De plus, la troisième dimension de ces modèles, intitulée « politiques sociétales » renvoyant aux stratégies de gestion des problèmes sociaux, est jugée très restrictive. En effet, d'autres éléments indispensables à la gestion des problèmes sociaux doivent être envisagés tels que les programmes et les outils rendant possible l'institutionnalisation de la démarche sociétale. Pour Wood (1991), la PSE ne pourrait être conceptualisée que si l'on appréhende :

1. Le degré avec lequel les principes de la RSE motivent les actions sociétales à entreprendre ;

2. Le degré avec lequel l'entreprise mobilise sa réceptivité sociétale ;
3. L'existence et la nature des programmes et politiques mis en place pour gérer les relations sociétales ;
4. Et enfin les impacts sociétaux de ces programmes et stratégies.

Selon cette perspective, la PSE devient la configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes/politiques/résultats observables liés aux relations sociétales de l'entreprise.

Ainsi, le modèle intégrateur de Wood se décline en trois dimensions. La première reprend les principes de la RSE, à savoir, le principe institutionnel lié à la légitimité de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes, le principe organisationnel basé sur les spécificités de chaque entreprise en lien avec son environnement et reprenant le concept de responsabilité publique de l'entreprise de Preston et Post (1975), et enfin, le principe individuel lié à la discrétion managériale dans le sens où les managers sont invités à exercer cette discrétion, en vue d'aboutir à des résultats socialement responsables. La deuxième dimension reprend le concept de réceptivité sociétale (RSE2) que l'auteur décompose en trois sous-composantes : l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux. La réceptivité est une dimension « action » purement pragmatique. Elle illustre le « comment » de la PSE et vient compléter les motivations ou les principes de la RSE (1ère dimension du modèle). Les trois sous-dimensions de cette réceptivité sont fortement imbriquées. Les parties prenantes et leurs revendications font partie intégrante de la gestion des problèmes sociaux et l'analyse de l'environnement est indispensable pour déterminer ces parties prenantes. La réceptivité fédère ainsi ces trois aspects et permet ainsi de saisir la façon avec laquelle l'entreprise agit en fonction de la configuration de ses parties prenantes. La troisième dimension du modèle de Wood (1991) renvoie aux résultats du comportement sociétal de l'entreprise que l'auteur décline en impacts sociétaux, programmes et politiques sociétales. Cette dimension vise à appréhender l'empreinte sociétale de l'entreprise et à prévoir les outils et programmes nécessaires pour institutionnaliser et préserver la démarche sociétale. Wood (1991) prévoit que cette troisième composante du modèle de la PSE est la seule variante du modèle qui est observable et ouverte à l'évaluation et dans laquelle l'aspect performance pourrait être appréhendé. Les programmes, et les politiques sont donc les facettes visibles *de* l'« *iceberg* » PSE sur la base desquelles l'entreprise serait en mesure d'être jugée.

L'articulation entre les trois principes de la RSE au niveau institutionnel, organisationnel et individuel montre bien leur capacité à orienter et à façonner le comportement responsable de l'organisation. L'identification des processus d'analyse de l'environnement, de management des

SH ou encore de gestion des problèmes sociaux met en avant la panoplie de modes d'action en réponse aux revendications environnementales et sociétales. L'incorporation des impacts sociaux, des programmes et politiques permet, *in fine*, d'institutionnaliser et de formaliser les principes et les processus mis en place, en vue de rendre efficace la démarche sociétale dans sa globalité.

En résumé, ce modèle intégrateur de Wood vise à poser les bases d'un véritable champ disciplinaire. Le modèle proposé a pour objet d'organiser de manière simple l'ensemble des foisonnements théoriques antérieurs et de dépasser ainsi les anomalies pouvant mettre en péril ce champ de recherche.

I.2.2. Le modèle de Swanson (1995)

La contribution de Swanson (1995) vient rompre avec les préconisations théoriques jusque-là prépondérantes dans la littérature. L'auteur se propose de développer un modèle « réorienté » de la PSE en déconstruisant les apports de Wood (1991). Ce même modèle soufre de certaines anomalies conceptuelles pouvant compromettre sa validité. Ces insuffisances théoriques portent essentiellement, selon l'auteur, sur l'absence d'intégration de deux principes fondamentaux de PSE à savoir, le principe économique et le principe d'obligation de citoyenneté. L'auteur souligne que malgré leur complémentarité, ces deux perspectives se trouvent confrontées, voire mises en contradiction dans les travaux antérieurs. Raison pour laquelle, l'auteur cherchera à déconstruire le modèle de Wood (1991) tout en essayant de le re-modéliser en incorporant ces deux perspectives. L'auteur note par ailleurs que les principes de la RSE introduits par Wood (1991) manquent de justification morale. De plus, ces principes sont jugés très excessifs en contrôle social. C'est la société ou l'environnement dans son ensemble qui prescrit ce que devrait être la PSE (selon l'approche de Wood). Ainsi, le caractère volontaire de l'engagement social se trouve fortement remis en question. Pour le bienfondé de la PSE, Swanson suggère deux pistes d'investigations :

1. Aligner les motivations économiques et éthiques dans le processus de prise de décision ;
2. Formuler les processus de prise de décision en termes de processus sociaux et réconcilier les décisions économiques avec les décisions sociétales.

En ce sens, le modèle de PSE devient l'articulation entre une configuration de micro-principes et de macro-principes de RSE d'un côté, et l'analyse de la culture organisationnelle et des impacts sociétaux des actions, de l'autre côté.

Trois dimensions prolifèrent de l'analyse. La première dimension distingue entre micro-principes et macro-principes. Les macro-principes se déclinent en niveau institutionnel et

organisationnel. Le premier niveau renvoie à une dimension institutionnelle selon laquelle les organisations « économisent » et « écologisent » leurs outils de production (« *economize and ecologize tools* »). Elles économisent lorsqu'elles produisent les biens et services, et « écologisent » quand elles adaptent ces biens et services aux besoins sociaux. Le niveau organisationnel stipule que les entreprises « économisent » et « écologisent » leurs responsabilités afin des répondre aux devoirs qui lui sont prescrits par la société. Les micro-principes renvoient essentiellement aux valeurs et convictions éthiques des managers. En effet, les dirigeants doivent renoncer à leur quête de pouvoir pour des fins économiques et personnelles en faveur d'une prise de décision qui permet à la fois «économie » et écologie » des responsabilités. La responsabilité qui leur incombe consiste en l'usage légitime du pouvoir dans la prise de décision. La deuxième dimension incarne la culture organisationnelle qui renvoie aux valeurs façonnant le mode de réponse de l'entreprise aux enjeux sociétaux. Elle se décompose en quatre niveaux : processus de prise de décision des employés et des managers, valeurs personnelles, processus de sensibilité sociétale ; politiques et programmes sociaux. L'auteur prévoit que cette culture est un élément fondamental du modèle dans la mesure où elle représente le point de névralgie entre les micro et macro principes et l'impact social. La troisième variante du modèle reprend l'impact social de l'entreprise et mesure le degré avec lequel l'entreprise utilise et gère les ressources écologiques et économiques ainsi que son pouvoir. Cet impact social est appréhendé par l'analyse de l'effet de « l'écologie » et « l'économie » des outils et des responsabilités sur l'environnement.

La contribution de Swanson (1995) représente une tentative assez intéressante de modélisation de la PSE dans le but de mieux concilier les approches normatives et économiques. L'auteur insiste sur le fondamental de la culture organisationnelle qui permet de rendre plus explicite le rôle des valeurs dans le modèle. Néanmoins, ce modèle demeure à un stade théorique avec une complexité importante. Sa mise en pratique devient périlleuse vue le caractère abstrait des outils et des concepts qu'il mobilise et qui s'accommodent difficilement à la réalité organisationnelle.

I.2.3. Le modèle de Husted (2000)

Husted (2000) emprunte la logique de contingence pour expliquer la dynamique incarnée par la PSE. Le concept dépend alors de la capacité de l'entreprise à orienter ses stratégies et structures organisationnelles en fonction des problèmes sociétaux auxquels elle fait face. Cette logique théorique s'inspire largement de la version de la PSE de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985) qui cherche à articuler entre responsabilité (RSE1) et réceptivité (RSE2) et insiste sur la variété de réponses développées en vue de contenir les problèmes sociaux.

Le modèle ainsi développé se décline en trois dimensions. La première dimension reprend les problèmes sociaux issus des travaux de Wartick et Mahon (1994). Quatre types de problèmes sont ainsi distingués : un faux problème, un désaccord avec les parties prenantes sur ce qu'est la situation, un désaccord avec les parties prenantes sur ce qu'est la situation par rapport à ce qu'elle devrait être et enfin, un désaccord avec les parties prenantes sur ce que devrait être la situation. La deuxième dimension intègre les stratégies déployées pour faire face aux problèmes sociaux. À ce niveau, l'attention est portée à rechercher pour chaque catégorie de problème social précédemment identifié, une alternative stratégique pour le contenir. L'auteur distingue alors quatre types de stratégies : computation, découverte, inspiration et négociation. La troisième variante du modèle décrit la structure organisationnelle la plus adaptée à chacun des problèmes sociaux. L'auteur distingue ainsi entre structure bureaucratique, collégiale, de chaos organisé et de représentation. Le modèle ainsi développé semble être un renouveau par rapport aux modèles antérieurs dans la mesure où il introduit la nouvelle variante « structure » dans la modalisation de la PSE. En effet, une structure organisationnelle flexible serait plus encline à s'adapter et à soutenir les stratégies de réponse aux demandes sociétales.

En synthèse, les contributions de Wood (1991), de Swanson (1995) ou encore de Husted (2000) ont posés les bases d'un véritable paradigme dans le domaine « *Business & Society* ». Leurs modèles intégrateurs ont cherché à structurer la diversité des foisonnements théoriques antérieurs. Ils ont par ailleurs fourni l'ensemble des enjeux couverts par la PSE afin de faciliter le développement de recherches empiriques sur le concept.

I.3. LOGIQUE D'ABSORBATION : DISSOLUTION THEORIQUE DU CONCEPT

Le développement progressif de la notion de PSE est aussi marqué à l'incorporation de concepts et de cadres d'analyse relevant de champs de recherche connexes. Les concepts émergents dans des domaines voisins pourront désormais eux aussi être intégrés au sein d'un concept fédérateur, renforçant ainsi la cohérence et la solidité théorique du champ « *Business & Society* ». Le modèle de PSE devient le noyau vers lequel convergent des éléments de recherche potentiellement distants, et introduit progressivement les nouvelles idées développées dans des domaines voisins (Gond, 2006). Ce processus d'absorption est marqué essentiellement par la mobilisation de nouveaux cadres d'analyse issus essentiellement de la psychologie organisationnelle (Tuzzolino et Armandi, 1981), de la théorie des parties prenantes (Clarkson, 1995), de la théorie de citoyenneté d'entreprise (Matten et Crane, 2005) ou encore du «*Sensemaking* » (Basu et Palazzo, 2008).

I.3.1. Le modèle de Tuzzolino et Armandi (1981)

Tuzzolino et Armandi (1981) ont cherché à développer un cadre d'analyse de la PSE reprenant la logique des besoins hiérarchisés de Maslow (1970). Les auteurs prévoient que les organisations, comme les individus, ont besoin de satisfaire leurs besoins de nature physiologique, de sécurité, d'estime et d'affiliation. La pyramide de besoins organisationnels serait donc en mesure d'orchestrer et d'évaluer la PSE. Dans ce contexte, la PSE serait la capacité à répondre de manière satisfaisante aux différents besoins organisationnels. Les entreprises les plus performantes sociétalement sont celles qui seront les plus à-mêmes à satisfaire leurs besoins.

Le modèle de PSE ainsi développé fait donc décliner les catégories de besoins organisationnels en cinq niveaux. Le premier niveau reprend les besoins organisationnels physiologiques jugés comme vitaux et conditionnant la survie de l'entreprise. Ils concernent essentiellement le besoin de créer de la richesse et des profits. Le deuxième niveau distingue les besoins organisationnels de sécurité**.** Ces besoins déterminent la compétitivité de l'entreprise. Ils portent sur son besoin de renforcer sa position concurrentielle via notamment une politique d'intégration. Le troisième niveau intègre les besoins organisationnels d'appartenance**.** Ces besoins concernent la nécessité de s'allier avec d'autres entités pour renforcer sa présence et son appartenance à la communauté (ex. partenariats avec les associations professionnelles, les syndicats, les concurrents etc.). Le quatrième niveau inclut les besoins organisationnels de reconnaissance**,** d'estime et de recherche d'image et de réputation. Le dernier niveau des besoins incarne les besoins organisationnels d'accomplissement**,** ultime stade de l'échelle d'épanouissement organisationnel. L'entreprise cherche à « ravir » ses SH et en particulier ses employés par l'amélioration des conditions de travail (ex. enrichissement des tâches, plan de retraites). Elle cherche également à améliorer les conditions de vie des citoyens (ex. philanthropie, actions préventives, lutte contre la pollution).

La contribution de Tuzzolino et Armandi (1981) fournit une nouvelle perspective pour appréhender la PSE via une logique d'hiérarchisation de besoins organisationnels. Ce cadre d'analyse illustre par ailleurs une certaine interférence entre la PSE, la psychologie des organisations et d'autres courants de pensée, voire même sa dissolution dans un paradigme généralisé.

I.3.2. Le modèle de Clarkson (1995)

Ce modèle illustre bien l'introduction de la théorie des parties prenantes dans la modélisation de la PSE. Cette induction théorique a commencé avec Wood (1991) lors de la conceptualisation de la seconde partie de son modèle « processus de sensibilité sociétale ».

L'absorption théorique devient complète lorsque la théorie des parties prenantes devient le cadre exclusif mobilisé par Clarkson (1995) pour redéfinir et conceptualiser la PSE. Clarkson (1995) prévoit que les modèles de la PSE prépondérants dans la littérature, et en particulier celui de Wood (1991), ne sont pas entièrement satisfaisants à cause d'une absence de fondements et d'articulation des dimensions du modèle. L'auteur souligne que l'une des lacunes la plus manifeste du domaine « *Business & Society* » consiste en l'absence d'une définition claire des concepts de PSE, de RSE1 et de RSE2 ainsi que l'inexistante d'un cadre d'analyse adéquat susceptible d'expliquer le fondement et l'articulation entre ces trois notions, laissant la part à des termes très confus voire « évasifs ».

L'attention de l'auteur est portée à l'étude de la PSE sous l'angle du management des relations avec les SH et non plus l'usage de modèles et de méthodologies fondés sur l'agencement entre les concepts de RSE1 et de RSE2. En revisitant le concept de PSE et en spécifiant le niveau d'analyse adéquat, Clarkson a redéfini les bases d'une nouvelle approche qui se veut être pragmatique. L'auteur résume ses conclusions comme suit :

- L'entreprise est un système de « *primary SH group* »
- La survie et la performance de l'entreprise dépendent de sa capacité à atteindre ses objectifs économiques et sociaux, qui consistent à créer et à distribuer suffisamment de richesse pour conserver ses SH primaires indispensables à sa pérennité.
- L'incapacité de l'entreprise à retenir ses SH primaires impliquera forcement son déclin.

Ainsi la PSE devient selon les termes de l'auteur la capacité de l'entreprise à satisfaire et à gérer efficacement ses relations avec ses parties prenantes. Le modèle développé se décline en deux dimensions. La première reprend les problèmes et demandes spécifiques à chacune des catégories de parties prenantes : employés, propriétaires/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, *stakeholders* publics, concurrents etc. Cette typologie de SH avancée par l'auteur reprend la logique de déclinaison adoptée par Freeman (1984). On retrouve ainsi les SH primaires dont l'existence est indispensable à la survie de l'entreprise. Ces SH consistent essentiellement en les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les employés et le groupe que l'on définit comme SH publiques (gouvernement, communauté, syndicats etc.). L'entreprise est ainsi vue comme un système de SH primaires ou un nœud assez complexe de droits, d'obligations et de responsabilités générés par ces SH. La survie de l'entreprise dépend de la capacité de ses managers à concilier ses diverses attentes souvent antagonistes. Les SH secondaires sont ceux qui sont en interaction avec l'entreprise mais qui ne sont pas engagés avec elle dans des transactions directes ni même indispensable à sa survie. La deuxième dimension renvoie aux stratégies de réponse aux demandes de chacune des parties prenantes se déclinant en quatre formes : réactive,

défensive, d'accommodation, proactive. Cette typologie de stratégie n'est autre que la philosophie de réponse aux problèmes sociaux relevant du modèle de Carroll (1979).

Cette configuration du modèle de Clarkson, se basant sur la théorie de parties prenantes, marque bien le commencement d'une perspective managériale de la PSE. Elle illustre la migration des discours vers de nouvelles approches, dont la PSE représente le fondement. Nous assistons à l'instar de Clarkson (1995) à la montée en puissance de la notion de SH, que certains considèrent comme l'ultime recours face à l'incapacité de la PSE à incarner les enjeux sociétaux de l'entreprise.

I.3.3. Le modèle de Matten et Crane (2005)

Matten et Crane (2005) proposent un modèle de la PSE reprenant les apports de la théorie de citoyenneté d'entreprise (CE) (« *Corporate Citizenship* »). Le concept de citoyenneté est un concept relativement récent dans le domaine « *Business & Society* », renvoyant directement au rôle joué par l'entreprise dans la société (Carroll, 1999). Il trouve ses origines dans les théorisations autour de la PSE et représente une continuité du débat sur les obligations sociétales étendues de l'entreprise. Plusieurs perspectives théoriques de la CE émergent au fur et à mesure de sa construction théorique. Les premières conceptualisations de la CE fournissent des cadres relativement étroits. Certains auteurs ont assimilé le concept à des actions philanthropiques et discrétionnaires (Carroll, 1991). D'autres le situe dans une logique économique et le considère comme étant un « investissement social » (Waddock, 2001), dont le but étant de construire un « capital social » (Habisch et al., 2001, cités par Matten et Crane, 2005) ou un « capital réputation » (Fombrun et al., 2000, cités par Matten et Crane, 2005), qui permettrait à terme d'accroître la performance financière. D'autres conceptualisations plus ou moins élargies ont été avancées reprenant les apports de la PSE, de la théorie des parties prenantes ou du développement durable. Ainsi, Carroll (1998) reprend les mêmes dimensions de la CE qu'il avait avancées vingt ans auparavant pour appréhender la PSE. Marsden (2000) situe la CE dans une perspective de durabilité. Davenport (2000) la situe dans une perspective SH alors que Reilly et Kyj (1994) insistent sur son rôle managérial. Ces développements théoriques de la CE illustrent bien ses fondements « socialement responsables ». Toutefois, d'autres prévoient de rompre avec cette tradition et de se fonder sur les apports des sciences politiques pour conceptualiser la CE. Ils mobilisent ainsi les notions de droits individuels (civils, sociaux et politiques) et appréhendent à chaque fois la nature de la fonction citoyenne de l'entreprise. Cette modélisation, d'essence politique, prévoit que la CE est un ensemble de droits individuels. Sous cette perspective politique, l'entreprise est vue comme garant des droits individuels des citoyens. Son rôle essentiel

consiste à permettre aux citoyens de jouir de leurs droits, qui se résument en des droits sociaux, civils, politiques. Le modèle de la citoyenneté décline donc, en fonction des droits individuels, les fonctions citoyennes de l'entreprise à savoir son rôle de pourvoyeur, de souscripteur ou d'achemineur. Ainsi, le modèle de la CE se décline en trois dimensions:

- Les droits sociaux : ils consistent en les droits assurant au citoyen la liberté de tirer profit de sa vie sociale (éducation, santé). Dans ce cas, l'entreprise joue le rôle de « pourvoyeur » pour assurer aux citoyens ces droits sociaux ;
- Les droits civils : renvoient aux droits des individus à jouir d'une certaine liberté dans la gestion de leur propriété, et l'exercice de leur liberté d'expression. L'entreprise permet à ce niveau d'encadrer les droits civils. Elle joue le rôle de « souscripteur » ;
- Les droits politiques : ils consistent en la protection de la sphère privée de l'individu durant l'exercice de ses activités citoyennes (ex. droit de vote). L'entreprise est vue comme « achemineur » de ces droits politiques.

Le modèle de Matten et Crane (2005) montre bien l'éclatement de la littérature autour de la PSE vers d'autres champs connexes. La fécondité théorique de la PSE est certes bénéfique pour l'avancement des recherches mais elle pourrait engendrer sa dissolution totale voire sa disparition au profit des théories voisines.

I.3.4. Le modèle de Basu et Palazzo (2008)

Basu et Palazzo (2008) fournissent une nouveau cadre d'analyse post-moderne de la PSE s'appuyant sur la théorie du « *sensemaking* » développée par Weik (1995). Ce cadre d'analyse rompt avec les conceptions positivistes et post-positivistes jusque-là prépondérantes dans la littérature. En effet, d'après Gilormini (2008), l'approche positiviste de la PSE (Ex. Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell et al., 1997) définit le concept comme le résultat des jeux de pouvoir entre l'entreprise et ses SH. Cette approche fondée sur l'empirisme, pousse les managers à se conformer aux lois et à engager des actions partenariales avec les SH les plus influents et les plus puissants. L'approche post-moderne de la PSE, que les auteurs défendent, conçoit la PSE comme le résultat d'un processus de construction de sens partagé (« *sensemaking* ») par les parties prenantes et qui se manifeste par leurs efforts collectifs dans les domaines sociaux et environnementaux. Dans cette perspective, les managers s'engagent dans des débats politiques en commercialisant des produits et services ayant une légitimité sociale auprès des « *stakeholders* ».

Le modèle ainsi fourni conçoit donc la PSE comme processus de « *sensemaking* » en prenant en compte deux dimensions cognitives (les tendances de son identité, la légitimité), deux dimensions linguistiques (justifications et transparence des actions) et trois dimensions conatives

(postures, cohérence et engagements). La dimension cognitive consiste à savoir ce que l'entreprise pense, comment elle construit sa propre réflexion et comprend l'opinion de l'individu et ses croyances sur l'existence des attributs. Cette dimension dépend d'une part des tendances fortes de son identité, qui peuvent être individuelle (formalisation d'un problème), relationnelle (réflexions au sein de l'équipe) ou collectiviste (assurer que le projet fait sens chez l'ensemble des acteurs impliqués). D'autre part, sa légitimité peut être décomposée en légitimité pragmatique (agir dans l'intérêt des audiences), cognitive (facilité de compréhension et d'analyse par les acteurs externes des activités de l'organisation) ou morale (suivre les normes socialement acceptables et les routines) (Suchman, 1995). La dimension linguistique s'intéresse aux discours de l'entreprise. Cette dimension se concentre sur les justifications des actions de l'entreprise du point de vue légal (obligations, droit, sanction), scientifique (expertise), économique (création d'emploi, support dans une œuvre caritative) ou éthique (code de conduite). Cette dimension se focalise également sur sa transparence compte tenu de la nature plus ou moins favorable des actions qu'elle réalise pour la société et l'environnement de ses actions. Enfin, la dimension conative correspond à la manière dont les entreprises produisent des effets en matière de développement durable et améliorent leur performance globale. Elle incorpore tous les plans, les décisions ou les intentions relatives aux actions à entreprendre. Cette dimension renvoie aux postures des entreprises (attitude défensive ou proactive, ouverture aux dialogues), à la cohérence et la pertinence stratégique (stratégie cohérente/ stratégie incohérente), aux pratiques internes de l'entreprise (cohérentes / incohérentes), et enfin à ses engagements instrumentaux (externes) ou normatifs (morales internes).

Ce cadre d'analyse post-moderne de la PSE illustre la montée en puissance des courants de pensées constructionnistes. Ils dérivent la PSE à partir de l'expérience vécue par les acteurs. Cette expérience permet au manager de se forger une représentation du monde social qui l'entoure. L'objet de ces approches est d'étudier les discours des individus issus de leurs vécus.

Ainsi la contribution de Basu et Palazzo (2008) traduit une volonté de dépasser une vision de la PSE comme un processus neutre et objectif et de fournir des outils conceptuels pour étudier en profondeur, à travers un schéma interprétatif cohérent, les relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Akermi et al. (2008) pensent que ce paradigme post-moderne permettra de dépasser l'orthodoxie positiviste ainsi que les idéologies rationnelles qui dominent le discours managérial sur la PSE (Burrel et Morgan, 1979).

En synthèse, ces contributions mettant en avant le processus d'absorption de la PSE par des théories connexes traduisant ainsi un effort important des chercheurs de renouveler la

réflexion autour du concept. Ces modèles puisent dans les théories voisines afin de retrouver le cadre d'analyse adéquat susceptible de cerner le concept, suite à l'incapacité des modèles se fondant sur la responsabilité et la réceptivité à l'appréhender. Néanmoins, ce processus d'absorption ne se soldera-il pas par la dissolution totale de la PSE, voire son dépassement par les concepts qui lui sont dérivés.

I.4. LOGIQUE SYSTEMIQUE : ESSAI DE DEVELOPPEMENT D'UNE PERSPECTIVE ANALYTIQUE

L'objet de ces modèles consiste à mobiliser la théorie générale des systèmes pour expliquer la dynamique d'appropriation de la PSE. L'approche systémique cherche à développer une vision analytique de la PSE en la divisant en des sous-ensembles afin de la rendre plus simple. Outre, cette perspective s'attache aux liens de causalité entre les éléments et utilise des chemins de rétroactions (feed-back) pour expliquer le fonctionnement d'un système (Le Moigne, 1984).

En ce sens, la PSE, en tant que système, serait une combinaison dynamique d'éléments se déclinant en inputs, processus, outputs, et feed-back.

I.4.1. Le modèle de Strand (1983)

C'est à Strand (1983) que l'on doit l'intégration du cadre d'analyse systémique dans le domaine de la PSE. L'ambition ultime de l'auteur était d'appliquer l'analyse systémique aux notions de responsabilité (RSE1) et de réceptivité (RSE2), et de les incorporer dans un système global. Ainsi, la PSE serait un système dressant un lien entre les domaines de responsabilité sociale, les politiques de réceptivité sociétale, et les réponses sociales de l'entreprise.

Le modèle conçu se décompose en trois dimensions. La première renvoie à la responsabilité sociale de l'organisation qui se définie par les mécanismes d'arbitrage entre les demandes sociales. La deuxième dimension intègre la réceptivité sociale de l'entreprise qui se définie en termes de processus de réponse aux demandes sociétales. Ces processus renvoient essentiellement aux mécanismes de réponse, aux processus de prise de décision et aux politiques et instruments sociaux etc. La troisième dimension incarne les modes de réponses sociales de l'organisation, définis comme l'ensemble des feedback allant des politiques de réceptivité sociétale vers les mécanismes d'arbitrage et permettant ainsi une redéfinition du processus de réponse.

I.4.2. Le modèle de Mitnick (1993 ; 2000)

Mitnick (1993 ; 2000) fournit un modèle de PSE reprenant les apports de Wood (1991) auquel il applique la logique de la théorie générale des systèmes. Cette combinaison amène l'auteur à concevoir la PSE comme un système piloté par des valeurs (principes de la RSE), doté d'un processus de transformation (processus de réponse aux demandes sociétales) et aboutissant à des résultats (politiques et programmes sociétaux, activités sociétales, impact sur la société).

Le modèle ainsi conçu se décompose en cinq dimensions inter-connectées. La première dimension intègre les normes de pilotage. Ces normes reprennent les principes de la PSE de Wood (1991) à savoir le principe institutionnel, organisationnel et individuel. L'auteur prévoit que ces principes représentent les leviers de guidage et d'orientation du système pour l'aboutissement aux résultats désirés. C'est en fonction de ces normes que le système évolue et développe les réponses aux demandes sociales, qui aboutiront à l'instauration des programmes et des politiques sociétales. La deuxième dimension intègre les entrées du système (inputs) qui renvoient aux demandes sociétales émanant de l'environnement de l'entreprise. Ces inputs ne sont autres que les attentes de SH. La troisième dimension intègre le processus de transformation des inputs en outputs. Il s'agit du processus par lequel l'entreprise développe une réponse adéquate aux demandes sociétales. L'entreprise sera amenée à scanner son environnement pour déceler ces demandes qu'elle analysera en termes de priorité afin de parvenir, *in fine*, à développer la réponse adéquate. Le processus est fortement contingent aux normes de pilotage qui orientent son fonctionnement. La quatrième dimension renvoie aux sorties du système. En effet, le processus de transformation aboutira à l'élaboration de politiques et programmes sociétaux destinés à gérer l'empreinte sociétale de l'entreprise. Ainsi, les demandes sociétales, entrées du système, seront analysées et gérées, sous l'éclairage des normes, par le processus et vont aboutir finalement à l'élaboration de programmes et de politiques sociétales. La cinquième et dernière dimension renferme les retours informationnels. Ils concernent essentiellement les feed-back informationnels qui permettront de revoir les normes de pilotage au cas où les résultats atteints dérivent des objectifs escomptés.

En synthèse, cette approche systémique constitue une base solide pour modéliser la dynamique de la PSE. Elle ouvre ainsi la voie à une meilleure compréhension des phénomènes d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Son originalité réside dans les normes de pilotage qui interviennent tout au long du processus de transformation afin d'orienter le fonctionnement du système. De plus, les rétroactions informationnelles représentent une

nouveauté dans la modélisation de la PSE. Ces informations sont fondamentales pour le bon fonctionnement du système et assurent les ajustements nécessaires.

I.5. LOGIQUE DE MESURE : TENTATIVE D'OPERATIONNALISATION DU CONCEPT

La logique de mesure empirique désigne les cadres d'analyse déployés par les chercheurs pour opérationnaliser le concept de PSE, de manière à permettre le développement d'une recherche empirique sur le concept et à faciliter son utilisation pratique (Gond, 2006).

I.5.1. Les modèles de d'Aupperle et al. (1985) et de Maignan et al. (1999)

Les premières tentatives d'opérationnalisation de la PSE débutent avec Aupperle et al., (1985) qui ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale composée d'items à choix forcé. Leur modèle reprend les quatre principes de la RSE de Carroll (1979), à savoir, le principe économique, légal, éthique et discrétionnaire.

Le modèle de mesure plus récent de Maignan et al. (1999), cherchant à développer des outils de mesure de la citoyenneté d'entreprise puisée dans la conception de Carroll (1979) et reprenant la logique de d'Aupperle et al., (1985), ont permis de fournir des résultats empiriques plus satisfaisants. Le modèle reprend les quatre niveaux de responsabilités de Carroll (1979) dont notamment la dimension économique, légale, éthique et discrétionnaire ou philanthropique. Pour chacune des dimensions, le modèle fournit des items permettant de l'appréhender.

Ces deux modèles ont représenté le commencement d'une série de travaux empiriques sur la PSE. Ils ont permis ainsi d'opérationnaliser le concept de PSE en développant des échelles de mesure. Les travaux ultérieurs et en particulier ceux portant sur la problématique PSE/performance financière se sont largement fondés sur les mesures ainsi développées.

I.5.2. Le modèle de Quazi et O'Brien (2000)

Quazi et O'Brien (2000) empruntent la voie du pragmatisme pour opérationnaliser la PSE. Ils ont développé un modèle conceptuel qu'ils ont confronté à l'épreuve des données empiriques. Les auteurs se réfèrent aux travaux antérieurs pour le bien-fondé de leur modèle. Dans une ambition de réconciliation, ils procèdent par une revue de la littérature antérieure. Ils suggèrent que les modèles fournis suivent deux grandes orientations théoriques. La première présente le paradigme orthodoxe qui réduit la PSE à la production des biens et services en contrepartie d'une certaine rentabilité (Friedman, 1961 ; 1970). Ces modèles d'essence économique représentent une vision réductrice et très étroite de la responsabilité de l'entreprise dans la société moderne. Ils se

concentrent sur le coût de l'engagement social et considère le profit comme seul et unique critère de jugement de l'efficacité organisationnelle. Ils ignorent ainsi que l'entreprise fait partie d'un environnement économique et social avec des attentes autres que le profit. La deuxième orientation théorique renvoie à une vision plus large de la responsabilité de l'entreprise. Les modèles fournis conçoivent l'entreprise comme partie intégrante d'une « matrice sociale » dont le but ultime est de favoriser le bien-être de toute la société, allant au-delà de la rentabilité économique (Carroll, 1979, Wartick et Cochran, 1985, Wood, 1991 ; Clarkson, 1995). Ces travaux reconnaissent le fait que la complexité de la réalité sociétale de l'entreprise l'amène à envisager d'élargir sa responsabilité.

À la lumière de ces préconisations théoriques les auteurs développent un modèle bi-dimensionnel de la PSE qui décline la responsabilité de l'entreprise selon sa portée (large / étroite) et ses résultats (coûts/ bénéfices). Ce modèle met en avant deux axes. L'axe horizontal retrace la portée de la responsabilité selon qu'elle soit étendue ou étroite. La vision étroite reprend la thèse classique selon laquelle la responsabilité de l'entreprise est confinée à la production de bien et service en contrepartie d'un profit. La vision étendue renvoie à une responsabilité qui s'étend à la satisfaction de diverses attentes des SH. L'axe vertical décline les conséquences et les résultats de l'engagement sociétal. Dans l'extrémité négative de l'axe, l'attention est portée aux coûts générés par les actions sociétales, dans une perspective de court terme. L'extrémité positive de l'axe reprend les bénéfices procurés par la démarche sociétale et la capacité de l'entreprise, à long terme, à amortir les coûts de l'engagement.

Quatre dimensions de PSE prolifèrent à partir des la confrontation de ces deux axes. La perspective classique qui conçoit une responsabilité étroite avec des coûts élevés. L'entreprise se concentre sur les activités lui rapportant du profit et écarte les activités les moins profitables. La perspective moderne implique une responsabilité étendue où l'entreprise profite de son engagement à court et à long terme. Cette vision de la responsabilité traduit un engagement fort à l'égard de tous les SH. La perspective socioéconomique renvoie à une responsabilité étroite s'accompagnant de certains avantages. Elle se réfère à l'idée qu'un minimum d'engagement peut rapporter « gros » (ex. respecter les réglementations, entreprendre de bonnes relations avec les clients et les fournisseurs etc.). Et finalement, la perspective philanthropique où la responsabilité est large et génère des coûts supplémentaires. L'entreprise se voit généreuse, bien que cette générosité s'accompagne par des coûts supplémentaires. Cette vision est purement altruiste où l'entreprise cherche à tout prix à servir la société.

Les auteurs se proposent par la suite de tester empiriquement leur modèle. Ils procèdent ainsi par questionnaire adressé à un échantillon de managers issus de l'Australie et du Bengladesh.

Les items sélectionnés proviennent d'une large revue de la littérature. Ils mobilisent des outils statistiques adaptés pour s'assurer des qualités psychométriques des échelles et leur fiabilité.

Les résultats de l'étude accréditent la bi-dimensionnalité de la PSE tel que préconisé théoriquement. Les données collectées sont en parfaite concordance avec les dimensions avancées par les auteurs. L'analyse hiérarchique illustre la diversité d'opinions et de représentations managériales de la PSE dans les deux contextes de l'étude. Elle permet également d'accréditer la thèse de l'existence de deux dimensions distinctes de la PSE.

Ce modèle de PSE est certes pertinent dans la mesure où il fournit une représentation de pragmatique de la PSE. Il se distingue également par sa validité empirique et la solidité de son fondement théorique. Néanmoins, sa portée demeure relativement retreinte puisqu'il réduit la PSE en une simple analyse coût/profit générés par l'engagement sociétal. Il ne permet pas également de rendre compte de la dynamique de réponse aux enjeux sociétaux ni même de la richesse conceptuelle incarnée par le concept de PSE. Les principes, les processus et les outils, socle de la PSE, sont écartés de l'analyse, ce qui fragilise ainsi les bases théoriques du modèle.

En synthèse, ces contributions visant l'opérationnalisation de la PSE représentent des tentatives assez intéressantes pour renouer le débat autour du concept. En effet, le développement des travaux empiriques dans le domaine « *Business & Society* » reste tributaire de l'existence de mesures fiables de la PSE.

Malgré la pertinence des modèles de Maignan et al. (1999) et de Quazi et O'Brien (2000), les mesures fournies souffrent encore d'anomalies récurrentes. L'absence de consensus théorique sur la définition et les dimensions du concept rejaillit sur l'opérationnalisation du construit et un fossé se creuse entre « ce qu'il faudrait mesurer », d'après les modèles théoriques (ex. des principes, des processus et des résultats si l'on se fonde sur le modèle proposé par Wood (1991)) et « ce qui est effectivement mesuré » dans les travaux empiriques (Gond et Dejean, 2004).

Tableau 2.2. Répartition des modèles de PSE selon les cinq logiques théoriques

Logique sous-jacente au modèle	Auteurs	Description du modèle	Dimensions du modèle
LOGIQUE DE SYNTHÈSE *Ces modèles cherchent à réconcilier des approches déjà existantes (parfois contradictoires)*	**Sethi (1979)**	Le modèle de PSE est l'articulation entre les obligations sociales de l'entreprise, la responsabilité et réceptivité qui sont inhérentes à cette obligation.	**1. Obligations sociales de l'entreprise** : délimite les réponses aux forces du marché et aux contraintes légales. **2. Responsabilité sociale de l'entreprise :** désigne l'alignement aux normes et valeurs sociales, au-delà de ce qui est prévu par la loi. **3. Réceptivité sociétale de l'entreprise :** renvoie aux stratégies d'anticipation des demandes sociétales.
	Carroll (1979)	Le modèle de PSE est l'interaction entre différentes catégories de responsabilités, des domaines où surgissent les problèmes sociaux et des philosophies de réponse à ces problèmes.	**1. Catégories de responsabilité sociale :** se déclinent en quatre niveaux de principes : économique, légal, éthique et discrétionnaire. **2. Domaines sociaux où surgissent des problèmes** : domaines où les enjeux sociaux sont grands : consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité au travail, etc. **3. Philosophies de réponse** : Quatre stratégies de réponses sont distinguées : réactive, défensive, d'accommodation et proactive.
	Zeniseck (1979)	Le modèle de PSE est appréhendé en fonction du niveau d'adéquation entre l'éthique managériale et les réponses aux demandes sociétales.	**1. Type d'environnement sociétal** : présenté sous une logique organisationnelle et décliné en fonction des demandes sociétales liées aux acteurs organisationnels. **2. Ethique managériale** : elle se décompose en deux composantes, l'une est d'essence idéologique/philosophique et l'autre est d'origine opérationnelle liée aux comportements.
	Wartick et Cochran (1985)	Le modèle de PSE est l'interaction entre les principes de responsabilité sociale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour contourner les problèmes sociaux.	**1. Responsabilité sociale :** se décline en quatre catégories de responsabilité, économique, légale, éthique, discrétionnaire. **2. Réceptivité sociétale** : renvoie aux stratégies (réactive, défensive, d'accommodation, proactive) de réponse aux demandes sociétales. **3. Management des problèmes sociaux** : appréhende la démarche d'identification, d'analyse, et de réponse aux problèmes sociaux.

LOGIQUE D'INTEGRATION *Ces modèles visent à intégrer les conceptualisations antérieures au sein d'un même concept unificateur*	**Wood (1991)**	Le modèle de PSE est la configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables.	**1. Principes de responsabilité sociale :** se déclinent en trois niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel. **2. Processus de réceptivité sociétale** : se décompose en l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux. **3. Résultats du comportement social de l'entreprise** : revoient aux impacts sociétaux, aux programmes et politiques sociétales.
	Swanson (1995)	Le modèle de PSE est l'articulation entre une configuration de micro-principes et de macro-principes de RSE d'un côté, et l'analyse de la culture organisationnelle et des impacts sociétaux des actions, de l'autre côté.	**1. Macro-principes de responsabilité sociale** : se déclinent en deux niveaux institutionnel, organisationnel. **2. Micro-principes de responsabilité sociale :** renvoient aux valeurs et convictions éthiques des managers. **3. Culture organisationnelle** : renvoie aux valeurs façonnant le mode de réponse de l'entreprise aux enjeux sociétaux. elle se décompose en quatre niveaux : processus de prise de décision des employés et des managers ; valeurs personnelles ; processus de sensibilité sociétale ; politiques et programmes sociaux. **4. Impacts sociétaux :** mesurent le degré avec lequel l'entreprise utilise et gère les ressources écologiques et économiques ainsi que son pouvoir.
	Husted (2000)	Le modèle de PSE cherche à appréhender la capacité de l'entreprise à orienter sa stratégie et structure organisationnelle en fonction des problèmes sociétaux auxquels elle fait face.	**1. Les problèmes sociaux**: quatre types de problèmes sont distingués : un faux problème ; un désaccord avec les parties prenantes sur ce qu'est la situation ; un désaccord avec les parties prenantes sur ce qu'est la situation par rapport à ce qu'elle devrait être ; et enfin, un désaccord avec les parties prenantes sur ce que devrait être la situation. **2. Stratégies mises en place pour contenir les problèmes sociaux** : quatre types sont distingués : traitement ; découverte ; inspiration et négociation. **3. Structure organisationnelle adaptée aux stratégies :** bureaucratique ; collégiale ; chaos organisé ; et représentation.

LOGIQUE D'ABSORPTION *Ces modèles cherchent à mobiliser des cadres d'analyse issus de théories connexes*	**Tuzzolino et Armandi (1981)**	Le modèle de PSE incarne la capacité de l'entreprise à orchestrer et à satisfaire ses besoins organisationnels. Le modèle reprend la logique des besoins hiérarchisés de Maslow (1970).	**1. Les besoins organisationnels physiologiques :** ils portent sur les besoins jugées comme vitaux et qui conditionnent la survie de l'entreprise. Ils concernent essentiellement le besoin de créer de la richesse et des profits. **2. Les besoins organisationnels de sécurité :** ces besoins conditionnent la compétitivité de l'entreprise. Ils portent sur son besoin de renforcer sa position concurrentielle. **3. Les besoins organisationnels d'appartenance :** concernent le besoin de l'entreprise à s'allier avec d'autres entités pour renforcer sa présence et son appartenance à la communauté. **4. Les besoins organisationnels de reconnaissance :** renvoient à un besoin d'estime, de reconnaissance et de recherche d'image et de réputation. **5. Les besoins organisationnels d'accomplissement :** ce sont des besoins ultimes sur l'échelle de l'épanouissement organisationnel où l'entreprise cherche à « ravir » ses SH.
	Clarkson (1995)	Le modèle de PSE renvoie à la capacité de l'entreprise à satisfaire et à gérer efficacement ses relations avec ses parties prenantes.	**1. Les problèmes et demandes spécifiques à chacune des catégories de parties prenantes** : employés, propriétaires/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, stakeholders publics, concurrents etc. **2. Les stratégies de réponse** aux demandes de chacune des parties prenantes se déclinant en quatre formes : réactive, défensive, d'accommodation, proactive.
	Matten et Crane (2005)	Le modèle de PSE serait l'incarnation de la citoyenneté d'entreprise. l'entreprise est vue comme garant des droits individuels des citoyens.	**1. Droits sociaux :** ils consistent en les droits assurant au citoyen la liberté de tirer profit sa vie sociale (éducation, santé). Dans ce cas, l'entreprise joue le rôle de « pourvoyeur ». **2. Droits civils :** renvoient aux droits des individus à jouir d'une certaine liberté dans la gestion de leur propriété. L'entreprise permet à ce niveau d'encadrer les droits civils. Elle joue le rôle de « souscripteur ». **3. Droits politiques :** ils consistent en la protection de la sphère privée de l'individu durant l'exercice de ses activités citoyennes (ex. droit de vote). L'entreprise est vue comme « achemineur » de ces droits politiques.

	Basu et Palazzo (2008)	Le modèle conçoit la PSE comme un processus de sensemaking, partagé avec les parties prenantes et qui se manifeste par des efforts de trouver des solutions communes aux enjeux sociétaux.	**1. Dimension cognitive :** ce que pense l'entreprise (identité et légitimité) et comment elle construit sa propre réflexion et comprend l'opinion des SH et leurs croyances, afin qu'elle se forge une légitimité. **2. Dimension linguistique :** ce que dit l'entreprise (justification et transparence). Cette dimension s'intéresse aux justifications des actions de l'entreprise du point de vue légal, scientifique, économique ou éthique. **3. Dimension conative :** comment se comporte l'entreprise (posture et attitude, cohérence et pertinence, engagement). Elle correspond à la manière dont les entreprises produisent des effets en matière de développement durable et améliorent leur performance globale.
LOGIQUE SYSTEMIQUE *Ces modèles mobilisent la théorie générale des systèmes pour expliquer la dynamique d'appropriation de la PSE*	**Strand (1983)**	Le modèle conçoit la PSE comme un système reliant les domaines de responsabilité sociale, les politiques de réceptivité sociétale et les feedbacks informationnels permettant de redéfinir le processus.	**1. Responsabilité sociale de l'organisation :** définie comme les mécanismes d'arbitrage entre les demandes sociales. **2. Réceptivité sociale de l'entreprise** : définie comme les processus de réponse à ces demandes sociétales : mécanismes de réponse, processus de prise de décision, politiques, instruments etc. **3. Réponses sociales de l'organisation**, définie comme l'ensemble des feedback allant des politiques de réceptivité sociétale vers les mécanismes d'arbitrage et permettant une redéfinition du processus de réponse.
	Mitnick (1993 ; 2000)	Le modèle de PSE s'apparente à un système piloté par des valeurs (principes de la RSE), doté d'un processus de transformation (processus de réponse aux demandes sociétales) et aboutissant à des résultats (politiques et programmes sociétaux, activités sociétales, impact sur la société).	**1. Normes de pilotage :** ces normes reprennent les principes de la RSE de Wood (1991) à savoir le principe institutionnel, organisationnel et individuel. **2. Entrées du système (inputs) :** renvoient au demandes sociétales émanent de l'environnement de l'entreprise. Ces inputs ne sont autres que les attentes de SH. **3. Processus de transformation des inputs en outputs :** il s'agit du processus par lequel l'entreprise développe une réponse adéquate aux demandes sociétales. Le processus est fortement contingent aux normes de guidage qui orientent son fonctionnement. **4. Sorties du système :** le processus de transformation aboutira à l'élaboration de politiques et programmes sociétaux destinés à gérer l'empreinte sociétale de l'entreprise. **5. Retours informationnels :** concernent les « *feedback* » qui permettront de revoir les normes de pilotage au cas où les résultats atteints dérivent des objectifs fixés.

LOGIQUE DE MESURE *Ces modèles tentent d'opérationnaliser le concept de PSE, de manière à permettre le développement d'une recherche empirique sur le concept et à faciliter son utilisation pratique*	**Maignan et al. (1999) & Aupperle et al. (1985)**	Le modèle de PSE reprend et opérationnalise les quatre niveaux de principes de Carroll (1979).	**1. Dimension économique :** l'entreprise doit répondre aux exigences de la société en termes de production de biens et services. **2. Dimension légale :** l'entreprise se doit de réaliser sa mission de création de richesse dans un cadre légal. **3. Dimension éthique :** l'entreprise est dans l'obligation de s'aligner aux règles et normes éthiques. **4. Dimension discrétionnaire :** l'entreprise est invitée à faire preuve de générosité (donations aux œuvres de charité, sponsoring etc.).
	Quazi et O'Brien (2000)	Le modèle de PSE renvoie à l'étude de la nature de la responsabilité de l'entreprise selon qu'elle soit large ou étroite et l'analyse des résultats qu'elle procure en termes de coûts et/ou bénéfices.	**1. Perspective classique :** conçoit une responsabilité étroite avec des coûts élevés. L'entreprise se concentre sur les activités lui rapportant du profit et écarte les activités les moins profitables. **2. Perspective moderne :** implique une responsabilité étendue où l'entreprise profite de son engagement à court et à long terme. **3. Perspective socioéconomique** : renvoie à une responsabilité étroite s'accompagnant de certains avantages. Elle se réfère à l'idée selon laquelle un minimum d'engagement peut rapporter « gros ». **4. Perspective philanthropique :** prévoit que la responsabilité est large et génère des coûts supplémentaires. L'entreprise se voit généreuse, bien que cette générosité s'accompagne par des coûts supplémentaires.

II. MODES D'OPERATIONNALISATION DE LA PSE : UNE LECTURE CRITIQUE

Le concept de PSE ne cesse de susciter un intérêt de la part des chercheurs depuis une cinquantaine d'années (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962 ; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000). Toutefois, il est à signaler que l'appropriation du vocabulaire issu de la PSE semble indiquer une absence de signification et des différents aspects couverts par le concept. Le survol des travaux réalisés permet de repérer différentes définitions, modèles, approches et mesures voire des « théories » de la PSE traduisant dans leur majorité la complexité du concept.

Cette abondance des cadres d'analyse, dressant une allure générale sur l'architecture du concept et les aspects qu'il est censé couvrir, ont facilité son opérationnalisation. Nous constatons cependant que les nombreuses tentatives d'opérationnalisation anglo-saxonnes se révèlent être peu homogènes. Nous distinguons ainsi deux perspectives dans la mesure de la PSE. La première est de nature fonctionnaliste où l'appréhension de la PSE repose sur une grande diversité d'indicateurs issus des discours, d'indices ou encore d'enquêtes par questionnaires. La deuxième perspective est de nature constructiviste où la mesure de la PSE est construite par les acteurs qui collaborent à son élaboration. Ces mesures, aussi bien fonctionnalistes que constructivistes, se trouvent en effet sujettes à de vives controverses liées essentiellement à leur manque de fondement théorique ainsi qu'aux écueils méthodologiques liées à leurs démarches d'élaboration.

II.1. MODES D'OPERATIONNALISATION DE LA PSE

Les instruments de mesure de la PSE sont variés et diffèrent les uns des autres. Chaque mesure fait intervenir une logique méthodologique bien spécifique. Carroll (2000) insiste sur la nécessité d'une mesure de la PSE à cause de l'importance du thème dans le domaine « *Business & Society* ». Le développement des recherches reste tributaire de l'octroi d'une mesure fiable pouvant stimuler les recherches empiriques.

Les premières tentatives de développement de mesures de la PSE se situent dans une perspective instrumentale ou fonctionnaliste. L'appréhension de la PSE repose sur une grande diversité d'indicateurs issus des discours, d'indices comme celui du KLD ou « *Fortune* », ou encore d'enquêtes par questionnaires. Le modèle Carroll (1979) a représenté le commencement d'une série de travaux empiriques visant à le confronter à l'épreuve des données empiriques,

notamment par Aupperle et al. (1985) puis par Maignan et Al. (1999). Néanmoins, l'opérationnalisation du concept est entrée dans une phase critique suite à l'appropriation du concept par les organismes extra-académiques (KLD) pour en faire une activité lucrative. La mainmise des consultants l'a dénaturé de sa vocation éthique pour en faire de lui un marché de la vertu (Acquier et Gond, 2006, Acquier et Aggeri, 2008). Plusieurs travaux ont cherché à répertorier les indicateurs de mesure de la PSE selon des catégories variées. Maignan et Ferrell (2000) identifient trois approches de mesure qu'ils catégorisent en trois classes, à savoir, l'évaluation des experts, les indices unis ou multicritères et la perception managériale. Decock-Good (2001) identifie cinq catégories de mesure qu'elle classe en analyse du contenu de rapport annuel, indicateurs de pollution, indicateurs de réputation, indicateurs produits par les organismes de mesure et enfin les mesures issues d'enquêtes par questionnaire. Turker (2008) reprend la même logique de catégorisation et avance une typologie à quatre catégories : les indices de réputation, les indices unis ou multicritères, l'analyse du contenu des rapports, l'échelle de mesure au niveau individuel ou organisationnel.

D'autres travaux, dont notamment ceux de Mitnick (1993 ; 2000), ont cherché à rompre avec cette tradition fonctionnaliste dans le développement de mesures de la PSE. Les partisans de cette approche introduisent un nouvel éventail de mesures de nature constructiviste se fondant sur les apports des courants post-modernes. Ils pensent que leur démarche permettra de dépasser l'orthodoxie positiviste ainsi que les idéologies rationnelles qui dominent le discours managérial sur la PSE (Burrel et Morgan, 1979). C'est à Mitnick (2000) que l'on doit cette nouvelle perspective dans la mesure de la PSE. L'objectif de l'auteur était de dépasser les traditions positivistes et instrumentales dans la mesure de la PSE et d'ouvrir la voie à une construction sociale de la mesure. Ses travaux ont été repris par Gond (2006).

En se référant à ces typologies, nous pouvons répartir les modes d'opérationnalisation en deux grandes catégories, à savoir les mesures fonctionnalistes et les mesures socialement construites.

II.1.1. Mesures fonctionnalistes de la PSE

II.1.1.1. L'analyse du contenu des rapports annuels

Ces mesures sont fréquemment mobilisées dans les travaux de comptabilité s'efforçant de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants (Igalens et Gond, 2003). Ces mesures reprennent généralement les informations fournies par les entreprises dans leurs rapports annuels. Elles reposent sur des analyses documentaires des informations de nature aussi bien primaire que secondaire. Ces mesures sont

rendues possibles grâce à l'abondance des informations sociétales et environnementales. Les entreprises font de plus en plus de reporting sur la façon avec laquelle elles gèrent leurs relations avec leurs SH (Gray et al., 1995).

Les premières recherches américaines ayant eu recours au reporting sont celles de Beresford (1974) qui a relevé les dispositifs mis en place pour gérer l'emploi des minorités, l'environnement, ainsi que les activités en faveur de la société civile. Bowman et Haire (1975) ont examiné l'étendue des passages consacrés aux effets de l'activité sur l'environnement et la société. Belkaoui (1976) s'est focalisé sur les dépenses allouées au contrôle de la pollution. Maignan et Ralston (2002) ont mobilisé cette catégorie de mesure afin de comparer les pratiques sociétales des entreprises américaines, anglaises et néerlandaises. Leurs analyses se fondent sur un reporting des différents thèmes liés à la PSE transcrits dans les sites web des entreprises.

En dépit de leur facilité de conception, ces mesures souffrent de certaines limites pouvant compromettre leur fiabilité. Ullman (1985) souligne que l'analyse des rapports annuels constitue plus une mesure de « discours » social qu'une mesure de PSE à proprement parler. Ruf et al. (1998) prévoit que la pertinence de ces méthodes reste tributaire de l'objectivité dans l'élaboration de ces rapports. Certaines entreprises ont tendance à gonfler leurs rapports pour bénéficier d'une certaine réputation. Plusieurs recherches ont d'ailleurs montré que le contenu de ces rapports ne représente pas une évaluation objective et fiable et que les informations sont souvent trop ambitieuses (Freedman et Wasley, 1990). Ces mesures reflètent ce que l'entreprise veut que les clients pensent d'elle, plutôt ce qu'elle fait réellement (McGuire et al. 1988).

Par ailleurs, la communication d'information sociétale ne signifie pas forcément des réalisations sociétales. L'analyse du contenu du rapport annuel est souvent insuffisante puisqu'elle ne distingue pas entre la communication et la réalisation sociétale (Decock-Good, 2001). En outre, l'information publiée, volontaire dans sa majorité, s'avère parfois insuffisante pour procéder à une évaluation satisfaisante de la PSE dans sa globalité. L'absence de normalisation et de certification de l'information rend hasardeux sinon impossible toute tentative de comparaison (D'arcimoles et Trébucq, 2003).

II.1.1.2. Les indices prescrits par des organismes privés ou publics

(1) Les indices de pollution

Ces indicateurs sont en général produits par des organismes publics indépendants des entreprises, ce qui garantie une certaine objectivité (Igalens et Gond, 2003). L'un des indicateurs les plus utilisés est le « *Toxic Release Inventory* » (TRI) qui mesure le taux de libération des déchets toxiques dans la terre, l'air ou l'eau (*US Environmental Protection Agency*, 1995 ; Jones, 1990).

Decock-Good (2001) prévoit que l'élaboration d'un des premiers indices a été établie par le Conseil des Priorités Économiques (*Council of Economic Priorities, CEP*). Il a été construit à partir d'une étude réalisée sur 131 firmes de l'industrie des pâtes à papiers pour répondre aux pressions émanant des marchés financiers (Cochran et Wood, 1984 cités par Decock-Good, 2001).

Pour Griffin (1996), ces indices sont controversés puisqu'ils ne portent que sur une industrie bien spécifique, ce qui rend ces mesures peu généralisables. De plus, ces indices se concentrent davantage sur les aspects environnementaux au détriment des autres domaines sociaux, ce qui révèle d'une vision réductrice de la PSE (Igalens et Gond, 2003 ; Decock-Good, 2001). De plus, l'usage de ces indices se trouve exclusivement réservé aux entreprises industrielles. Par ailleurs, ces indices ont été largement critiqués en raison de leur unidimensionnalité (Maignan et Ferrell, 2000). Certains chercheurs ont essayé de combiner ces indices en vue d'aboutir à une mesure multicritères. La méthode demeure toutefois insuffisante pour recadrer de façon exhaustive et structurée la PSE (Turker, 2008).

(2) Les indicateurs de réputation

Les deux mesures les plus utilisées sont l'indicateur de réputation de Moskowitz (1972) et l'indicateur du magazine « *Fortune* ». Ce dernier fournit annuellement un classement des dix meilleures firmes appartenant à la même industrie. Ce classement se fait éventuellement sur la base de huit attributs de réputation : la qualité de management, la qualité des produits et services, l'innovation, la valeur de l'investissement à long terme, la solidité financière, la capacité à acquérir et à développer un personnel qualifié, l'utilisation efficace de l'actif et la responsabilité envers la communauté et l'environnement (Griffin et Mahon 1997). Les entreprises sont donc notées sur une échelle de zéro à dix (0 : pauvre, 10 : excellent) par rapport à chaque critère. Les mesures de la PSE proposées font ainsi figure de référence incontournable dans la littérature empirique anglo-saxonne. Un autre indice, moins connu par le grand public, consiste en le CSID (*Canadian Social Investment Database*) mobilisé par Mahoney and Thorne (2005). Le calcul de cet indice s'opère par une moyenne des forces et des faiblesses de l'entreprise sur chacun six items suivants : communauté, diversité, relations avec les employés, opérations internationales, produits et enfin gouvernance.

Bien qu'elles fournissent des indicateurs de performance sociétale regroupant de nombreux aspects de la PSE, les mesures issues de « *Fortune* » sont jugées ambiguës et à caractère perceptuel (Griffin et Mahon, 1997). En outre, leur validité se trouve fortement compromise. L'indice est attaqué à cause de sa forte « teneur » en performance financière. Il intègre en effet trois critères relevant de la dimension financière et non sociétale. Turker (2008) pense que « *Fortune* »

représente plus une mesure de performance financière qu'une mesure performance sociétale[17]. Fombrun and Shanley (1990) ont également démontré son unidimensionnalité. De plus, cet indicateur s'avère fragile et souvent biaisé par la perception managériale quant aux succès financiers de l'entreprise.

(3) Les indices produits par les organismes de notation

Cette catégorie renvoie aux données produites par des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise tel que le KLD. L'indice reprend la logique de « *Fortune* » mais il intègre, entre autre, d'autres critères renvoyant à la responsabilité envers la communauté internationale. Il donne en effet un classement des firmes sur la base de huit dimensions de performance sociétale, à savoir, les relations sociales, les relations avec les employés, l'environnement, les produits, le traitement des femmes et des minorités, les contrats militaires, le pouvoir nucléaire, l'engagement en Afrique du sud. Les cinq premiers items sont mesurés par une échelle à quatre niveaux, allant de force majeure à faiblesse majeure. Quant aux trois derniers items, ils sont mesurés par une échelle dichotomique : faiblesse mineure, force majeure (Griffin et Mahon, 1997).

L'argument en faveur du KLD stipule que ses composantes s'apparentent à la version des quatre dimensions de la PSE de Carroll (1979). Toutefois, Magnan et Ferrell (2000) trouvent qu'il est inapproprié puisque ses items ne se basent pas sur des arguments théoriques, mais collectés de façon aléatoire par des consultants. Abbott et Monsen (1979) pensent que l'utilité de cet indice reste tributaire de l'échantillon sélectionné et de la qualification, souvent inexistante, des personnes qui collaborent à son élaboration. Par ailleurs, cet indice ne prend pas en considération le poids relatif à chaque dimension dans la formation de la PSE (Waddock et Graves, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997). Il serait en effet plus judicieux de pondérer les critères selon les spécificités de l'entreprise et son secteur d'activité.

En vue de dépasser certaines limites du KLD et le rendre plus opérationnel, certains travaux ont mobilisé de nouvelles approches. Ruf et al. (1998) ont cherché à développer une mesure agrégée issue huit critères du KLD en se basant sur une démarche analytique. Il s'agit du processus analytique hiérarchique (AHP) (Saaty, 1980) qui utilise une structure hiérarchique pour évaluer et prioriser de multiples dimensions. Appliqué à la PSE, cet algorithme permettra d'élaborer une mesure qui matérialisera les valeurs et les jugements individuels en décomposant selon un ordre de priorité les dimensions et en les agrégeant de façon cohérente. Le processus se décline en trois phases : décomposition, jugement comparatif et synthèse. L'analyse a permis

[17] Ce constat peut expliquer l'existence du lien entre la PSE et la PFE pour les études ayant fait appel à cette mesure pour appréhender la PSE.

d'aboutir à des scores renvoyant à une mesure composite de la PSE pour chaque entreprise correspondant à une évaluation systématique et indépendante.

Mattingly et Berman (2006) se proposent de reconcevoir le KLD en se fondant sur la théorie des parties prenantes. Les auteurs prévoient que la majorité des travaux empiriques ayant mobilisé le KLD ont conceptualisé la PSE en termes de résultats des actions au lieu de l'action elle-même. Les auteurs pensent que c'est l'action responsable ayant conduit à ces résultats qui devrait être mobilisé pour opérationnaliser la PSE. L'objectif est donc de revoir l'indice KLD en conceptualisant ses dimensions de façon à ce qu'elles captent les actions sociétales et non plus les conséquences des actions. Les résultats de l'analyse typologique des dimensions du KLD font ressortir deux catégories d'actions sociétales selon qu'elles soient positives (forces) ou négatives (faiblesses). Ces actions ont tendance à varier selon la nature des SH, que les auteurs distinguent en SH techniques (clients, employés, actionnaires) et SH institutionnels (Etat, communauté). Cette analyse présente donc l'avantage de distinguer entre les actions sociétales positives ou négatives et la nature technique ou institutionnelle des SH, objet de l'action.

(4) Les indices de générosité

Ces mesures portent sur la contribution ou les donations qu'accordent les entreprises aux charités, elles sont calculées moyennant un indice de générosité obtenu en faisant un recensement des firmes les plus généreuses. Des comparaisons entre firmes auront lieu par la suite pour ressortir cet indice (Griffin et Mahon, 1997). Cet indice est peu ancré dans la littérature.

Ces indices reprennent donc la responsabilité discrétionnaire, qui n'est autre que le quatrième niveau de responsabilité de Carroll (1979). L'inconvénient majeur de l'usage de cette catégorie provient de leur caractère singulier. Réduire la PSE aux seules actions philanthropiques ne fait que dénaturer la PSE de sa vocation légale, éthique, ou encore économique, qui à notre égard, semblent être indispensables dans toute démarche d'opérationnalisation de la PSE.

En synthèse, l'abondance des indices de réputation et de philanthropie, prescrits essentiellement par des organismes de notation, traduisent certes l'intérêt croissant du thème de PSE au sein des milieux des affaires. Mais cette montée en puissance montre également la migration du concept vers les milieux extra-académiques pour en faire de lui une activité lucrative. La notation sociétale devient une activité lucrative à part entière. La mainmise des consultants l'a dénaturé de sa vocation éthique pour en faire de lui un marché de la vertu. Cette marchandisation (au sens de Gond, 2006) du concept de PSE par les agences de notation nous invite à nous interroger sur l'avenir du concept. Les chercheurs risquent donc de se trouver

prisonniers de nouvelles représentations des praticiens qui s'installent comme nouvelles approches managériales.

II.1.1.3. Les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire

Cette catégorie mobilise des cadres d'analyse issues de la littérature pour appréhender la PSE. L'étude s'opère par un questionnaire adressé à des managers pour appréhender leur perception quant à la réalité sociétale de leur entreprise. Ces mesures représentent l'une des premières tentatives à fournir des échelles multidimensionnelles de la PSE (Ruf et al., 1998).

L'une des premières tentatives de développement d'échelle de mesure allant dans ce sens est attribuée d'Aupperle et al. (1985). Les auteurs ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale composée d'items à choix forcé. Les travaux plus récents de Maignan et al. (1999), cherchant à développer des outils de mesure de la citoyenneté d'entreprise puisée dans la conception de Carroll (1979) et reprenant la logique de d'Aupperle et al. (1985), ont permis de fournir des résultats psychométriques plus satisfaisants. La mesure ainsi conçue est quadridimensionnelle (Maignan et al., 1999). Par ailleurs, Maignan et Ferrell (2003) arrivent à montrer le caractère relativement « universel » de l'échelle de Maignan et al. (1999). Cette échelle, qui analyse les représentations que font les consommateurs des quatre responsabilités, a été testée et validée empiriquement dans trois contextes différents : l'Allemagne, la France et les Etats Unis.

Cependant, ces mesures présentent un caractère subjectif. La perception des managers quant à la responsabilité de leur entreprise peut ne pas révéler la réalité. Les managers ont tendance à déformer la réalité en leur faveur. Ces outils représentent une mesure des valeurs managériales et non de la responsabilité de l'entreprise dans son ensemble. De plus, le choix forcé de certains questionnaires limite leur validité et ne permet pas bénéficier de la richesse de l'information.

Une autre échelle perceptuelle concerne l'analyse du rôle perçu de l'éthique et de la responsabilité sociétale (« *Perceived Role of Ethics and Social Responsibility* » (*PRESOR*)) qui cherche à appréhender la perception des managers quant à la responsabilité sociétale et éthique de leur organisation (Singhapakdi et al., 1996). Comme toutes les échelles perceptuelles (notamment celles de Aupperle et al., 1984 et de Maignan et al., 1999), cette échelle présente l'inconvénient de se focaliser sur les valeurs managériales plutôt que les activités sociétales de l'entreprise. Par ailleurs, Estay et Tchankam (2004) ont mobilisé les thèmes de la norme sociale SA 8000 pour développer une mesure de la PSE. Ainsi, la performance sociétale se décline en neuf dimensions, à savoir, la main d'œuvre infantile, la main d'œuvre forcée, la santé et la sécurité, la liberté

syndicale et les droits de négociation collective, la discrimination, les pratiques disciplinaires, les heures de travail, la rémunération et finalement les pratiques de management. L'étude est menée auprès de 500 salariés issus de 96 entreprises françaises (de la région Aquitaine) essentiellement du secteur des services. L'analyse a permis de retenir cinq dimensions sur neuf au départ. Les dimensions heures de travail, rémunération et main d'œuvre infantile sont écartées à cause de leur manque de significativité dans la formation de la PSE. Cette échelle présente l'avantage d'obéir à une démarche statistique dans l'analyse de fiabilité et de validité des dimensions retenues. Sa portée demeure toutefois restreinte puisqu'elle se concentre sur la performance purement sociale (et non sociétale) de l'entreprise à l'égard de ses salariés.

D'autres tentatives d'opérationnalisation plus élaborées ont vu le jour récemment. C'est le cas de l'étude de Turker (2008) qui s'avère être fédératrice des travaux antérieurs. L'auteur se fonde sur les apports de la SHT pour conceptualiser sa mesure de la PSE. Ainsi, la mesure préconisée renvoie au processus de satisfaction des attentes des SH que l'auteur catégorise en quatre groupes. Le premier intègre les employés et les consommateurs. Le deuxième groupe inclue la société, le gouvernement et les concurrents. L'environnement écologique et les générations futures forment le troisième groupe. Et finalement, le quatrième groupe renferme les préoccupations des ONG. Les attentes de chacun des groupes sont déclinées à partir de la littérature. L'originalité de cette approche provient de la rigueur de la méthodologie de développement de l'échelle. L'investigation se base sur des données à la fois qualitatives et quantitatives afin d'avoir une certaine exhaustivité. L'auteur emprunte également une méthodologie raffinée, basée sur des pré-tests auprès d'échantillons séparés ainsi que des tests de fiabilité. Les résultats de l'étude accréditent la quadri-dimensionnalité de la PSE. En revanche, la limité majeure de cette mesure provient de son manque de validité. L'auteur n'a pas réellement procédé à un test de validité (convergente, discriminante etc.). Sa mesure demeure ainsi à un stade exploratoire.

II.1.2. Mesures socialement construites de la PSE

Ces mesures sont de nature constructiviste et se fondent sur les apports des courants post-modernes. Leur objectif consiste à développer une théorie de la mesure de la PSE qui rompt avec les traditions fonctionnalistes, ouvrant ainsi la voie à une perspective constructiviste dans la mesure de la PSE.

Les partisans de cette approche pensent que cette démarche permettra de dépasser l'orthodoxie positiviste ainsi que les idéologies rationnelles qui dominent le discours managérial sur la PSE (Burrell et Morgan, 1979). C'est à Mitnick (2000) que l'on doit cette nouvelle

perspective dans la mesure de la PSE. Ses travaux ont été repris et problématisés selon une logique sociocognitive par Gond (2006).

II.1.2.1. La mesure systémique de la PSE

L'objectif de Mitnick (2000) était de dépasser les traditions positivistes et instrumentales dans la mesure de la PSE et d'ouvrir la voie à une construction sociale de la mesure. L'auteur prévoit que la mesure de la PSE devrait être construite par les acteurs qui collaborent ensemble pour la définir. La mesure dérive donc à partir des valeurs, des croyances et des expériences de ces acteurs, qui ne sont autres que l'expression de leurs vécus. L'approche de Mitnick (2000) s'articule autour de trois éléments que l'auteur intitule métriques et qui représentent le cœur de la réflexion sur la façon d'opérationnaliser la PSE.

La première métrique (M-1) renvoie à l'évaluation normative de la performance « *metric of performance valuation* » qui consiste en la nécessité d'intégrer les valeurs, les croyances et les perceptions dans l'évaluation. Cette métrique insiste sur la nécessité d'inclure dans la mesure l'engagement aux valeurs qui orientent la démarche PSE. Ces valeurs présentent un caractère universel et déterministe de l'action sociétale, pouvant ainsi se transformer en hypernorme (Donaldson et Dunfee, 1994). La deuxième métrique (M-2) porte sur l'évaluation de la performance elle-même « *metric of performance measurement* » et les aspects qu'elle est censée couvrir dans une perspective SH. C'est une métrique de « révélations » selon les termes de l'auteur qui « révèle » les actions réalisées en matière de PSE. Et finalement, la troisième métrique (M-3) « *metric of performance perception and beliefs* » renvoie à l'aspect subjectif de la PSE et sa construction sociale par les SH. En effet, la mesure de la PSE se trouve ancrée dans la représentation qu'ont les acteurs de la réalité organisationnelle. Ainsi, la mesure de la PSE serait donc une combinaison d'engagements, de révélations et de croyances.

Gond (2006) signale que les travaux de Mitnick (2000) ont dressé les bases d'une conception théorique de la PSE laissant une plus large place aux dimensions subjectives (les valeurs, les croyances et les perceptions des acteurs) et reconnaissant leur importance dans l'exercice de mesure de la PSE.

Mitnick (2000) ouvre ainsi la voie à une nouvelle perspective purement constructionniste dans la mesure de la PSE et analyse le processus à travers lequel différents acteurs établissent mutuellement la mesure de la PSE. Chaque acteur fournit une représentation spécifique du concept et participe activement à la conception de la mesure. Mitnick (2000) remet en cause les mesures antérieures (unidimensionnelles, multidimensionnelles, agréées, etc.) qu'il juge complexe et plaide pour une mesure simple. La mesure préconisée se fonde sur la logique systémique qui

conçoit la PSE comme un système piloté. Ainsi, le système de PSE se décompose en des entrées (inputs), un processus de transformation, des sorties (outputs) et des résultats (outcomes) ainsi que des retours d'informations destinés à revoir le fonctionnement du système[18] (Mitnick, 1993).

L'auteur signale que la mesure de la performance ne doit pas se limiter uniquement aux résultats du processus, mais au contraire, elle doit s'étendre aux autres composantes du système. Dans ce contexte, on ne parle plus de performance au singulier mais plutôt d'un système de performances. Cette approche multi-niveaux de performance est dictée par la diversité de SH à qui bénéficie la performance (Wood, et Jones, 1995). Il est donc fondamental d'opérationnaliser la performance selon une perspective différenciée qui décline la mesure selon les composantes du système : la performance des normes de guidage, la performance des entrées, la performance du processus, la performance des activités et la performance des résultats.

Tableau 2.3. Système de mesure de la PSE (Mitnick, 2000, p. 431)

Domaines du système de performance	Normes de pilotage	Entrées du processus (inputs)	Processus	Activités (outputs)	Résultats (outcomes)
Exemples de Mesures de la PSE	- Code de conduite - Adhésion aux principes de Global compact	- Mesures des objectifs de rémunération - Reporting de la politique de rémunération	- Mesure de la diversité des employés - Degré de respect des réglementations	- Audit social - Pourcentage des donations aux œuvres de charité	- Nombre d'emplois crées - Degré de pollution

II.1.2.2. La mesure sociocognitive de la PSE

Gond (2006) suggère l'adoption d'une approche de la performance sociétale de l'entreprise comme construction sociocognitive en analysant de manière approfondie les enjeux sociotechniques et institutionnels que recouvre la construction d'un système de mesure de la PSE. L'auteur remet en cause la perspective fonctionnaliste orthodoxe dans la mesure de la PSE. Cette approche mobilise des indices dans les recherches quantitatives, laissant ainsi le problème de la mesure de la PSE à des organismes intermédiaires tels que les agences de notation sociale. Une telle approche traduit en effet « une clôture du système de notation sur lui-même, et une séparation, entre d'une part le monde académique – qui déploie son expertise technique statistique sur les données ainsi produites en reliant la PSE à d'autres construits –, et d'autre part le monde professionnel ou extra-académique – qui fournit des données perçues comme d'autant

[18] L'auteur fait bien la distinction entre sorties du système (output) et résultats du système (outcomes). Les outputs sont les activités (ex. donations aux charités), les résultats représentent les aboutissements du système (ex. nombre de personne embauchées).

plus utiles et légitimes par les acteurs précédents qu'elles sont déjà quantifiées » (Gond, 2006, p. 243).

La réflexion de Gond (2006) porte sur une remise en cause totale de cette séparation en analysant la façon dont les professionnels parviennent à résoudre le problème de la mesure de la PSE et en examinant les enjeux de légitimation dans ce processus. Pour ce faire, l'auteur mobilise la stratégie déployée par ARESE [19] qui « apparait comme un véritable « laboratoire » permettant d'explorer empiriquement la façon dont la PSE est rendue « calculable » et « mesurable » ainsi que la façon dont elle s'impose comme un dispositif de mesure légitime vis-à-vis des différents acteurs » (Gond, 2006, p. 244).

Pour développer sa stratégie de construction sociocognitive de la PSE et montrer la pertinence d'une approche en terme de mesure et de légitimité de la PSE, l'auteur s'appuie sur les travaux à vocation constructiviste (Mitnick, 2000 ; Rowley et Berman, 2000), l'anthropologie des marchés (Callon, 1998), les travaux sociologiques et historiques relatifs à la mesure et à la quantification (Porter, 1996) et la perspective néo-institutionnaliste (Aldrich et Fiol, 1994 ; DiMaggio et Powell, 1983).

Ainsi, le processus de construction de la PSE par ARESE se compose de trois dimensions : l'analyse de la construction de la calculabilité de la PSE, l'analyse de la légitimation de l'agence de mesure de la PSE et enfin l'articulation des processus de légitimation et de calcul (Gond, 2006, p. 244). La première dimension cherche à appréhender le processus de construction de la « boîte noire » que constitue le dispositif de mesure d'ARESE. Elle consiste à se focaliser sur la dynamique de construction de la mesure de performance sociétale, en cherchant à mettre en lumière les différents processus sociaux grâce auxquels les acteurs parviennent à résoudre « pratiquement » le problème théorique de la mesure. La deuxième dimension s'attache à rendre compte des modalités de légitimation de cette « boîte noire », en étudiant de manière systématique les stratégies de légitimation déployées par ARESE pour obtenir le soutien de ses principales parties prenantes. Cette dimension implique une acception sociale de la validité et de la pertinence des mesures réalisées. L'agence produisant les mesures doit en effet pouvoir se rendre légitime vis-à-vis des différents constituants qu'elle mobilise dans son travail de mise en calcul – à commencer par les entités mesurées elles-mêmes, en l'occurrence les entreprises – qui peuvent discuter ou remettre en question la pertinence des métriques mobilisées. La troisième et dernière dimension de l'analyse montre l'articulation entre les deux précédents processus, mettant au jour les influences réciproques de la mise en « boîte noire » et de l'institutionnalisation d'ARESE.

[19] Agence de Rating Social et Environnemental sur les Entreprises. Agence française crée en juillet 1997.

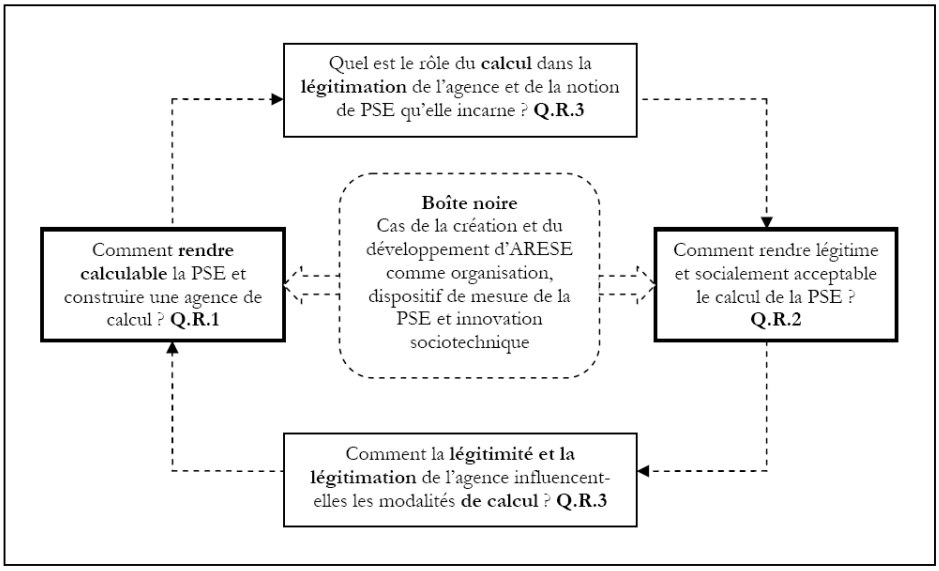


Figure 2.1. Articulation du processus de calculabilité et de légitimation de la PSE (Gond, 2006, p. 244)

L'analyse conduite sur le processus de mesure de la PSE du cas ARESE montre que l'adoption d'une stratégie sociocognitive sur la notion de performance sociétale de l'entreprise s'avère judicieuse. L'analyse des données d'ARESE fait clairement ressortir que la construction d'une mesure de la PSE peut se faire de deux manières. La première, consiste à transformer des données quantitatives recueillies sur les entreprises et auprès de parties prenantes en autres données quantifiées (les notations). La seconde consiste à procéder par des entretiens auprès des managers et à les transformer en données quantifiées en mobilisant le jugement et l'expertise d'analystes. Le bon fonctionnement du dispositif de mesure reste tributaire d'une bonne collaboration entre les acteurs concernés.

Tableau 2.4. Forces et faiblesses des modes d'opérationnalisation de la PSE (adapté d'Igalens et Gond, 2003, p. 6)

Catégories de la mesure	Types de mesure	Principales forces de la mesure	Limites majeures de la mesure	Mode de production
MESURES FONCTIONNALISTES	**Analyse du contenu des rapports annuels (*reporting* sociétal)**	Analyse des données primaires et secondaires liées à la PSE. Facilité de conception.	Mesure du discours plutôt que la PSE proprement parler. Fortement influencé par l'objectivité dans l'élaboration des rapports. La communication d'informations sociétales ne signifie pas forcément des réalisations sociétales. Difficilement comparable à cause du manque de normalisation.	Par l'entreprise.
	Les indices de pollution (TRI)	Produits par des organismes indépendants ce qui garantie une certaine objectivité.	Se limitent à une industrie bien spécifique. Se concentrent davantage sur les aspects environnementaux au détriment des autres domaines sociaux. Mesures unidirectionnelles	Par un organisme externe à l'entreprise.
	Les indices de réputation (*Fortune*)	Mesure globale qui couvre plusieurs aspects de la PSE.	Mesure perceptuelle. Incarne une forte « teneur » en performance financière.	Par un organisme externe à l'entreprise.
	Les indices produits par les organismes de notation (KLD)	Mesures multidimensionnelles couvrant plusieurs aspects de la PSE. S'apparente à la version de Carroll (1979).	Manque de pondération des critères choisis. Dépend du mode de travail des agences et de l'échantillon choisi.	Par un organisme externe à l'entreprise
	Les indices de générosité	Personnalisés en fonction de la contribution de chaque entreprise. Reprend la dimension philanthropique de Carroll (1979).	Mesure unidimensionnelle. Difficilement généralisable et dépend du mode de calcul de l'indice.	Par un organisme externe à l'entreprise.
	Les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaires	Disposent d'un fondement théorique. Présentent une certaine validité et fiabilité statistique. Mesures globales et multidimensionnelles.	Mesure perceptuelle. Possibilité de manipulation liée au mode d'administration.	Par le chercheur qui collecte directement les informations auprès de l'entreprise.
MESURES CONSTRUCTIVISTES	**Mesure systémique (Mitnick, 1993 ; 2000)**	Dépasser la tradition instrumentale de mesure de la PSE. La mesure est une combinaison d'engagements, de révélations et de croyances. Décline la mesure de la PSE selon les composantes du système.	Mesure subjective.	Par les acteurs qui collaborent ensemble pour définir le système de mesure.
	Mesure sociocognitive (Gond, 2006)	Explore empiriquement la façon dont la PSE est rendue « calculable » et « mesurable » ainsi que la façon dont elle s'impose comme un dispositif de mesure légitime vis-à-vis des différents acteurs.	Mesure très subjective.	Par les acteurs qui donnent la légitimité à la mesure.

II.2. ANOMALIES CONCEPTUELLES ET OPERATIONNELLES DES MESURES ANTERIEURES DE LA PSE

Le concept de PSE a fait l'objet de plusieurs tentatives de définition, de modélisation et de mesure traduisant dans leur majorité la complexité du concept. Les mesures jusqu'à présent donné au concept semblent être peu uniformes et loin de faire l'unanimité au sein de la communauté scientifique. Plusieurs anomalies conceptuelles et méthodologiques entourent les tentatives de développement d'une mesure cohérente du concept.

Nous admettons que les contradictions dans l'opérationnalisation de la PSE proviennent essentiellement de l'absence d'un fondement théorique capable de justifier la multiplicité des dimensions de la PSE. Nous signalons également que les polémiques autour des mesures de la PSE constatées de manière récurrente, sont majoritairement inhérentes au construit lui-même à la façon dont il a été appréhendé (Carroll, 2000). L'absence de consensus théorique sur la définition du concept rejaillit sur l'opérationnalisation du construit et un fossé se creuse entre « ce qu'il faudrait mesurer », d'après les modèles théoriques (ex : des principes des processus et des résultats si l'on se fonde sur le modèle proposé par Wood (1991)) et « ce qui est effectivement mesuré » dans les travaux empiriques (Gond et Dejean, 2004). Ces mesures soulèvent souvent des interrogations quant à leur pertinence ainsi qu'à leur fiabilité. Nos réflexions prolongent la typologie des incohérences constatées par Rowley et Berman (2000) que nous détaillons ci-après.

II.2.1. « *No Theory, No CSP* » comme remise en cause majeure

Nous constatons aujourd'hui que si le concept est complètement enraciné dans le vocabulaire académique, ses fondements théoriques sont restés à un stade de développement «embryonnaire ». Le manque de connaissance empirique est la conséquence directe de spécificités du concept de PSE lui-même. Il est souvent jugé comme étant un terme trop « élusif » (Lee, 1987), « vague et mal défini » (Preston et Post, 1975) voire même « trop défini » (Votaw, 1973). Un concept qui manque de paradigme dominant (Jones, 1983), d'intégration théorique et de vérification empirique (Preston, 1978) et qui est sujet de confusions et de jugements subjectifs (Aupperle et al., 1983).

Malgré le foisonnement théorique autour du concept, les mesures fournies restent problématiques et loin de faire l'unanimité à cause de leur caractère a-théorique. En effet, la plupart des mesures (ex. *Fortune*, KLD, TRI) souffrent d'une absence claire de soubassements théoriques susceptible de fonder la mesure préconisée. Les chercheurs se contentent souvent de proposer des modèles composés d'une liste ordonnée d'éléments composant la PSE sans préciser la logique qui la sous-tend, raison pour laquelle ces modèles *« …are not conceptually operational »*

(Mitnick, 1993). Les items censés capter la totalité des aspects touchés par le concept ne justifient pas comment ils se rattachent réellement à la PSE et quel est l'essence même de ces items. Si l'on prend l'indice KLD comme exemple, certains des items qui le composent renvoient à des aspects sociaux de l'entreprise (relation employeur/employé), d'autres se rattachent au respect de l'environnement, alors que d'autres touchent des aspects purement macro liés aux « contrats militaire » ou encore au « pouvoir nucléaire ». Il en découle donc que le regroupement d'une batterie « panachée » d'items dans une même mesure sans justification semble être problématique. Ullmann (1985) souligne que les recherches empiriques sont plutôt «*Data in search of theory* ». Mitnick (1993) postule que les champs de recherche et les modèles conçus manquent de logique pertinente capable de justifier les dimensions composant la PSE. Et par conséquent, la configuration des modèles en tant que telle n'est pas opérationnalisable, vu l'absence d'une théorie de base qui lui donne de la légitimité (Carroll, 1994 ; Rowley et Berman, 2000). Carroll (1994) a fait la synthèse des principales lacunes du champ « *Social Issue Management* » (SIM) et constate que l'une des lacunes la plus récurrente consiste en «*the lack of theorical base* ». Cette carence en bases théoriques se manifeste par la faiblesse des modèles conceptuels, le manque de développement de théories ou de paradigmes liés au *SIM*.

Clarkson (1995) émet un constat selon lequel le problème fondamental du développement du domaine « *Business & Society* » provient essentiellement de l'absence de définitions pertinentes et communément reconnues, d'un point de vue opérationnel ou managérial, des concepts de responsabilité sociétale (RSE1) et de réceptivité sociétale (RSE2) (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran 1985 ; Wood, 1991). Selon l'auteur, il n'existe pas de théorie qui donne de la légitimité aux concepts de RSE1 et de RSE2, qui demeurent deux construits très confus et disposant d'une connotation normative dépourvue de toute clarté. « Socialement responsable vis-à-vis de qui ? par rapport à quoi ? » Ces interrogations invitent à reconsidérer la façon avec laquelle la PSE a été approchée (Clarkson, 1995).

Certaines renvoient, pour une large part, la difficulté dans l'appréhension du concept au terme « social » qui se situe à un niveau d'abstraction assez élevé qui dépasse l'organisation elle-même. Par ailleurs, Quazi et O'Brien (2000) renvoient l'impuissance des mesures actuelles aux défaillances des modèles théoriques. Les auteurs prévoient que les modèles théoriques existants sont majoritairement de nature descriptive se basent sur les expériences et les représentations culturelles et sociétales occidentales, rendant ainsi leur généralisation un exercice difficile. De plus, les auteurs ne fournissent pas des preuves empiriques accréditant la validité de leurs modèles.

Carroll (1991) souligne cette ambigüité sémantique du terme social et introduit la notion de SH comme remède à l'insuffisance opérationnelle du concept. La notion de SH permet ainsi de « personnaliser » la PSE en délimitant les groupes ou les acteurs vis-à-vis desquels l'entreprise devrait être responsable. Wood et Jones (1995) soulignent que la majorité des travaux empiriques portant sur l'interaction PSE/performance financière font appel à des mesures de PSE souvent issues de la SHT (ex. des mesures s'appuyant sur : la communauté, les employés, la justice sociale, l'environnement, les clients…), sans pour autant fournir les arguments théoriques qui justifient un tel recours. Nous constatons ainsi une déconnexion totale et persistante entre les travaux théoriques et les travaux empiriques, qui ne fait que compromettre l'élaboration d'une théorie de la PSE pouvant appréhender les enjeux sociétaux de l'entreprise.

II.2.2. Ecueils relatifs à l'opérationnalisation du concept

II.2.2.1. Les caractéristiques unidimensionnelles de la mesure

Une revue critique des travaux empiriques permet de constater que certaines mesures de PSE sont de nature unidimensionnelle voire de simples « *Proxy* ». En effet, la plupart des travaux développant des modèles conceptuels de la PSE et en particulier ceux de Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985), de Wood (1991), de Clarkson (1995) et de Swanson (1995), prévoient que le construit est bien multidimensionnel. Force est cependant de constater que certaines recherches empiriques font appel à des mesures unidimensionnelles le plus souvent octroyées par des organismes de mesure tels que KLD, « Fortune » ou encore le TRI, qui ne sont que des indices de la PSE. Carroll (2000) affirme que les mesures de la performance environnementale, la philanthropie ou encore la réputation, sont des mesures partielles de la PSE. Ceci relève d'une vision réductrice de la portée réelle du concept (Griffin, 2000).

Par ailleurs, les inputs de la mesure varient d'un indicateur à l'autre, chacun fait appel à une logique qui lui est spécifique. Comment pourrait-on juger la fiabilité d'une mesure contre une autre ? Généraliser ou procéder à des comparaisons à partir de ces études devient un exercice peu crédible. Ceci nous amène à nous interroger sur l'existence d'une mesure « universelle » communément reconnue de la PSE (Rowley et Berman, 2000).

II.2.2.2. L'intégration ou « aggregation » de multiples dimensions

D'autres recherches ont tendance à agréger plusieurs composantes ou dimensions de la PSE sous une seule mesure composite. Ceci suscite des questionnements quant à la signification de cette mesure unique : que représente-t-elle ? Une entreprise qui reçoit un score moyen, quel est le sens de ce score (ex. score égal à 6) ? Comment procède-t-on à la comparaison entre une

entreprise avec un score « satisfaisant » sur toutes les dimensions avec une autre ayant reçu une note « excellente » pour la moitié des dimensions et la note « pauvre » pour les autres dimensions ? Qu'est ce qui prouve que ces dimensions présentent le même poids ou faut-il plutôt les pondérer ? Cette approche est souvent considérée comme « *inappropriate research design* » dans la mesure où elle ne rend pas compte de la richesse des informations collectées (Rowley et Berman, 2000).

Chen et Delmas (2010) prévoient que l'agrégation des dimensions sous une seule mesure composite pose le problème de la justification des poids de chaque dimension dans la formation de la mesure globale. Il semble difficile d'établir un système de pondération universel vue que la configuration des SH (composition, perceptions, préférences etc.) est contingente aux spécificités de chaque entreprise (Mitchell et al., 1997). De même, certaines variables de nature très qualitatives seraient difficilement aggrégeables (ex. la dimension engagement militaire de l'indice KLD). Rowley et Berman (2000) remettent en cause une agrégation très simpliste des critères de la PSE. Cette méthode pose un problème lorsque le chercheur croise des données peu homogènes. Dans ce cas, les scores calculés perdent de leur crédibilité et rendent difficile la comparaison entre les entreprises.

Par ailleurs, certaines mesures de la PSE, en l'occurrence le KLD, procèdent par une soustraction de scores des forces et des scores de faiblesse pour chacune des huit dimensions. Rowley (2006) remet en cause une telle démarche qu'il juge inappropriée. Il a montré, via une analyse factorielle, que les scores des forces et des faiblesses sont très distincts et qu'ils ne doivent pas être combinés. De plus, certaines recherches ont montré que les entreprises ayant un score élevé en forces ont aussi un score élevé en faiblesse. De ce fait, ces mêmes entreprises auront le même résultat final avec d'autres ayant des scores moyens en termes de force et de faiblesse. L'agrégation pose en outre le problème de l'homogénéité des scores calculés. Il semble difficile d'opérer des comparaisons entre deux entreprises issues de secteurs d'activité différents en se basant sur le même indice.

Graafland et al. (2004) signalent que l'agrégation ne permet pas de capter l'importance de l'intention derrière l'action. Une action sociétale est jugée comme bonne si l'intention qui la sous-tend est bonne. L'aggregation écarte l'intention et dénature l'action sociétale de son sens. Il est également difficile pour le chercheur de garder toute son objectivité lors de l'élaboration des scores. La subjectivité humaine interfère souvent et peut induire des biais dans la formation des mesures pondérées.

II.2.2.3. Les questionnements liés aux méthodologies adoptées

Elles portent essentiellement sur l'approche statistique adoptée pour faire émerger la mesure qui est encore une fois problématique. L'intégration des items ou des dimensions sous une mesure unique (ex. TRI, KLD) sans pour autant le prouver statistiquement est une approche méthodologiquement non valide. Qu'est ce qui prouve que les dimensions octroyées sont corrélées et peuvent coexister ensemble dans le même construit PSE ? Surtout que les travaux de Berman et al. (1999) et de Johnson et Greening (1999) ont montré que les dimensions du KLD ne sont pas fortement corrélées. Il devient alors nécessaire de fournir des arguments théoriques assez solides combinés avec un outil statistique adéquat pour justifier de tels choix. Ruf et al. (1988) signalent que malgré l'abondance des mesures de la PSE, aucune méthodologie systématique de développement de mesure n'existe. Le besoin d'une mesure fiable est de plus en plus ressenti.

D'autre part, les dispositifs méthodologiques choisis se révèlent majoritairement inadéquats à la complexité de l'objet de recherche (Allouche et Laroche, 2005). Certaines recherches conçoivent des mesures multidimensionnelles du construit PSE avec des méthodologies souvent exploratoires (ex. Aupperle et al., 1985). Elles se contentent généralement de tester la fiabilité des dimensions (analyse factorielle avec l'alpha de cronbach), alors qu'il serait plus judicieux de combiner l'exploratoire avec le confirmatoire en utilisant un outil statistique approprié telles que les équations structurelles pour s'assurer de la validité de ce construit pluridimensionnel. En ce sens, Rowley et Berman (2000) affirment « *These approaches are not only suboptimal but, rather, are wrong given that they produce results that can not be interpreted* ».

Il s'avère alors que le « design » de la recherche est mal spécifié pour le construit lui-même ainsi que les éléments qui le composent. Ceci peut induire des biais dans l'association de la PSE avec d'autres construits et en particulier la performance financière. La généralisation des résultats sur le lien entre performance sociétale et performance financière semble être peu crédible.

Harrison et Freeman (1999), dans un effort de synthèse des méthodologies employées pour approcher la PSE, ont relevé la présence de trois méthodologies principales à savoir, les approches fondées sur des bases de données, les études de cas et enfin les études d'événements. Les bases de données restent le moyen privilégié pour opérationnaliser la PSE malgré les anomalies qu'elles portent. Les études de cas semblent être moins appropriées pour développer une mesure de la PSE, mais plutôt pour concevoir une théorie. Les études d'événements ne semblent pas faire l'unanimité lorsqu'on se propose d'étudier les problèmes liés à la PSE. Ces méthodes largement mobilisées en finance de marché semblent être peu adaptées à la PSE. Les

investisseurs ne sont vraisemblablement pas en mesure d'analyser des informations de nature sociétale (McWilliams et Siegel, 1997).

III. PROBLEMATIQUE DE L'INTERACTION ENTRE LA PERFORMANCE SOCIETALE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE : Origines, fondements et résultats

La problématique de l'interaction entre la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) et la Performance Financière de l'Entreprise (PFE) s'inscrit dans la tradition instrumentale de l'étude de la PSE. Elle s'est développée aux États-Unis à partir des années soixante-dix à la suite des controverses idéologiques adressées par Friedman (1962 ; 1970) à l'encontre de la PSE. La logique d'étude des relations PSE/PFE ne fait que reproduire le débat « ancestral » entre les partisans et les détracteurs de la PSE, opposant « les arguments pour » aux « arguments contre ». Les premières problématisations de la question, attribuées à Moskowitz (1972), ont représenté le commencent d'une réflexion structurée cherchant à cadrer la question. Depuis, de nombreuses études, avec un rythme de parution accéléré, ont permis d'articuler la connaissance empirique autour de cette problématique (Gond, 2006).

Après avoir restitué le contexte d'émergence de cette problématique, nous allons expliquer les fondements théoriques qui sous-tendent les interactions entre les deux concepts. Nous allons par la suite fournir une vue d'ensemble sur les résultats obtenus en nous appuyant sur les bilans existants et les récentes méta-analyses. Finalement, nous allons mettre en perspective les anomalies conceptuelles et méthodologiques constatées dans les travaux empiriques. La récurrence de ces incohérences invite à envisager un besoin imminent de renouveler la réflexion autour de cette problématique et à reconsidérer les modes d'opérationnalisation de la PSE et de la PFE.

III.1. SOURCES CONTROVERSEES DE L'ETUDE DE L'INTERACTION ENTRE LA PSE ET LA PFE

Gond (2006, p. 335-347) revient sur les origines et les fondements de l'interaction entre la PSE et la PFE. L'auteur explique les premières problématisations de la question afin de donner une première idée sur les contradictions qui structurent le champ de recherche.

III.1.1. Remises en cause néoclassiques de la PSE

Gond (2006) signale que l'étude des relations entre la PSE et la PFE s'inscrit dans une longue tradition de recherche le plus souvent controversée, aussi bien sur le plan idéologique que

théorique. L'auteur passe en revue l'ensemble des critiques adressées à la PSE, essentiellement orchestrées par Friedman, Williamson, Levitt et Jensen. Les travaux de Milton Friedman (1962 ; 1970) ont représenté une première remise en cause radicale de l'idée d'une PSE, au-delà du domaine purement économique. Les détracteurs de la PSE prévoient que son existence est en soi problématique car elle correspond à une ingérence dans un domaine qui relève exclusivement de la sphère publique. Cette ingérence représente une atteinte grave à la « souveraineté » de l'entreprise. En conséquence, la PSE est assimilée à une « idéologie dangereuse » susceptible de dévier les dirigeants de leur objectif premier de maximisation de la valeur pour les actionnaires. Une telle situation compromet fortement les fondements même du système capitaliste. La citation suivante de Friedman (1970) illustre bien sa thèse : « Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle du profit maximum, peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Des individus privés autodésignés peuvent-ils décider de ce qui est l'intérêt de la société ? » (Traduction faite par Gond, 2006, p. 335).

Selon Friedman, la PSE n'est pas en mesure de réguler le comportement des entreprises et de leur dicter ce qu'il faut faire, elle ne devrait en aucun cas contraindre l'action managériale. Cette tâche relève cependant du rôle de l'État et de ses institutions élus démocratiquement pour assurer le maintien des règles minimales permettant le bon fonctionnement de l'économie. Cette remise en cause de la doctrine PSE se prolonge avec les tenants de la théorie des coûts de transaction et en particulier Williamson (1993). L'auteur a critiqué la théorie des parties prenantes en signalant que les problèmes d'agence et d'asymétrie de l'information sont aggravés lorsque les managers agissent dans l'intérêt d'une partie autre que les actionnaires. Jensen (2000) considère qu'un dirigeant d'entreprise ne peut réaliser qu'un objectif à la fois. Tout objectif autre que celui de la création de profit doit, selon l'auteur, être renvoyé au second rang.

Cette thèse friedmanienne, renvoyant à la doctrine économique néoclassique, représente le prolongement des idées de Levitt (1958) ayant lancé les contestations sur la PSE dans un article intitulé « Les dangers de la responsabilité sociale ». La principale idée défendue est que les entreprises ne doivent pas se substituer à l'État pour ce qui relève de sa fonction sociale et doivent se concentrer uniquement sur la production et la vente de biens et de services. Ainsi, pour Friedman (1970), l'entreprise peut s'engager dans des actions sociales lui permettent d'éviter une action gouvernementale pouvant être compromettuses (sanctions économiques) ou afin d'éviter une éventuelle réaction hostile du public. L'approche libérale peut s'accommoder de la

PSE si celle-ci contribue à la profitabilité de la firme. Cette dimension utilitariste purement instrumentale de la PSE se voit émerger dans la littérature et reprise et interprétée dans les théorisations ultérieures avec notamment le modèle de Carroll (1979) (principe économique de la RSE) ou encore avec McWilliams et al. (2005) (dimension stratégique de la PSE).

Les idées défendues par Friedman et Levitt représentent une remise en cause majeure de la PSE et les conséquences désastreuses sur l'avenir de l'entreprise qu'une telle idéologie pourrait engendrer. Cette vision purement économique représente le fondement de l'idée de l'effet négatif de la PSE sur la PFE. Ces travaux, dressant ainsi un panorama des justifications en faveur, ou au contraire, à l'encontre de la PSE, constituent le commencement d'une réflexion ayant cherché à expliciter la nature de l'interaction entre la PSE et la PFE. Ces travaux montrent par ailleurs les différentes controverses autour de cette problématique qui vont s'affirmer et de s'amplifier dans les études ultérieures (Gond, 2006).

III.1.2. Premières problématisations du lien PSE/PFE

À l'issue des polémiques adressées en faveur (Bowen, 1953), ou au contraire, à l'encontre (Friedman, 1962 ; 1970) de la PSE, certains auteurs se sont penchés sur la question de façon plus approfondie et ont questionné le lien éventuel entre la PSE et la PFE en vue de fournir des cadres d'analyse de cette problématique.

L'article de Moskowitz (1972) représente le commencement des travaux sur cette problématique et qui se sont succédés avec un rythme accéléré ces dernières années. Bien que l'approche de l'auteur ait été largement critiquée à cause de son caractère extra-académique, son travail permet pourtant de mieux comprendre la logique de développement d'un débat qui va générer plus d'une centaine d'études empiriques pendant trente ans (Gond, 2006). L'auteur emprunte une approche très pragmatique. Il a cherché à expliquer aux investisseurs, la façon optimale de sélectionner un portefeuille d'actions issu d'entreprises jugées comme socialement responsable. L'auteur constate que de plus en plus d'investisseurs particuliers et institutionnels souhaitent tenir compte des dimensions sociétales dans leurs choix de titres. À cet effet, il propose une liste d'entreprises qu'il considère comme socialement responsables, sans pour autant fournir ni les critères, ni même la démarche statistique suivie. Son travail se réduit beaucoup plus à une volonté de construire un dispositif de jugement plutôt qu'une volonté de fonder une théorie générale sur l'interaction entre la PSE et PFE. Moskowitz propose juste un classement permettant de guider les choix des investisseurs soucieux d'intégrer la PSE dans leurs critères de sélection. Ce classement étant fourni uniquement sur la base de son propre jugement (Gond, 2006). Les auteurs contemporains (Margolis et Walsh, 2003 ; Roman et al. 1999 ; Rowley et

Berman, 2000) ont souvent remis en cause les méthodologies et les techniques mobilisées par Moskowitz (1972) qu'ils jugent inappropriées. Son article se retrouve souvent exclu des méta-analyses ou des synthèses de la littérature du fait de ses défaillances méthodologiques (Allouche et Laroche, 2005). Vance (1975) était l'un des premiers chercheurs à mettre la problématique de l'effet de la PSE sur la PFE à l'épreuve des données empiriques. L'auteur s'appuie sur l'évaluation de la PSE réalisée par des étudiants. Son analyse de données repose sur des régressions simples. Ses conclusions mettent en évidence l'effet négatif de la PSE sur la PFE. L'auteur signale aux investisseurs que le comportement socialement responsable génère des coûts, accréditant ainsi la thèse friedmanienne. Alexander et Buchholtz (1978) fournissent une troisième étude. Les auteurs font appel à une méthodologie plus étoffée que celle empreintée par Vance (1975) et Moskowitz (1972 ; 1974). Ils montrent en s'appuyant sur un modèle financier que les mesures de la PSE mobilisées n'ont aucun lien avec les mesures de PFE. Cette étude a représenté le commencement d'une perspective de recherche structurée sur cette problématique. L'approche devient plus académique et le débat est désormais recadré (Gond, 2006).

Ces quelques études donnent un premier aperçu sur la problématique de l'interaction PSE/PFE qui se trouve à la fois complexe et ambigüe. Les contradictions commencent ainsi à proliférer au sein de la communauté scientifique (entre les partisans d'un lien positif et/ou négatif entre la PSE et la PFE). Les anomalies méthodologiques commencent à resurgir notamment avec les mesures de la PSE mobilisées et les méthodes statistiques employées.

III.2. FONDEMENTS THEORIQUES DES INTERACTIONS ENTRE LA PSE ET LA PFE

Depuis les premiers travaux de Moskowitz (1972), la problématique d'interaction entre la PSE et la PFE s'est davantage ancrée dans la littérature anglo-saxonne (Allouche et Laroche, 2005). Les études se sont multipliées pour tenter d'établir des cadres d'analyse capables d'expliquer et de fonder la relation entre les deux concepts. Les chercheurs se sont ainsi penchés à l'étude et l'éclairage de deux questionnements suivants (Allouche et Laroche, 2005, p. 11) :

(1) Existe-t-il une relation positive, négative ou neutre entre la performance sociétale et la performance financière ?

(2) Quel est le lien de causalité entre ces deux dimensions ? Est-ce la performance sociétale qui influence la performance financière ? ou est-ce la performance financière qui détermine la performance sociétale? Est-il par ailleurs possible d'envisager une influence réciproque ?

Pour dresser l'état des lieux des différents liens de causalité qui sous-tendent l'interaction PSE/PFE, nous allons développer une catégorisation qui s'appuie sur la nature et le fondement

théorique des hypothèses globales émises quant à l'existence de cette relation. En reprenant la typologie des hypothèses de Preston et O'Bannon (1997) et la synthèse des formes d'interaction entre la PSE et la PFE faites par Allouche et Laroche (2005), il devient possible de décliner sept hypothèses renvoyant chacune aux formes éventuelles de la relation entre les deux concepts :

(1) La performance sociétale influence positivement la performance financière. Cette hypothèse se fonde sur les apports de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984).

(2) La performance sociétale influence négativement la performance financière de l'entreprise. Cette hypothèse se réfère à la théorie économique néoclassique (Friedman, 1970).

(3) La performance financière influence positivement le niveau de performance sociétale. Cette hypothèse renvoie au « slack organisationnel » (Waddock et Graves, 1997).

(4) La performance financière influence négativement la performance sociétale. Cette hypothèse se réfère à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976).

(5) Il existe une synergie entre performance sociétale et performance financière qui s'influencent réciproquement de façon positive ou négative. Cette hypothèse est envisagée par Waddock et Graves (1997).

(6) La relation entre les deux variables est neutre. Il n'existe aucun lien entre les deux variables. Cette hypothèse est envisagée par Alexander et Buchholtz (1978).

(7) La relation entre les deux variables existe, mais elle est plus complexe qu'une relation linéaire. Cette hypothèse est issue des constats émis par Moore (2001).

Le tableau suivant reprend ces hypothèses en fonction de l'existence (ou non) de la relation ainsi que le signe du lien (positif ou négatif).

Tableau 2.5. Synthèse des hypothèses qui sous-tendent les interactions PSE / PFE (d'après Gond, 2006, p. 349)

Sens du lien de causalité	Signe du lien de causalité	
	Lien positif	**Lien négatif**
PSE ⇒PFE	Hypothèse de l'impact social **Fondement théorique :** théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)	Hypothèse de l'arbitrage **Fondement théorique :** théorie économique néoclassique (Friedman, 1970)
PFE ⇒PSE	Hypothèse de l'excédent de ressources **Fondement théorique :** théorie du « slack organisationnel » (Waddock et Graves, 1997)	Hypothèse de l'opportunisme **Fondement théorique :** théorie de l'agence (Jensen et. Meckling, 1976 ; Williamson, 1985)
PSE ⇔ PFE	**interaction synergétique** (cercle vertueux) positive ou négative Envisagée par Waddock et Graves (1997)	
PSE ø PFE	**Lien inexistant** Hypothèse de l'absence de relation entre les deux variables Proposée par Alexander et Buchholtz (1978)	
PSE (?) PFE	**Lien Complexe** Hypothèse de l'existence d'une relation plus complexe qu'une relation linéaire Proposée par Moore (2001)	

Nous allons ci-après fournir les justifications théoriques de chacune des hypothèses énoncées précédemment en mettant en lumière ses fondements théoriques.

III.2.1. Justifications théoriques de l'effet de la PSE sur la PFE

Nous allons nous interroger sur les arguments théoriques en faveur de l'effet de la PSE sur la PFE selon qu'il soit positif ou négatif.

III.2.1.1. L'hypothèse de l'impact social « Social Impact Hypothesis »

Cette hypothèse se fonde sur la théorie des parties prenantes selon laquelle la PSE aurait un impact positif sur la performance financière. En effet, la PSE est un indicateur de la capacité de l'entreprise à satisfaire efficacement les demandes des diverses parties prenantes. Ceci est de nature à regagner leur soutien et par conséquent, améliorer la rentabilité (Balabanis et al., 1998). En ce sens, plus une entreprise satisfait ses SH, plus elle va gagner leur adhésion, et plus son niveau de performance sera élevé (Clarkson, 1995 ; Rowley et Berman, 2000).

Waddock et Graves (1997) parlent de « *Good Management Theory* » selon laquelle il existe une corrélation élevée entre les bonnes pratiques managériales et la PSE, simplement parce qu'une amélioration de l'activité sociétale entraîne des relations privilégiées avec les « *key stakeholder groups* » (Freeman, 1984), impliquant ainsi plus de performance. En adoptant des pratiques socialement responsables, les entreprises manifestent leur capacité à être de « bons gestionnaires » des SH et signalent ainsi indirectement leur capacité de maîtriser leurs coûts, leur détention d'un bon capital organisationnel, et donc, d'une certaine manière la qualité d'ensemble de leur gestion. Les entreprises les plus performantes sur le plan sociétal seront ainsi considérées par les investisseurs moins risquées et plus performantes sur le plan financier (Waddock Graves, 1997).

De plus, et par référence à Alexander et Buchholtz (1978), la PSE serait un indicateur d'une bonne compétence de gestion (« *Good management skill* ») qui engendre, d'une façon simultanée, la réduction des coûts et l'envolée des profits. En outre, les entreprises jugées socialement responsables (« *Best companies to work for* ») peuvent facilement accéder à une main d'œuvre qualifiée, réduisant ainsi leurs coûts d'exploitation et augmentant leur niveau de rentabilité (Moskowitz, 1972). McGuire et al. (1988) mettent en lumière les retombés lucratives de la démarche sociétale de l'entreprise, les auteurs citent à titre d'exemple : l'augmentation de la productivité des employés, le renforcement de la notoriété à l'égard des SH, être à l'abri des actions contraignantes du gouvernement, la facilité d'accès aux bailleurs de fonds etc.

Renneboog et al. (2008, pp.17-24) suggèrent que la prise en compte des dimensions sociales et environnementales contribuerait à réduire le risque de survenance et le coût de litiges avec les parties prenantes, de sorte que la réputation des entreprises en matière de RSE peut constituer un signal susceptible d'influencer leur valeur actionnariale sur le long terme.

Il existe une lignée de travaux qui confirme lien positif entre les deux concepts (McGuire et al., 1988 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Stanwick et Stanwick, 1998; McWilliams et Siegel, 2000; Moore, 2001; Ruf et al., 2001; Orlitsky et al., 2003; Simpson et Kohers, 2002 ; Ngwakwe, 2009 ; Rettab et al., 2009 ; Gadioux, 2010 ; Wang, 2010 ; Kwak et Choe, 2010 ; Mustaruddin, 2011 ; Baird et al., 2012). Allouche et Laroche (2005) signalent que sur les 82 recherches recensées, 75 d'entre elles ont trouvé un lien positif, c'est le cas de Margolis et Walsh (2003) qui dénombrent 54 sur 127 études confirmant le lien positif.

III.2.1.2. L'hypothèse de l'arbitrage « Trade-Off Hypothesis »

Cette hypothèse fait référence à la thèse économique néoclassique de Friedman (1962, 1970) selon laquelle la PSE est une charge, un coût supplémentaire qui peut nuire à la rentabilité de l'entreprise et engendrer ainsi le mécontentement des actionnaires. En effet, les controverses

récurrentes adressées par Friedman (1962, 1970) aux partisans de la PSE se sont donc cristallisées ultérieurement dans cette hypothèse de l'arbitrage (*trade-off hypothesis*). Cette hypothèse considère que toute augmentation de la PSE entraîne une augmentation des coûts qui se traduira par un désavantage compétitif pour les entreprises (Aupperle et al., 1985). La PSE génère ainsi des coûts supplémentaires qui pourraient à terme détériorer la rentabilité financière. Un exemple révélateur de ce genre d'actions pourrait être une décision d'investissement dans l'acquisition d'équipement permettant de diminuer la pollution que d'autres concurrents ne font pas. En se référant à la thèse des économistes néoclassiques, en l'occurrence Friedman (1962, 1972), ce genre d'investissement, même s'il génère des profits, ils sont beaucoup plus faibles que les charges engagées. D'où la réduction de la profitabilité, ce qui compromet les intérêts des actionnaires.

Ce constat a été également confirmé par Aupperle et al. (1985), les auteurs concluent que les activités sociétales telles que la donation aux charités, la protection de l'environnement et le développement des communautés dissipent plus de ressources qu'elles en génèrent, ce qui désavantage l'entreprise par rapport à ses concurrents les moins engagés dans ce genre d'actions. Parallèlement, Balabanis et al. (1998) fournissent un argument qui remet en cause les avantages qu'une firme pourrait se procurer en étant socialement responsable. Les auteurs suggèrent que les investissements en PSE diminuent les fonds alloués pour d'autres activités économiquement plus profitables.

D'autres recherches renvoient le lien négatif à des anomalies méthodologiques et en particulier les outils de mesure de la performance financière. L'association négative est due à l'usage des variables boursières comme mesure de performance financière (Griffin et Mahon, 1997). Il est à noter que le nombre d'études qui débouchent sur un lien négatif est très réduit. Margolis et Walsh (2003) recensent 8 sur un total de 127 études ayant trouvé une corrélation négative entre les deux dimensions.

III.2.2. Justifications théoriques de l'effet de la PFE sur la PSE

À ce niveau, nous allons fournir les arguments théoriques en faveur de l'effet de la PFE sur la PSE selon qu'il soit positif ou négatif.

III.2.2.1. L'hypothèse de l'excèdent de ressources « Slack Resources Hypothesis »

Les tenants du « *Slack Resource Theory* » suggèrent que la PFE détermine l'ampleur de la PSE. Les performances financières réalisées dans le passé fournissent des fonds excédentaires qui pourront être canalisés vers les activités sociétales à venir. Si l'entreprise dispose de ressources supplémentaires, elle pourra les allouer davantage pour exceller dans le domaine sociétal

(Waddock et Graves, 1997). De même, Si une entreprise s'intéresse au volet social de son activité en tant qu' « entreprise citoyenne », elle devra disposer de fonds nécessaires pour jouer ce rôle (Preston et O'Bannon, 1997). Cette hypothèse, également intitulée « *available funds hypothesis* », s'attache à montrer que la performance financière est une condition nécessaire à la mise en place d'actions à caractère socialement responsables (McGuire et al., 1988). La constitution d'un excédent de ressources est donc un préalable à toute engagement sociétal.

Les résultats de la recherche de McGuire et al. (1988) soutiennent cette hypothèse. En effet, les auteurs concluent que la performance financière courante est garante d'une performance sociétale future. Ruf et al. (2001) ont montré que la performance financière est corrélée positivement à la variation courante ou future de PSE. Pour leur part, Seifert et al. (2004) ont trouvé que l'excédant de ressources a un impact positif sur la donation aux charités. En revanche, Balabanis et al. (1998) signalent que la PSE est certes corrélée à la performance financière passée, courante et future, mais cette corrélation s'avère faible, les auteurs concluent que les résultats sont peu concluants.

III.2.2.2. L'hypothèse de l'opportunisme managérial « Managerial Opportunism Hypothesis »

Cette hypothèse comportementale se fonde sur les travaux de Williamson (1975) qui décrit les comportements des managers comme étant une « recherche rusée de leur propre intérêt » (*self-interest with guile*). Selon cette approche, c'est l'opportunisme des managers qui constitue le mécanisme explicatif conduisant à une relation négative entre PSE et PFE. Cette hypothèse renvoie à la théorie de l'agence selon la quelle les managers poursuivent leurs propres intérêts au détriment de l'intérêt des actionnaires et des parties prenantes (Weidendaum et Vogt, 1987 ; Williamson, 1985). L'asymétrie d'information entre manager et actionnaires, est de nature à pousser l'entreprise dans une vague de conflits et de tensions. Cette hypothèse fait également référence aux comportements opportunistes des dirigeants souciés uniquement de satisfaire leurs objectifs privés. Ces derniers disposent d'une vision à vocation courtermiste (ex. cours des actions, bénéfices annuels etc.) de telle sorte que les activités sociales semblent être renvoyées au second rang. Ainsi, les ressources excédentaires seront allouées vers des activités autres que les actions sociétales. L'argument proposé par Preston et O'Bannon (1997) se fonde sur le raisonnement suivant : Quand la performance financière est élevée, les managers ont tendance à l'encaisser dans le but de saisir cette opportunité pour satisfaire leurs objectifs personnels et réduisent, en conséquence, les dépenses sociales.

III.2.3. Justifications de l'interaction synergétique entre la PSE et la PFE

L'étude de Waddock et Graves (1997) confirme ce constat problématique. Les auteurs confirment à la fois l'hypothèse relative au « *Slack organisationnel* » et l'hypothèse relative à l'impact social, ouvrant ainsi la voie à une interaction synergétique entre la PSE et la PFE. Ainsi, une meilleure performance financière implique plus d'investissement dans le volet sociétal, et un engagement sociétal fort est garant d'une performance financière future. Les auteurs suggèrent donc que le lien entre les deux dimensions revêt la forme d'un cercle vertueux.

Nous pouvons donc considérer que cette interaction mutuelle pourrait être positive ou négative. En effet, une synergie positive prévoit que la performance sociétale et la performance financière peuvent s'influencer positivement. La performance financière rend possible le déploiement d'actions socialement responsables propres à renforcer la satisfaction des parties prenantes qui faciliteront ultérieurement l'obtention de performance financière. Une synergie positive entre les deux modes de performance se construit donc progressivement. La synergie négative prévoit que l'influence réciproque est négative. La recherche de performance sociétale détruit la performance financière en cherchant à investir massivement dans le volet sociétal, ce faible niveau de performance financière rend difficile tout engagement sociétal. Une spirale négative se dessine ainsi et les deux formes de performance tendent à décliner (Gond, 2006, p. 353).

III.2.4. Justifications suggérant l'absence de lien entre la PSE et la PFE

Les partisans de l'inexistante de lien entre la PSE et la PFE suggèrent que les deux dimensions sont deux construits totalement distincts. Cette hypothèse a été envisagée par McWilliams et Siegel (2001) qui ont fourni les justifications théoriques de l'absence du lien à traves un modèle économique d'offre et de demande en matière de PSE. Les auteurs ont prouvé empiriquement que la relation entre la PSE et la PFE a tendance à se dissiper lorsque l'on introduit des variables modératrices. Ils ont avancé une explication se basant sur un modèle microéconomique pour justifier l'inexistence de cette relation. L'approche fournie repose sur l'existence d'une offre de PSE par les entreprises (pouvant augmenter le coût de fabrication des biens) et d'une demande de PSE par les consommateurs (qui sont prêts à payer plus pour avoir les attributs de la PSE). Les entreprises peuvent choisir d'offrir plus ou moins de PSE, en effectuant un arbitrage entre les coûts additionnels engendrés par cette production et les bénéfices supplémentaires liés à la demande de PSE. À partir de quelques hypothèses simples, les auteurs ont conclu qu'à l'équilibre du marché, le positionnement des entreprises en termes d'offre

de PSE n'affecterait pas leur profitabilité. De nouvelles entreprises rentreront sur le marché pour offrir des biens plus socialement responsables jusqu'au point où les perspectives de gains seront complètement absorbées par le surcoût d'obtention de la PSE. En conséquence, il n'y aura pas de relation entre PSE et PFE à l'équilibre (Gond, 2006, p. 353).

D'autres auteurs remettent en cause le fondement même d'une telle relation. Ullman (1985) souligne que le lien existant provient du pur hasard. La corrélation existante est engendrée, selon l'auteur, par des variables intermédiaires qui interviennent d'une façon imprévisible et qui permettent de relier les deux construits. Waddock et Graves (1997) soulignent que les problèmes méthodologiques dans l'opérationnalisation de la PSE ont tendance à masquer le lien. Balabanis et al. (1998) trouvent que les résultats sont peu concluants et que les variables de mesure de la PSE ne permettent pas distinguer entre firmes performantes et firmes non performantes.

Plusieurs travaux empiriques récents accréditent la thèse de l'absence de relation entre la PSE et la PFE (Aupperle et al., 1985 ; Fogler et Nutt, 1975; Abbott et Monsen, 1979; Freedman et Jaggi, 1986 ; O'Neil et al. 1989 ; Seifert et al. 2004; Graves et Waddock, 1999). D'autres stipulent que le lien est trop faible voire inexistant (Alexander et Buchholtz, 1978 ; Cochran et Wood, 1984 ; Pava et Krausz, 1996 ; Berman et al., 1999 ; Seifert et al., 2003 ; Brine et al., 2006 ; Fiori et al., 2007 ; Aras et al. 2010 ; Crisostomo, 2011 ; Soana, 2011).

III.2.5. Justifications en faveur d'une relation complexe entre la PSE et la PFE

Il est possible, à présent, d'envisager une interaction beaucoup plus complexe qu'une simple relation linéaire entre la PSE et la PFE (Preston et O'Bannon, 1997). Cette hypothèse révèle la complexité et l'ambiguïté de la relation entre les deux dimensions.

Plusieurs travaux ont soulevé la complexité du lien entre les construits et ont plaidé pour une redéfinition des procédés méthodologiques et conceptuels (Van der Laan et al., 2008 ; Bnouni, 2011 ; Hollandts et Bertrand, 2012)

Bowman et Haire (1975) et Moore (2001) envisagent l'existence d'une relation en forme de U inversé entre les deux construits. Il devient ainsi possible de considérer que la satisfaction des attentes des parties prenantes pourrait s'accompagner par une certaine rentabilité, mais seulement jusqu'à un certain point au-delà duquel les coûts compensent et dépassent les bénéfices suscités par l'adoption des comportements socialement responsables. Il existerait donc un niveau de performance sociétale financièrement optimal, en deçà duquel la mise en place d'actions

sociétales est bénéfique et au-delà duquel ces actions compromettent la performance financière (Gond, 2006).

Le graphique suivant retrace le cheminement de cette interaction complexe.

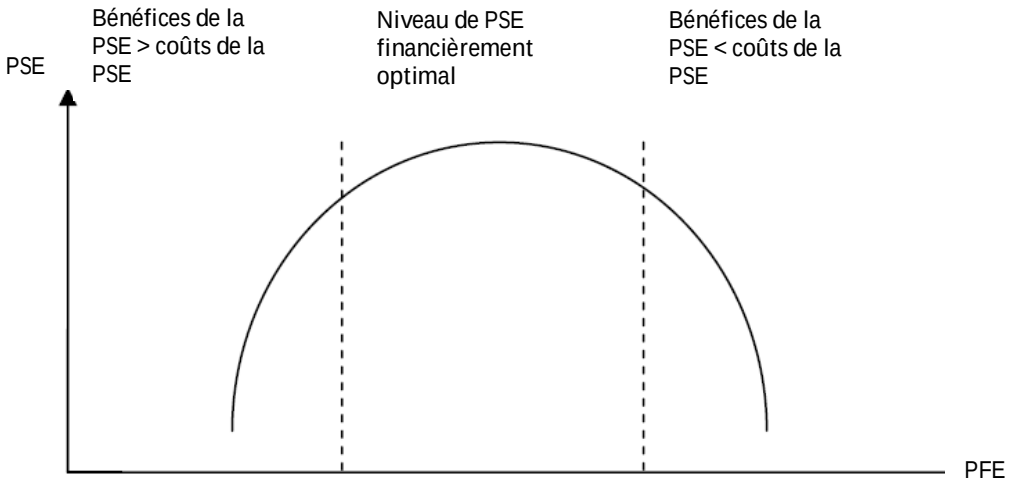


Figure 2.2. Interaction complexe entre la PSE et la PFE (d'après Gond, 2006, p. 354)

Par ailleurs, certains auteurs envisagent des relations plus complexes entre la PSE et la PFE où le lien de causalité obéit à des formes non linaires (Schaltegger et Synnestvedt, 2001 ; Wagner, 2005 ; Lankoski, 2007). D'autres considèrent la relation sous forme d'escaliers (Tebini, 2011).

III.3. DEMARCHES D'INVESTIGATION EMPIRIQUE DU LIEN ENTRE LA PSE ET PFE : RESULTATS CONTROVERSES ET ECUEILS METHODOLOGIQUES

Les recherches empiriques tentant de cerner le lien entre la PSE et la performance financière se sont ancrées dans la littérature anglo-saxonne depuis une trentaine d'années. De nombreuses études, avec un rythme de parution s'accélérant récemment, ont permis d'articuler la connaissance empirique par la synthèse des résultats obtenus. Toutefois, il est à remarquer que la littérature empirique ne fait pas état d'un consensus sur la nature du sens du lien de causalité. L'examen des résultats des études existantes traduit pour une part l'influence de la PSE sur sa PFE, et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile voire inexistant est quelque peu contrasté (Allouche et Laroche, 2005). Ces résultats, le plus souvent divergents, sont renvoyés aux incohérences qui entourent les tentatives d'opérationnalisation de la PSE ainsi que les méthodologies adoptées pour dresser la structure du lien de causalité (Griffin et Mahon, 1997 ; McWilliams et Siegel, 1997 ; Griffin, 2000 ; Margolis et Walsh, 2003). Le manque de fondements théoriques et conceptuels des études, l'absence d'uniformité en matière d'évaluation de la PSE et

de la PFE ainsi que les insuffisances méthodologiques constatées expliquent la faiblesse des résultats obtenus (Allouche et Laroche, 2005).

Après avoir dressé une vue d'ensemble sur l'essentiel des résultats obtenus dans les travaux empiriques, nous allons mettre en lumière les anomalies conceptuelles et méthodologiques qui resurgissent à chaque fois et qui expliquent, en grande partie, l'incohérence des résultats obtenus.

III.3.1. Vue d'ensemble sur les résultats empiriques

De nombreux travaux ont permis de synthétiser la connaissance empirique sur la relation PSE/PFE par l'élaboration des bilans (*Survey*) des résultats obtenus (Allouche et Laroche, 2005 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Ullman, 1985). Ces études ont dressé une vue d'ensemble sur la nature de la relation entre la PSE et la PFE selon qu'elle soit positive, négative, non significative et parfois mixte ou mitigée. L'étude fournie par Margolis et Walsh (2003) semble être la plus exhaustive et la plus étoffée puisqu'elle dresse un bilan qui décline la nature du lien selon que la PSE soit la variable dépendante ou indépendante dans l'analyse.

Nous constatons toutefois que les méthodologies déployées pour présenter les synthèses des résultats sont peu homogènes. Certains proposent des résultats répartis selon la mesure de la PSE (Ullman, 1985), d'autres les proposent en fonction de la PSE selon qu'elle soit une variable dépendante ou indépendante (Margolis et Walsh, 2003), alors que la majorité des recherches se contentent uniquement de spécifier le signe du lien sans pour autant indiquer laquelle des variables impacte l'autre (ex. Griffin et Mahon, 1997 ; Orlitzky et al., 2003).

Tableau 2.6. Synthèse des principaux bilans établis sur la relation PSE/PFE (d'après Gond, 2006, p. 362 et de Allouche et Laroche, 2005)

Nature du lien	Ullman (1985)	Pava et Krausz (1996)	Griffin et Mahon (1997)	Roman et al., (1999)	Margolis et Walsh (2003)		Orlitzky et al., (2003)	Allouche et Laroche (2005)
Lien positif	8	12	33	33	54	16*	27	41
Lien négatif	1	1	20	5	7	-	2	8
Lien non significatif	4	8	9	14	28	3*	-	34
Lien mitigé	-	-	-	-	20	3*	23	-
Nb. De travaux analysés	13	21	62	52	109	22*	52	82

**PSE comme variable indépendante*

Trois constats émergent de ces « *Surveys* » :

1. Ces différentes synthèses permettent d'établir un panorama des travaux existants mais s'avèrent finalement limitées pour affirmer l'hypothèse d'un lien clair entre la PSE et la PFE.
2. Le lien positif entre la PSE et la PFE a tendance à s'affirmer dans chacune des études. Le lien négatif demeure faible. Le lien mitigé commence à ressurgir avec l'augmentation du nombre des recherches empiriques, ceci renvoie à l'hypothèse de la complexité de la relation entre la PSE et la PFE.
3. L'accélération du rythme des publications sur cette problématique. Cette prolifération s'explique essentiellement par la prégnance de la problématique du lien PSE/PFE dans le domaine « *Business & Society* ».
4. Une certaine disparité dans les méthodologies adoptées par les travaux empiriques quant à la mesure de la PSE et la PFE. Cette hétérogénéité rend périlleuse toute tentative de comparaison.

En vue d'approfondir l'analyse, Nous avons procédé à une synthèse détaillée de 26 articles (parus entre 1975 et 2004) que nous avons classés par ordre chronologique de parution, afin de faire prévaloir d'une part, l'évolution des préoccupations sur le sujet, et d'autre part, les méthodologies adoptées et en particulier les modes d'opérationnalisation des deux concepts (Cf. Annexe 1).

Par ailleurs, nous avons fait référence à l'étude fournie par Gond (2006) qui a approfondi l'analyse en étudiant l'évolution dans le temps de ces recherches. L'auteur a sondé la période allant de 1972 (date de publication de la première étude par Moskowitz (1972)) à 2002. Il retient une répartition des périodes selon des intervalles réguliers de cinq années. L'auteur présente ainsi les résultats des 109 études reprises de l'étude de Margolis et Walsh (2003) et les synthétise de façon à appréhender la constitution de ce corpus dans le temps. Il décline à cet effet le nombre de publications par an sur chaque période ainsi que leur taux de croissance.

Tableau 2.7. Evolution temporelle du nombre d'études (d'après Gond 2006, p. 363)

Période	Résultats des études avec PSE comme variable dépendante				Evolution du nombre d'études réalisées		
	Lien (+)	Lien (-)	Lien non sig.	Lien mixte	Nb. d'études	Nb. D'études / an	Tx. de croissance
[1972- 1977[	7	1	2	1	11	2,2	-
[1977-1982[	5	0	4	1	10	2	20%
[1982-1987[	4	0	5	3	12	2,4	17%
[1987-1992[	6	1	4	3	14	2,8	64%
[1992-1997[	10	2	5	6	23	4,6	70%
[1997-2002]	12	3	8	6	39	6,5	179%
Total	**54**	**7**	**28**	**20**	**109**	**3,6**	**-**

L'examen de la tendance générale traduit l'accélération du rythme des travaux empiriques avec un pic constaté sur la période [1997-2002] et une moyenne de 6,5 études par an. La majorité des travaux ont établi un lien positif entre la PSE et la PFE. Le lien négatif reste relativement stable alors que la relation non significative ou mitigée a tendance à s'accroître de façon considérable durant les intervalles d'étude. Ce débordement des travaux empiriques révèle d'une part l'engouement croissant des chercheurs pour cette problématique qui commence à s'imposer dans la littérature, et d'autre part, l'absence d'un consensus sur la nature du lien avec des résultats mitigés qui commencent ressurgir. Cette ambigüité est souvent renvoyée aux anomalies méthodologiques qui sont constatées de façon récurrente dans ces recherches.

Si nous affinons encore l'analyse et déclinons les résultats selon la nature de mesure de la PSE et de la PFE, les résultats demeurent encore plus confus. Le lien positif semble s'affirmer, mais la généralisation semble être peu crédible vue l'hétérogénéité des mesures. Cette diversité de résultats nous conduit encore une fois à porter un regard critique sur les méthodologies et les mesures mobilisées.

Tableau 2.8. Résultats de quelques travaux répartis selon le type de mesure de la PSE et de la PFE (construit à partir de Margolis et Walsh, 2003)

Mesures de la PSE	Mesures de la PFE	Résultats de l'analyse	Références
Indices de réputation	Mesures comptables	Lien positif	Preston et O'Bannon (1997) ; Griffin et Mahon (1997)
	Mesures boursières	Lien positif	Cottrill (1990) ; Brown (1998)
	Mesures comptables et boursières	Lien positif	Brown et Perry (1994) ; McGuire et al. (1988) ; Riahi-Belkaoui (1991)
Indices de pollution	Mesures comptables	Lien positif	Dooley et Lerner (1994) ; Marcus et Goodman (1986)
	Mesures boursières	Lien positif	Shane & Spicer (1983) ; Stevens (1984)
	Mesures comptables et boursières	Lien positif	Roberts (1992) ; Spicer (1978)
		Lien mitigé	Lerner et Fryxell (1988) ; Pava et

			Krausz (1996)
Mesures perceptuelles (valeurs et attitudes)	Mesures comptables	Lien positif	Fry et al. (1982) ; Galaskiewicz (1997) ; Levy et Shatto (1980) ; Navarro (1988)
		Lien neutre	Buehler et Shetty (1976)
	Mesures boursières	Lien positif	Jones et Murrell (2001) ; Posnikoff (1997)
	Mesures comptables et boursières	Lien positif	Zeribi et Boussoura (2007) ; Judge et Douglas (1998)
Analyse du contenu des rapports annuels	Mesures comptables	Line neutre	Cowen, Ferreri et Parker (1987) ; Patten (1991)
	Mesures boursières	Lien positif	Blacconière et Patten (1994) ; Lacconière et Northcut (1997)
	Mesures comptables et boursières	Lien positif	Mills & Gardner (1984)
Indices produits par les organismes de mesure (ex. KLD)	Mesures comptables	Lien positif	Russo et Fouts (1997) ; Waddock et Graves (1997)
	Mesures boursières	Lien mitigé	Guerard (1997b) ; Hillman et Keim (2001)
	Mesures comptables et boursières	Lien positif	Graves et Waddock (2000); Dowell, Hart et Yeung (2000)

Les travaux de synthèse précédentes (Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003) fournissent certes un panorama du corpus théorique qui s'est construit autour de la problématique de l'interaction PSE/PFE, ils demeurent toutefois peu pertinents de point de vue méthodologique. En effet, ils utilisent les mêmes pondérations pour toutes les études, démarche qui s'avère très peu appropriée vue l'hétérogénéité des travaux en termes d'échantillon et de mesure des variables. Ainsi, les résultats obtenus pourraient donc être biaisés et le lien existant (ou non) reste tributaire de l'échantillon et des mesures sélectionnées.

Pour dépasser ces limites d'ordre méthodologique, Orlitzky et al. (2003) et Allouche et Laroche (2005) font appel aux méta-analyses, techniques capables d'appréhender de façon plus claire la nature exacte de la corrélation entre PSE et PFE dans l'ensemble du corpus théorique. Cette technique permet de capter l'importance des effets statistiques et de corriger éventuellement le biais inhérent aux modes de mesures de la PSE et la PFE ainsi qu'à la taille des échantillons.

La méta-analyse conduite par Orlitzky et al. (2003) porte sur 53 études. Elle permet, d'une part, de pondérer le poids accordé aux études en fonction de la valeur des corrélations observées et d'estimer la variance liée aux différents erreurs de mesure et d'échantillonnage, et d'autre part, d'examiner l'influence de certaines variables supposées modératrices sur cette relation (nature de la mesure de performance sociétale, de la performance économique, temporalité de la relation etc.). Les résultats de leur méta-analyse prévoient que la corrélation moyenne entre les deux variables est positive et varie selon le type d'indicateurs utilisés. La méta-analyse conduite par Allouche et Laroche (2005) mobilise un échantillon d'études plus étendu (82 études) et prend en considération les recherches réalisées hors des Etats-Unis. Les résultats suggèrent l'existence d'un

lien positif mais faible, après correction de l'ensemble des biais de publication, d'échantillonnage et de mesure. L'analyse a permis également de mettre en lumière les facteurs de contingence susceptibles d'impacter la relation PSE/PFE (le pays dans lequel la recherche est réalisée, le journal dans lequel la recherche est publiée, les secteurs d'activité sur lesquels porte l'étude, la taille des entreprises de l'échantillon, la période de publication de l'étude, le décalage temporel entre les mesures de la PSE et de PFE). Les auteurs montrent également que les résultats varient selon les méthodologies. En effet, les indices de réputation utilisés comme mesure de la PSE sont fortement corrélés avec les mesures comptables de la PFE. Les recherches utilisant des régressions du genre MCO (moindre carrés ordinaires) débouchent généralement sur des résultats positifs. Les études qui considèrent la PFE comme variable dépendante trouvent une relation positive, de même pour la réciproque. Dès lors, il devient possible d'envisager l'hypothèse d'un cercle vertueux (Gond, 2006, p. 374).

III.3.2. Ecueils méthodologiques récurrents

Les études empiriques, qui se sont multipliées depuis une trentaine d'années, ne permettent donc pas trancher définitivement avec l'existence (ou non) du lien entre PSE et PFE et sa nature (positive, négative ou mixte). Si la tendance globale révèle l'existence d'un lien positif. Ce lien demeure néanmoins très fragile compte tenu des anomalies méthodologiques et conceptuelles que présentent les recherches dont elles sont issues. Ces limites sont majoritairement renvoyées à l'absence d'uniformité en matière d'opérationnalisation de la PSE et de la PFE ainsi que l'inadéquation des outils statistiques mobilisés pour tester l'existence et le signe du lien. Au-delà des incohérences récurrentes dans l'opérationnalisation de la PSE et de la PFE, des anomalies méthodologiques liées au design de la recherche peuvent être formulées à l'égard des travaux existants.

En se référant à Allouche et Laroche (2005) et à Gond (2006), nous pouvons soulever cinq contradictions majeures à savoir, l'absence d'uniformité dans la mesure de la PSE, la disparité des modes de mesure de la PFE, les anomalies liées aux échantillons retenus, l'inadéquation du dispositif statistique et enfin la négligence de l'effet des variables de contrôle.

III.3.2.1. L'absence d'uniformité de la mesure de la PSE

Les modes d'opérationnalisation de la PSE sont très diversifiés. Nous avons dressé, dans la partie précédente[20], une liste des mesures de la PSE et soulevé une variété d'anomalies

[20] Pour plus de détails sur les différentes mesures de la PSE et leurs limites, se référer aux sections « les modes d'opérationnalisation de la PSE » et « anomalies conceptuelles des mesures antérieures de la PSE » dans ce même chapitre.

conceptuelles et méthodologiques. Ces lacunes inhérentes à la PSE resurgissent à nouveau et compromettent fortement les démarches de test de la relation PSE/PFE. Ainsi, la diversité d'indicateurs de mesures de la PSE affecte de manière directe les résultats obtenus, la nature des interactions entre PSE et PFE variant fortement en fonction des mesures retenues (Allouche et Laroche, 2005).

Le tableau suivent reprend les résultats de 93 études sur la relation PSE/PFE, réparties selon le type de mesure de la PSE.

Tableau 2.9. Résultats de quelques recherches réparties selon le mode de mesure de la PSE (adapté d'Allouche et Laroche, 2005, p. 23)

Modes de mesure de la PSE	Nb. D'études utilisant la mesure	Nb. D'études ayant trouvé un lien positif	Nb. D'études ayant trouvé un lien négatif	Nb. D'études ayant trouvé un lien non Sig.	Nb. D'études ayant trouvé un lien mitigé
Analyse du contenu des rapports annuels	18	10	0	5	3
Indices de réputation	21	15	1	2	3
Indices de pollution	11	5	0	3	3
Enquêtes par questionnaire	28	13	5	6	4
Indices produits par des organismes de notion (ex. KLD)	15	6	0	5	4
Total	**93**	**49**	**6**	**21**	**17**

Les résultats révèlent deux constats. Le premier prévoit que le nombre d'études ayant trouvé un lien positif est le plus culminant. Les indices de réputation représentent la mesure qui a permis le plus d'établir ce lien positif. Le deuxième suggère l'augmentation des études qui ont trouvé un lien non significatif ou mitigé. Ces résultats, bien que très spécifiques aux 93 études réalisées, corroborent le constat selon lequel l'absence d'uniformité de la mesure de PSE compromet fortement les résultats obtenus.

III.3.2.2. La disparité des modes de mesure de la PFE

Les modes d'opérationnalisation de la PFE retenues dans les études empiriques semblent également être peu uniformes avec des démarches de calcul souvent complexes et très peu homogènes (Allouche et Laroche, 2005). L'opérationnalisation de PFE repose sur une diversité d'indicateurs et varie potentiellement selon les études. Margolis et Walsh (2003) dénombrent plus de 70 indicateurs sur les 122 études qu'ils ont recensées, Griffin et Mahon (1997) relèvent plus de 80 mesures différentes dans les 67 études analysées. Cette diversité de mesure nous amène à s'interroger sur les possibilités d'une comparaison fiable entre ces études.

L'inventaire des mesures de la PFE fourni par Margolis et Walsh (2003) et Griffin et Mahon (1997), fait ressortir deux grandes catégories de mesures : les mesures issues de la comptabilité ou « *Accounting-based-measures* » ainsi que les mesures de nature boursière ou « *Market-based-measures* ».

Comme c'était le cas pour les mesures de la PSE, les résultats des études sur le lien PSE/PFE varient fortement en fonction des modalités de mesure de la performance financière retenues.

Tableau 2.11. Résultats de quelques recherches réparties selon le mode de mesure de la PFE (adapté d'Allouche et Laroche, 2005, p. 25)

Modes de mesure de la PFE	Nb. D'études utilisant la mesure	Nb. D'études ayant trouvé un lien positif	Nb. D'études ayant trouvé un lien négatif	Nb. D'études ayant trouvé un lien non Sig.	Nb. D'études ayant trouvé un lien mitigé
Mesures comptables	30	18	0	9	3
Mesures boursières	35	16	6	8	5
Mesures mixtes	21	9	0	4	8
Autres mesures	7	6	0	0	1
Total	**93**	**49**	**6**	**21**	**17**

Au regard de ces résultats, il s'avère que de meilleurs résultats ont été obtenus avec les données comptables plutôt qu'avec les indicateurs boursiers. Les mesures comptables ont tendance à générer des corrélations positives entre la PSE et la performance financière. Ce résultat est affirmé par plusieurs travaux empiriques (Cochran et Wood, 1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Balabanis et al., 1998; Moore, 2001; Ruf et al., 2001). En outre, ces mesures présentent l'avantage de fournir une mesure plus pertinente de la performance économique de l'entreprise et permettent de prédire d'une façon plus fiable le lien éventuel avec la PSE. Leur seul inconvénient tient à ce qu'elles soient prédisposées à des manipulations managériales (McGuire et al., 1988).

D'autre part, les mesures boursières présentent l'avantage d'être moins sujettes à la manipulation managériale. D'autant plus qu'elles représentent les évaluations des investisseurs sur la capacité de l'entreprise à générer des profits économiques (McGuire et al., 1988). En revanche, ces variables représentent une évaluation propre à l'investisseur et ne permettent pas de révéler la réalité économique de l'entreprise (Ullmann (1985). Les résultats sur lesquels débouchent les études utilisant des mesures de nature boursière sont mixtes. Moskowitz (1972) trouve une relation positive, Vance (1975) prouve le contraire, Alexander et Buchholtz (1978) trouvent une corrélation faible voire nulle. Griffin et Mahon (1997) soulignent que les résultats

issus de mesures boursières sont majoritairement négatifs et appellent à utiliser davantage les mesures comptables.

Pour mieux appréhender la performance financière, et fournir une mesure plus ou moins exhaustive de la performance financière, d'autres recherches incorporent les deux types de mesure à la fois (McGuire et al., 1988 ; Balabanis et al., 1998 ; Moore, 2001 ; Seifert et al., 2003, 2004). Margolis et Walsh (2003) proposent de choisir plusieurs mesures de PFE et insistent sur le fait que chaque étude devrait retenir au moins un indicateur commun, éventuellement associé à d'autres mesures simples.

III.3.2.3. Les anomalies liées aux échantillons retenus

Margolis et Walsh (2004) trouvent que sur les 122 études analysées, plus de la moitié mobilise l'indice de réputation « *fortune* » qui fait appel à des échantillons fortement controversés (« *fortune* » fait le classement des entreprises selon qu'elles soient plus admirées, de grandes tailles, ou plus polluantes). Cette tendance à privilégier les entreprises « extrêmes » compromet l'étude de l'interaction entre la performance sociétale et financière. Cet échantillon soulève un problème de manque de représentativité (Allouche et Laroche, 2005). Plusieurs travaux ont montré que la taille de l'entreprise impacte fortement son niveau de PSE (Stanwick et Stanwick, 1998). Il serait donc plus judicieux de sélectionner un échantillon assez hétérogène de point de vue taille pour appréhender le niveau d'engagement sociétal.

Par ailleurs, Griffin et Mahon (1997) prévoient que certaines recherches portent sur des échantillons issus de secteurs d'activité différents, bien que de nombreuses études suggèrent pourtant de mener davantage de recherches sur des secteurs d'activité spécifiques (Waddock et Graves 1997 ; Ruf et al, 2001 ; Seifert et al., 2004). En effet, l'étude de lien entre PSE/PFE dans la même industrie présente l'avantage de mettre en exergue les pressions internes et externes spécifiques à chaque secteur, telles que les réglementations, les orientations clients, la configuration des parties prenantes, et la visibilité du public (Griffin et Mahon, 1997, Moore, 2001).

Des critiques concernant la taille des échantillons peuvent être également formulées. Sur les 52 études recensées par Orlitsky et al. (2003), presque la moitié porte sur des échantillons de moins de 30 entreprises. La représentativité et la généralisation à partir de ces études deviennent donc peu crédibles.

III.3.2.4. L'inadéquation des dispositifs statistiques

Les méthodologies les plus fréquemment employées apparaissent relativement basiques. Allouche et Laroche (2005) relèvent deux grandes formes de traitements statistiques employés dans les recherches empiriques. La première forme intègre des analyses statistiques de comparaison. La seconde renvoie aux analyses de corrélation ou de régression entre les deux construits.

Tableau 2.12. Outils statistiques mobilisés dans 95 études des liens PSE/PFE (D'après Gond, 2006, p. 373 ; Margolis et Walsh, 2001)

Outils statistiques	PSE comme variable indépendante	PSE comme variable dépendante	Total
Analyse de corrélation	15	1	16
Modèle multivarié	24	16	40
Etude d'évènement	17	0	17
T-test	11	0	11
Chi2	0	1	1
ANOVA	4	1	5
Relation reportée sans précision	11	0	11

Ces techniques, présentées dans le tableau précédent, sont très simplistes de l'ampleur du phénomène qu'elles cherchent à appréhender. En effet, les construits de PSE et de PFE sont à la fois complexes et multidimensionnels. Il serait donc plus pertinent de faire appel aux outils statistiques appropriés susceptibles d'appréhender cette multidimensionnalité. Les équations structurelles semblent être dans ce cas l'outil le plus approprié (Johnson et Greening, 1999 ; Hillman et Keim, 2001).

De plus, faire appel à « *Fortune* » ou le KLD comme mesure de la PSE pour tester un lien éventuel avec la PFE s'avère une démarche statistiquement erronée. En effet, ces indices mobilisent une diversité de critères, l'intégration de ces critères sous une mesure unique sans pour autant le prouver statistiquement est une approche méthodologiquement non valide. Qu'est ce qui prouve que les dimensions octroyées sont corrélées et peuvent coexister ensemble dans le même construit PSE ? Surtout que des travaux de Berman et al. (1999) et de Johnson et Greening (1999) ont montré que les dimensions du KLD ne sont pas fortement corrélées. Il devient alors nécessaire de fournir des tests de fiabilité attestant que les critères du KLD ou de « *Fortune* » peuvent coexister ensemble.

Par ailleurs, ces travaux cherchent à appréhender l'effet immédiat de la PSE sur la PFE (ou vis-vers-ça), alors que cet effet n'est pas « imminent » mais sera plutôt différé sur les périodes ultérieures. Il serait donc plus judicieux de procéder à un décalage temporel de l'une ou l'autre des variables pour pouvoir se prononcer sur l'existence du lien. Waddock et Graves (1997) plaident en effet pour des études longitudinales puisque l'effet ne se ressent pas durant la période en cours, mais il sera différé sur les périodes à venir.

III.3.2.5. La négligence de l'effet des variables de contrôle

L'analyse de la relation entre la PSE et la PFE conduit à questionner certains facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise pouvant influencer le lien. Il devient donc plus opportun de contrôler la relation par les variables qui interviennent dans l'équation et qui sont de nature à faire converger les deux concepts.

Plusieurs recherches ont montré que l'effet n'est pas absolue, il doit cependant prendre en considération le poids des éléments propres à chaque entreprise et qui sont de nature à modérer la relation entre les deux construits (Ullmann, 1985 ; Waddock et Graves, 1997). Ces variables de contrôle consistent essentiellement en l'âge de l'entreprise (Roberts, 1992 ; Moore, 2001), sa taille (Waddock et Graves, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998), son secteur d'activité (Waddock et Graves, 1997 ; Seifert et al., 2004), son niveau de risque (McGuire et al., 1988 ; Graves et Waddock, 1999), sa qualité du management (Graves et Waddock, 1999), ou encore son investissement en R&D (McWilliams et Siegel, 2000).

CONCLUSION

Ce chapitre a permis de dresser une cartographie des modèles théoriques de la PSE selon cinq logiques (logique de synthèse, d'intégration, d'absorption théorique, de systémique et finalement d'opérationnalisation ou de mesure). Cet exercice a permis de mettre en lumière le débordement des cadres d'analyse et a fourni un éclairage conceptuel de la PSE. De plus, ce chapitre a analysé la diversité des modes d'opérationnalisation de la PSE. Cette diversité des mesures traduit certes la richesse empirique du concept et l'intérêt qu'il suscite auprès des chercheurs. Elle a cependant porté dans son sillage une multitude d'anomalies conceptuelles et méthodologiques qui ont compromis la démarche de développement de ces mesures.

Par ailleurs, ce chapitre a fourni une vue d'ensemble sur le corpus théorique qui s'est développé autour de l'interaction PSE/PFE. L'examen des investigations empiriques traduit l'existence de résultats mitigés. Les méta-analyses ont certes permis de mieux comprendre la

nature statistique du lien PSE/PFE et les facteurs qui semblent affecter cette interaction. Leurs résultats suggèrent toutefois l'existence d'un lien faiblement positif mais encore largement opaque. De plus, la fiabilité de ces méta-analyses reste tributaire de la qualité des travaux empiriques à la base de ces méta-analyses. Or, ces derniers sont largement contestés à cause de leurs incohérences méthodologiques.

Les polémiques autour des mesures de la PSE et de son lien éventuel avec la notion de PFE, sont majoritairement inhérentes au construit lui-même à la façon avec laquelle il a été appréhendé (Carroll, 2000). En effet, la prolifération des mesures n'est pas motivée par des objectifs théoriques solides et appropriés, mais plutôt par un l'environnement de recherche caractérisé par une compétition académique. De plus, les mesures de la PSE manquent de soubassement théorique capable de fournir le cadre d'analyse adéquat permettant d'expliquer le lien entre la PSE et la PFE, si lien existe. En conséquence, la qualité des investigations empiriques ne semble pouvoir s'améliorer sans renouveler la réflexion autour de la PSE. Il devient alors nécessaire de faire un détour aux fondements théoriques du concept de PSE pour développer un cadre d'analyse susceptible de fournir une conceptualisation « valide » du construit.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie a donc permis de déconstruire l'ensemble du corpus théorique qui s'est développé autour de la PSE en suivant une approche critique. Les deux chapitres envisagés traitent chacun un axe saillant de la littérature sur la PSE, à savoir, les origines de la PSE, son évolution et ses fondements théoriques et épistémologiques, ses modélisations théoriques et ses modes d'opérationnalisation et finalement, la problématique de l'interaction entre la PSE et la PFE. Notre analyse a permis de dégager trois constats liés au concept :

1. L'opérationnalisation de la PSE est un phénomène complexe qui fait intervenir de multiples acteurs avec la panoplie des enjeux qu'ils incarnent. Il est nécessaire donc que la mesure de la PSE permette de capter cette diversité.
2. Le concept de PSE est multidimensionnel. Sa mesure devrait à cet effet être capable d'incarner la multitude d'aspects renvoyant aux divers enjeux sociétaux de l'entreprise.
3. Le lien de la PSE avec la notion de performance est complexe. Il va falloir trouver une mesure de la PFE qui puisse capter l'ensemble des avantages de la démarche sociétale de l'entreprise. Il convient également de mobilier l'approche statistique appropriée au caractère complexe des deux concepts.

Ainsi, cette partie a déconstruit le concept et ses composantes élémentaires en vue de le reconstruire selon un cadre d'analyse alternatif, qui fera l'objet de la seconde partie. Notre réflexion consiste à puiser de manière plus systématique dans les modèles théoriques de PSE. Le modèle de Wood (1991) semble être à notre égard le cadre d'analyse le plus approprié pour appréhender PSE. Nous allons donc le revisiter en se fondant sur l'approche SH pour ressortir une configuration opérationnelle du concept et tester son lien éventuel avec la notion de performance. Il convient également de contextualiser la PSE par rapport aux structures institutionnelles de son environnement. Ces pressions institutionnelles qui se situent en amont permettent d'orienter et de redéfinir la démarche sociétale de l'entreprise. De plus, l'étude de l'effet de la PSE sur la notion de performance doit reconnaître le caractère multidimensionnel de cette dernière. En effet, les avantages de la démarche sociétale de l'entreprise ne se limitent pas aux seuls et uniques avantages financiers, mais s'étendent à d'autres aspects moins chiffrés, à savoir, la maîtrise des coûts, l'augmentation de la productivité des employés, l'exploitation de segments «responsables», la notoriété, la réputation etc. Ce cadre d'analyse sera développé sur deux chapitres qui feront l'objet de la seconde partie.

Deuxième partie : Reconstruction

Développement du modèle de recherche, fondements théoriques des variables et des hypothèses

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU MODELE CONCEPTUEL ET DE SA LOGIQUE DE CONSTRUCTION

La deuxième partie de la thèse reprend le cadre théorique précédent et le reconstruit selon une nouvelle approche systémique (entrées-processus-résultats). Cette perspective constitue une base solide pour modéliser la dynamique de la PSE et ouvre la voie à une meilleure compréhension des phénomènes d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises.

Le modèle que nous proposons illustre la problématique centrale de la thèse qui porte sur l'étude de la PSE, ses antécédents et ses résultats. Nous admettons que la démarche sociétale de l'entreprise se trouve fortement contingente à des pressions institutionnelles pouvant la façonner et l'orienter. Nous postulons également qu'une telle démarche est porteuse de performance organisationnelle. La démarche globale d'investigation suit un processus de raisonnement à triple phase : déconstruction/reconstruction/validation. Nous avons commencé notre analyse par déconstruire les travaux existants en se basant sur des constats liés aux incohérences récurrentes dans la manière de problématiser la PSE. Nous allons à présent reconstruire le concept en nous référant à un cadre d'analyse systémique qui se fonde sur les apports de la théorie des parties prenantes (« *Stakeholder theory* » (SHT)) et de la théorie néo-institutionnelle (TNI). Ce cadre d'analyse alternatif fera ensuite l'objet d'une validation sur le terrain.

La perspective systémique semble être la plus encline à approcher le processus d'appropriation des pratiques sociétales. Cette approche a été mobilisée par plusieurs chercheurs dans le domaine de la PSE (Strand, 1983 ; Mitnick, 1993 ; 2000). Sa vertu essentielle tient au fait qu'elle permet une compréhension approfondie du fonctionnement de la PSE par rapport à ses antécédents et ses finalités, afin de mieux prédire son dynamisme et son évolution. Cette approche systémique constitue ainsi une base solide pour modéliser la dynamique de la PSE. Elle ouvre, en effet, la voie à une meilleure compréhension des phénomènes d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Son originalité réside dans le découpage de la PSE en des sous phénomènes en vue de réduire sa complexité et faciliter ainsi son appréhension.

Nous commençons cette synthèse par introduire notre modèle conceptuel, l'approche systémique qui le sous-tend ainsi que sa justification. Nous passons ensuite à l'énoncé des hypothèses et leurs articulations par rapport aux variables du modèle.

(1) Présentation du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel (figure II.1) s'inscrit dans une perspective d'étude de l'interaction PSE/performance et son institutionnalisation dans l'entreprise. Ce modèle est développé en

utilisant l'approche systémique des relations causales largement utilisée dans la recherche en Sciences de Gestion (Le Moigne, 1990 ; Bonami et al., 1993 ; Baile et Hassairi, 2002).

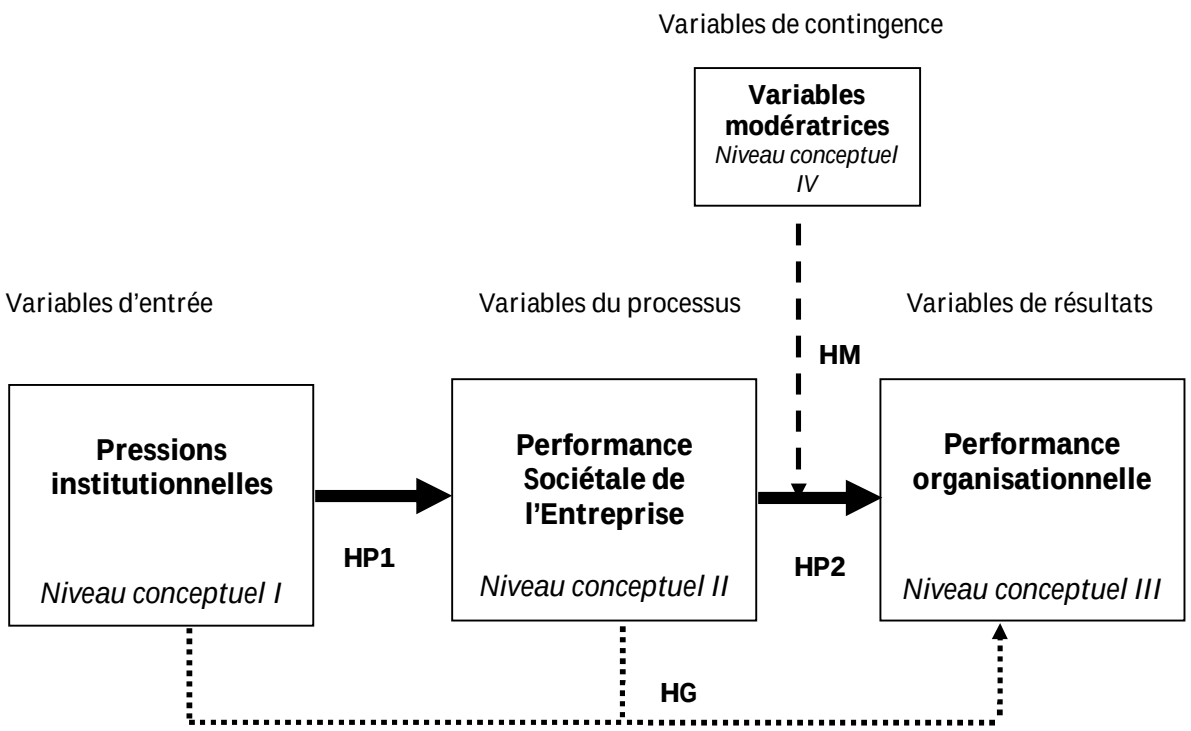
Cette structure systémique « Entrées-Processus-Sorties » (Nadler et Tuschman, 1980) retrace le processus d'appropriation de la RSE et questionne ses antécédents (entrées du système) et ses finalités (résultats du système). Les variables d'entrée consistent en les pressions institutionnelles qui s'abattent sur l'entreprise et la poussent à s'engager sociétalement. Le processus retrace les mécanismes par lesquels se concrétise la PSE et s'accommode dans l'entreprise. Les variables de sortie renvoient aux résultats de la démarche sociétale qui se traduisent par des retombées lucratives sur la performance organisationnelle. Ainsi, la logique de construction systémique de notre modèle de recherche fait décliner le modèle en quatre niveaux conceptuels, dont voici un aperçu :

1. Le premier niveau d'entrée (Niveau conceptuel I) décline les pressions institutionnelles à l'origine de la démarche sociétale de l'entreprise. Ces déterminants mettent en lumière la contingence de la PSE aux structures institutionnelles de son environnement. L'inventaire des facteurs potentiellement explicatifs du comportement responsable de l'entreprise montre la complexité et la multitude des aspects à l'œuvre. C'est pourquoi, il a été recherché une classification de ces critères qui permette de simplifier la situation. Le cadre d'analyse proposé s'articule autour de déterminants se déclinant aux niveaux : sectoriel: (environnement micro : secteur d'activité), national (environnement macro : État et médias) et enfin transnational (firmes multinationales et ONG)
2. Le deuxième niveau du processus (Niveau conceptuel II) ou la boîte noire identifie le construit PSE et l'articulation de ses différentes dimensions. Nous allons tenter de fournir une conceptualisation pragmatique de la PSE. Au-delà des discours et des théorisations philosophiques/normatives, nous avons cherché à revisiter le modèle de Wood (1991) et de le combiner avec l'approche SHT pour ressortir une configuration de la PSE, spécifiquement adaptée au contexte tunisien. Ce deuxième niveau conceptuel décline ainsi trois dimensions mutuellement reliées, à savoir, une dimension normative ou la responsabilité sociale (les principes et les convictions en faveur de la PSE), une dimension managériale ou la réceptivité sociétale (les acteurs impliqués ou les SH à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable) une dimension instrumentale (les instruments et mesures mis en place pour maintenir le dispositif sociétal).
3. Le troisième niveau de sortie ou de résultat (Niveau conceptuel III) appréhende la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise et reprend ses retombées. Durant des décennies, les recherches sur l'interaction PSE/PFE

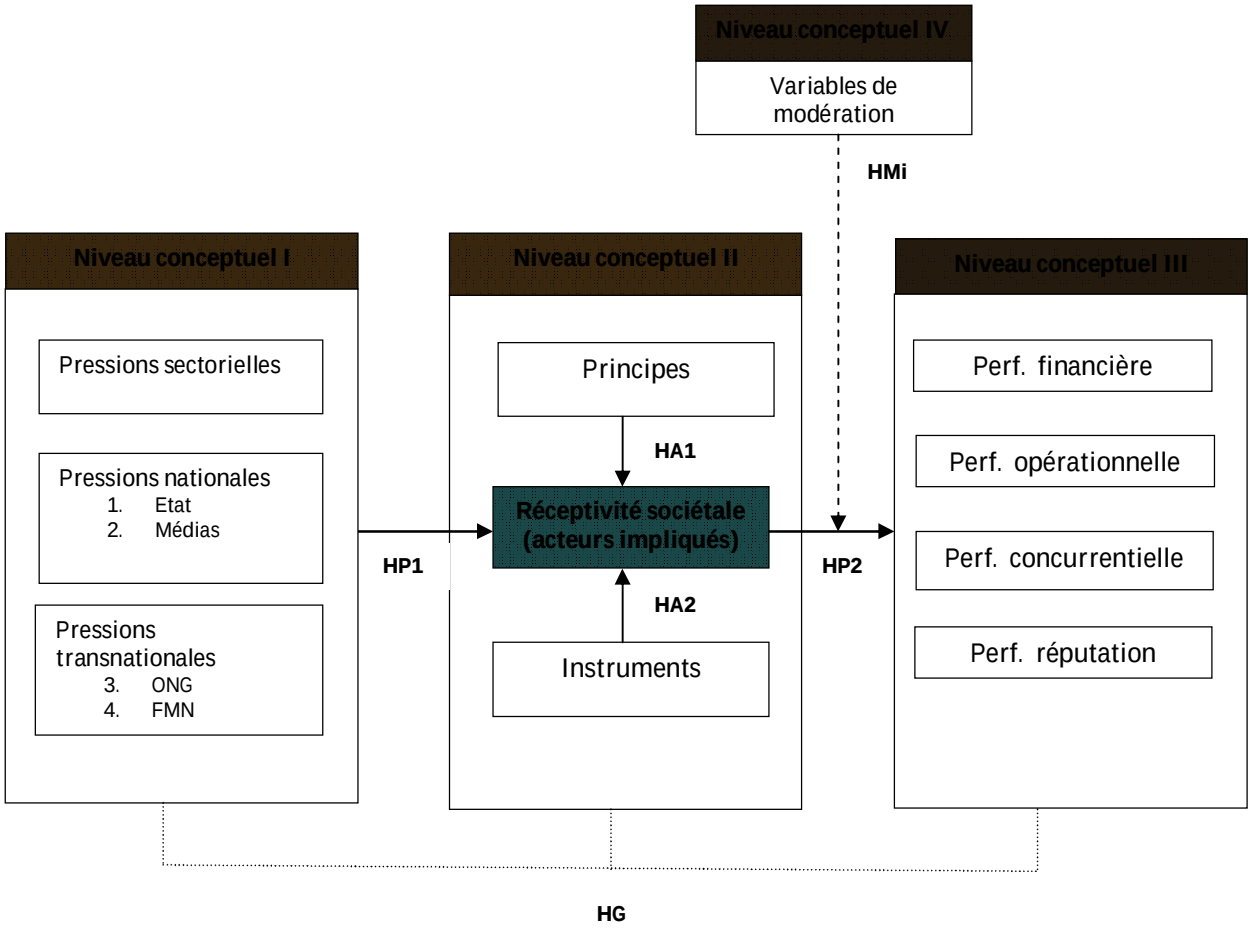
se sont contentées de mesurer la performance en termes financiers. Cette perspective, qualifiée de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente. Dans un contexte où les changements sont rapides et la concurrence est exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter aux seuls aspects financiers de la performance (Richard et al., 2009). Ainsi, les conceptualisations purement financière de la performance s'avèrent réductrice des avantages que l'on peut tirer de la démarche sociétale. Les résultats de la démarche sociétale ne se limitent pas aux seuls avantages financiers, mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (efficacité/efficience interne, innovation) et concurrentiels (parts de marché). Ce niveau conceptuel décline donc la performance en termes financier, concurrentiel, opérationnel et de réputation.

4. Ces trois niveaux sont complétés par un quatrième niveau (Niveau conceptuel IV) caractérisé par des variables dites de modération relatives à des variables de contrôle et en particulier la taille, l'âge de l'entreprise et son secteur d'activité. En effet, la relation entre la PSE et la performance n'est pas absolue, elle doit prendre en considération le poids des éléments propres à chaque entreprise (Ullmann, 1985 ; Waddock et Graves, 1997) et qui sont de nature à modérer la relation entre les deux construits.

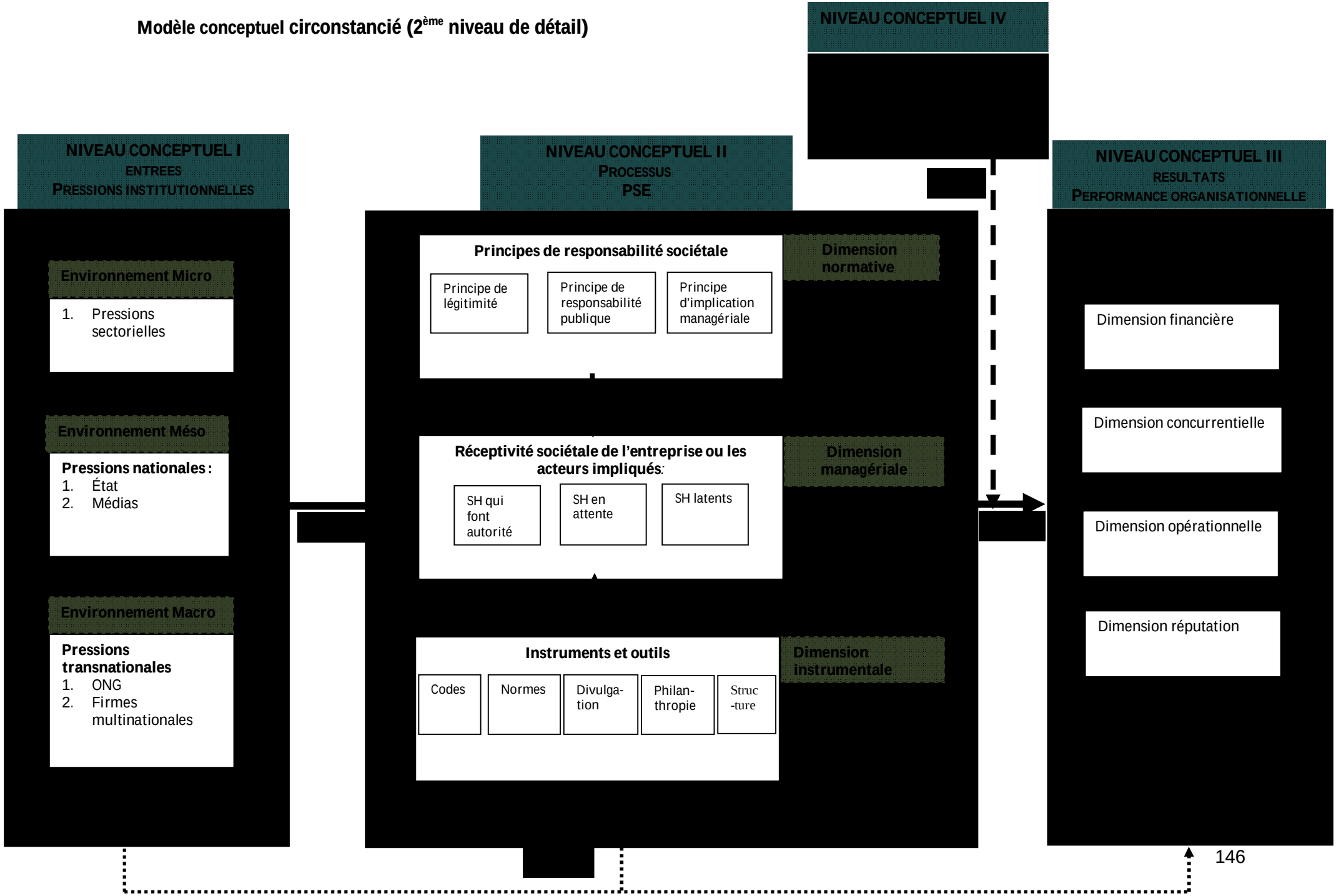
Modèle conceptuel simplifié



Modèle conceptuel circonstancié (1er niveau de détail)



Modèle conceptuel circonstancié (2ème niveau de détail)



Légende des figures

HG : Hypothèse générale
HP$_i$: Hypothèse partielle
HA$_i$: Hypothèse adjacente
HM$_i$: Hypothèse modératrice
➡ Lien direct
⋯▸ Lien structurel
– ➔ Liens de modération

(2) Justification et pertinence de l'approche systémique dans l'étude de la PSE

Le modèle conceptuel se fonde sur l'approche systémique, qui mérite d'être justifiée par rapport à sa pertinence et son intérêt dans l'étude de la PSE. L'approche systémique se fonde sur la notion de système, une notion ambiguë dont l'usage s'avère parfois confus. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'étude des systèmes dans des disciplines variées (Bertalanffy, 1973 ; Rosnay, 1975 ; Le Moigne, 1990). L'une des définitions du concept stipule qu'un « système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but » (Rosnay, 1975, p. 93). Bédard et Miller (2003) rajoutent qu'un système « …opère dans un contexte avec lequel il entretient des relations d'échange et d'influence » (p. 137). L'approche systémique reprend donc la logique relationnelle qui structure les éléments du système. Cette approche, modélisée en termes d' « Entrées – Processus de transformation – Sorties », trouve son origine dans les travaux de Rosnay (1975). Pour Donnadieu et Karsky (2002) elle représente « …un ensemble, formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels organisés en fonction d'un but au moyen d'un jeu de relations, le tout immergé dans un environnement » (p. 30). Cette conceptualisation systémique met en avant quatre propriétés d'un système (Bertalanffy, 1973 ; Rosnay, 1975) :

1. Le système est finalisé. Sa structure globale s'articule en fonction d'une finalité qui régit son organisation et son évolution ;
2. Le système est hiérarchisé. Il intègre des niveaux différents agencés selon une logique bien spécifique où se trouvent ses éléments constituants et leurs liaisons ;
3. Le système est ouvert sur son environnement avec lequel il entretient des relations permanentes ;
4. Les entrées sont déterminées par l'environnement externe et les sorties résultent de son fonctionnement interne.

L'ensemble de ces caractéristiques fait que l'approche systémique permet une compréhension approfondie du fonctionnement d'un phénomène par rapport à sa finalité, et une meilleure appréhension de son dynamisme et son évolution. Cette perspective a été largement

mobilisée en Sciences de Gestion pour expliquer l'interaction de l'organisation avec environnement. Elle permet d'aménager les connaissances en vue d'une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels. Il s'agit « d'apprendre à articuler les points de vue disjoints du savoir » (Edgar Morin, 1977, p. 19). L'approche systémique permet ainsi d'organiser les connaissances afin de comprendre et agir.

Cette perspective semble, en effet, être pertinente pour expliquer le phénomène d'appropriation de la PSE par les entreprises. Son application à l'étude de la PSE n'est pas récente. Elle remonte aux années 1980, avec les travaux de Strand (1983). L'ambition de l'auteur était de développer une vision analytique de la PSE en la divisant en des sous-ensembles afin de réduire sa complexité et faciliter son appréhension. L'auteur a appliqué cette approche au modèle de Carroll (1979) pour expliquer l'interaction entre les deux notions de responsabilité (RSE1) et de réceptivité (RSE2), et les intégrer dans un système global de PSE. Ainsi, la PSE serait un système qui articule les domaines de responsabilité sociétale, les politiques de réceptivité sociétale, et les réponses sociales de l'entreprise.

Mitnick (1993 ; 2000) mobilise la théorie générale des systèmes et l'applique au modèle de PSE de Wood (1991). Cette combinaison amène l'auteur à concevoir la PSE comme un système guidé par des valeurs (principes de la RSE), doté d'un processus de transformation (processus de réponse aux demandes sociétales) et aboutissant à des résultats (politiques et programmes sociétaux, activités sociétales, impact sur la société). Le modèle ainsi conçu se décompose en cinq dimensions interconnectées :

1. La première dimension intègre les normes de pilotage. Ces normes reprennent les principes de la PSE de Wood (1991) à savoir le principe institutionnel, organisationnel et individuel. L'auteur prévoit que ces principes représentent les leviers de pilotage et d'orientation du système pour l'aboutissement aux résultats souhaités. C'est en fonction de ces normes que le système évolue et développe les réponses aux demandes sociétales, qui conduiront à l'instauration des programmes et des politiques sociétales.
2. La deuxième dimension intègre les entrées du système (inputs) qui renvoient aux demandes sociétales émanant de l'environnement de l'entreprise. Ces inputs ne sont autres que les attentes de SH.
3. La troisième dimension intègre le processus de transformation des inputs en outputs. Il s'agit du processus par lequel l'entreprise développe une réponse adéquate aux demandes sociétales. L'entreprise sera amenée à scanner son environnement pour déceler ces demandes qu'elle analysera en termes de priorité afin de parvenir, *in fine*, à

développer la réponse adéquate. Le processus est fortement contingent aux normes de guidage qui orientent son fonctionnement.

4. La quatrième dimension renvoie aux sorties du système. En effet, le processus de transformation va aboutir à l'élaboration de politiques et programmes sociétaux destinés à gérer l'empreinte sociétale de l'entreprise. Ainsi les demandes sociétales, entrées du système, seront analysées et gérées, sous l'éclairage des normes, par le processus et vont aboutir finalement à l'élaboration de programmes et de politiques sociétales.
5. La cinquième et dernière dimension renferme les retours informationnels. Ils concernent essentiellement les feed-back informationnels qui permettront de revoir les normes de guidage au cas où les résultats atteints dérivent des objectifs escomptés.

En synthèse, cette approche systémique constitue une base solide pour modéliser la dynamique de la PSE. Elle ouvre ainsi la voie à une meilleure compréhension des phénomènes d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Son originalité réside dans le découpage de la PSE en des sous phénomènes en vue de réduire sa complexité et faciliter ainsi son appréhension.

(3) Articulation des hypothèses de la recherche

Le modèle sus-détaillé postule à des relations entre les quatre niveaux conceptuels (I, II, III et IV) afin de mieux analyser le processus d'appropriation de la PSE et appréhender ses antécédents et ses finalités. L'objectif actuel serait de traduire ce réseau de relations en des hypothèses de recherche. Ces hypothèses se déclinent en quatre catégories selon la nature de l'effet qu'elles sous-tendent entre les variables. Nous distinguons ainsi entre :

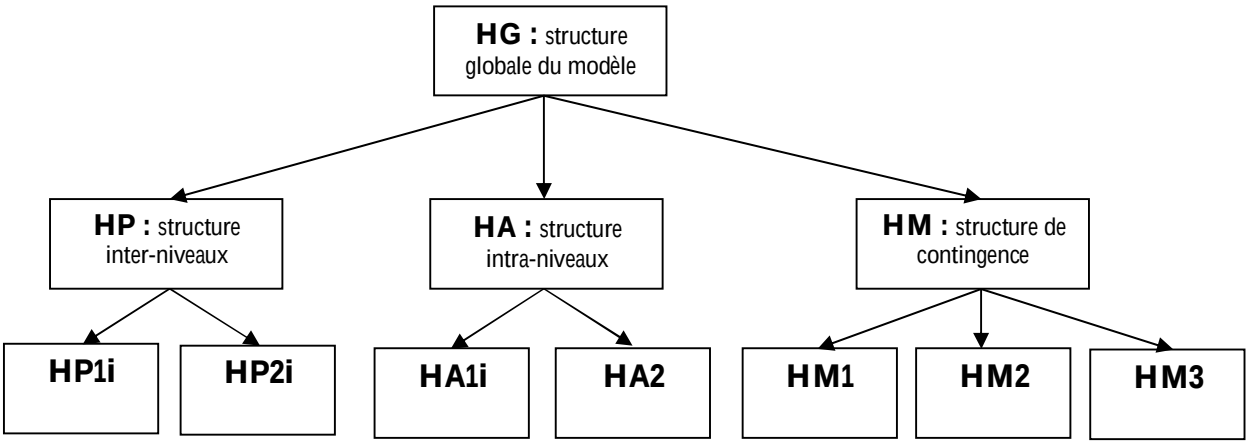
(1) L'hypothèse générale : Il s'agit de l'hypothèse générale du modèle notée HG. Elle porte sur la structure systémique globale du modèle. Elle cherche en effet à tester les relations de causalité entre les variables d'entrée (Niveau conceptuel I), les variables du processus (Niveau conceptuel II) et les variables de résultat (Niveau conceptuel III). Cette HG représente la problématique de recherche déclinée selon les trois niveaux conceptuels. Sa validation conduit à approuver que le processus d'appropriation de la PSE est un processus à la fois finalisé (qui se répercute sur le niveau de performance) et contingent (qui est fortement conditionné par les pressions institutionnelles).

(2) Les hypothèses partielles : Ce sont les hypothèses partielles du modèle, notées H_{Pii}. Elles énoncent des relations de causalité entre les niveaux du modèle deux à deux : relations entre le niveau conceptuel I (pressions institutionnelles) et le niveau

conceptuel II (processus de PSE), et entre ce dernier et le niveau conceptuel III (résultats).

(3) Les hypothèses adjacentes : elles concernent les hypothèses à caractère secondaire, notée HA_i, qui sous-tendent l'articulation entre les dimensions du niveau conceptuel II (processus de PSE). Ces hypothèses permettent de valider la structure interne du modèle. La première série d'hypothèses adjacentes permet de tester l'effet des principes de responsabilité sociétale (1ère dimension de la PSE) sur la réceptivité (2ème dimension de la PSE). La deuxième série permet de tester l'effet des instruments (3ème dimension de la PSE) sur la réceptivité (2ème dimension de la PSE). Ces hypothèses sont centripètes et concourent vers le cœur du modèle qui n'est autre que la réceptivité (satisfaction des attentes des SH).

(4) Les hypothèses de modération : ces hypothèses, notée HM_i, retracent l'effet de modération des variables du (Niveau conceptuel IV) sur les relations de causalité des variables du processus (Niveau conceptuel II) sur les variables de résultat (Niveau conceptuel III). Ces hypothèses permettent de tester dans quelle mesure l'effet de PSE sur la performance organisationnelle se trouve conditionné par les spécificités propres à chaque entreprise (taille, âge, secteur d'activité).



Structure générale des hypothèses

En synthèse, l'hypothèse générale concerne la structure globale du modèle, les hypothèses partielles portent sur les liens entre les niveaux conceptuels, les hypothèses adjacentes sous-tendent la structure interne du modèle, les hypothèses de modération concernent la structure contingente du modèle.

À ce niveau, nous allons nous contenter d'énoncer les différentes catégories d'hypothèses qui sous-tendent la structure de notre modèle de recherche. Leurs fondements seront explicités dans les chapitres suivants. .

Articulation des hypothèses selon les niveaux conceptuels

Nature de l'hypothèse	Notation	Niveaux conceptuels correspondants	Enoncé des hypothèses	Fondements théoriques
Hypothèse générale HG Structure systémique du modèle	**HG**	Les trois niveaux conceptuels I, II et III	**HG**. Les pressions institutionnelles font accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH, lequel impactera positivement la performance organisationnelle.	Construite en se fondant sur les travaux de Wood (1991) ; Mitnick (1993) ; Campbell (2007) ; Aguilera et al. (2007) ; Richard et al. (2009)
Hypothèses partielles HP : Structure inter-niveaux	**HP1i** Effets des pressions institutionnelles sur la PSE	Niveau conceptuel I et II	**HP1.1.** Le secteur d'activité par sa nature, son degré de concentration, de rivalité et de mimétisme fait accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	Chih et al. (2010) ; Campbell (2007) ; Jones (1999) ; Bellini (2003)
			HP1.2. L'engagement de l'État permet d'accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH.	Chih et al. (2010) ; Aguilera et al. (2007) ; Campbell (2007) ; Banerjee, et al. (2003)
			HP1.3. L'exposition aux médias fait augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	Weaver et al., (1999) ; Greening et Gray (1994) ; Fombrun et Shanley (1990)
			HP1.4 L'engagement des ONG fait augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	Chih et al. (2010) ; Aguilera et al. (2007) ; Campbell (2007)
			HP1.5. Les FMN, à travers l'apprentissage et la diffusion des pratiques sociétales, font accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	Zyglidopoulos (2002) ; Simerly (1997)
	HP 2i Effet de la PSE sur la performance organisationnelle	Niveau conceptuel II et III	**HP2.1.** La satisfaction des attentes des SH a un effet positif sur le niveau de performance	Waddock et Graves (1997) ; McGuire et al. (1988)
			HP2.2. La satisfaction des attentes des SH (la réceptivité) a un effet négatif sur le niveau de performance.	Friedman (1962 ; 1970) ; Balabanis et al. (1998)
			HP2.3. La satisfaction des attentes des SH (la réceptivité) a un effet neutre sur le niveau de performance.	Ullman, (1985) ; Aupperle et al. (1985)
Hypothèses adjacentes	**HA1i** Effet des	Niveau conceptuel II	**HA1.1.** Le principe de légitimité a un effet positif sur	Davis (1973)

HA : Structure intra-niveau (articulation tridimensionnelle de la PSE)	principes sur la réceptivité		le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	
			HA1.2. Le principe de responsabilité publique a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	Preston et Post (1975)
			HA1.3. Le principe d'implication managériale a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	Gray et Greening (1994) ; Jones (1999)
	HA2 Effet des instruments sur la réceptivité	Niveau conceptuel II	**HA2.** La mise en place de d'instruments (codes, normes, divulgation, philanthropie) impacte positivement le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	Wood (1991); Wartick et Wood (1998)
Hypothèses modératrices HM : Structure de contingence du modèle	**HMi**	Niveau conceptuel IV	**HM1.** La taille de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.	Stanwick et Stanwick (1998) ; McGuire et al. (1988) ; Waddock et Graves (1997)
			HM2. L'âge de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.	Moore (2001) ; Roberts (1992)
			HM3. Le secteur d'activité de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.	Waddock et Graves (1997) ; Griffin et Mahon (1997) ; Seifert et al. (2004)

Cette partie se décompose en deux grands chapitres renvoyant chacun à une composante du système.

Le **troisième chapitre** développe le processus de PSE et le fondement théorique de ses différentes dimensions. Il s'agit de construire la boîte noire du système en fonction de trois composantes, renvoyant chacune à une partie bien spécifique du chapitre. Chacune de ces parties explique la logique de construction de chaque dimension de la PSE et son articulation par rapport au construit global. La première partie développe la première composante de la PSE : la dimension normative ou la responsabilité sociétale (les principes et les convictions en faveur de la PSE). La deuxième partie développe la deuxième composante de la PSE : la dimension managériale ou la réceptivité sociétale (les acteurs impliqués ou les SH à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable). La troisième partie développe la troisième composante de la PSE : la dimension instrumentale (les instruments et mesures mis en place pour maintenir le dispositif sociétal).

Le **quatrième chapitre** développe les antécédents et les finalités de la PSE et se décline en deux parties. La première partie revient sur les antécédents ou les entrées du système. Il s'agit de construire un cadre d'analyse des pressions institutionnelles à l'origine de la démarche sociétale de l'entreprise à savoir, les pressions sectorielles ou l'environnement micro (secteur d'activité), les pressions nationales ou l'environnement méso (État et médias) et enfin les pressions transnationales ou l'environnement macro (firmes multinationales et ONG). La deuxième partie du chapitre développe les finalités ou les résultats du système. Il s'agit de construire un cadre d'analyse de la performance organisationnelle conçue comme résultat de la démarche sociétale. Cet exercice consiste à identifier les retombées de la démarche sociétale sur l'entreprise et à les réorganiser au sein d'un cadre d'analyse cohérent qui rompt avec une certaine tradition fonctionnaliste (financière, quantitative et unidimensionnelle) de mesure de la performance.

Sommaire de la deuxième partie

Chapitres	Sections	Modes de raisonnement
Chapitre 3. Processus de PSE : Développement d'un cadre d'analyse	I. Développement de la dimension normative de la PSE : les principes de responsabilité sociétale	Conceptuel, théorique
	II. Développement de la dimension managériale de la PSE : la réceptivité sociétale de l'entreprise ou les acteurs impliqués	
	III. Développement de la dimension instrumentale de la PSE : les politiques et instruments sociétaux	
Chapitre 4. Antécédents et finalités de la PSE: développement d'un cadre d'analyse	I. Antécédents de la PSE : les pressions institutionnelles comme entrées du système	Conceptuel, théorique
	II. Finalités de la PSE : la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise	

CHAPITRE 3.

PROCESSUS DE PSE : DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE

INTRODUCTION

L'objet de ce chapitre est de fournir une conceptualisation de la PSE, deuxième composante de notre modèle de recherche. Au-delà des discours et des théorisations normatives/philosophiques, nous avons cherché à développer un cadre d'analyse pragmatique de la PSE, susceptible de s'adapter à la réalité organisationnelle. Notre réflexion prolonge celle de Votaw qui déclara, déjà en 1974, que « le mouvement de responsabilité sociale des entreprises aurait besoin de retomber sur terre » car d'après l'auteur, « aucune cause sociale durant l'histoire récente n'a été sujette à tellement de différentes approches, définitions, révisions, conceptions et de dogmes autant que celle-ci » (pp. 102-103, cité par Ben Yedder et Zaddem, 2009).

À cet effet, nous nous sommes consacrés à étudier en profondeur les modèles antérieurs (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Mitnick, 1993 ; 2000) dans un effort de réconciliation selon une perspective théorique simplifiée, spécifiquement adaptée au contexte tunisien. La réflexion engagée questionne le modèle de Wood (1991), qui semble à notre égard le plus englobant de la PSE, et le combine avec les apports de la théorie des parties prenantes (« *Stakeholder theory* » (SHT)), pour ressortir une configuration englobante de la PSE. Ainsi, le modèle de PSE que nous préconisons se décline en trois dimensions mutuellement reliées, ci-après détaillées :

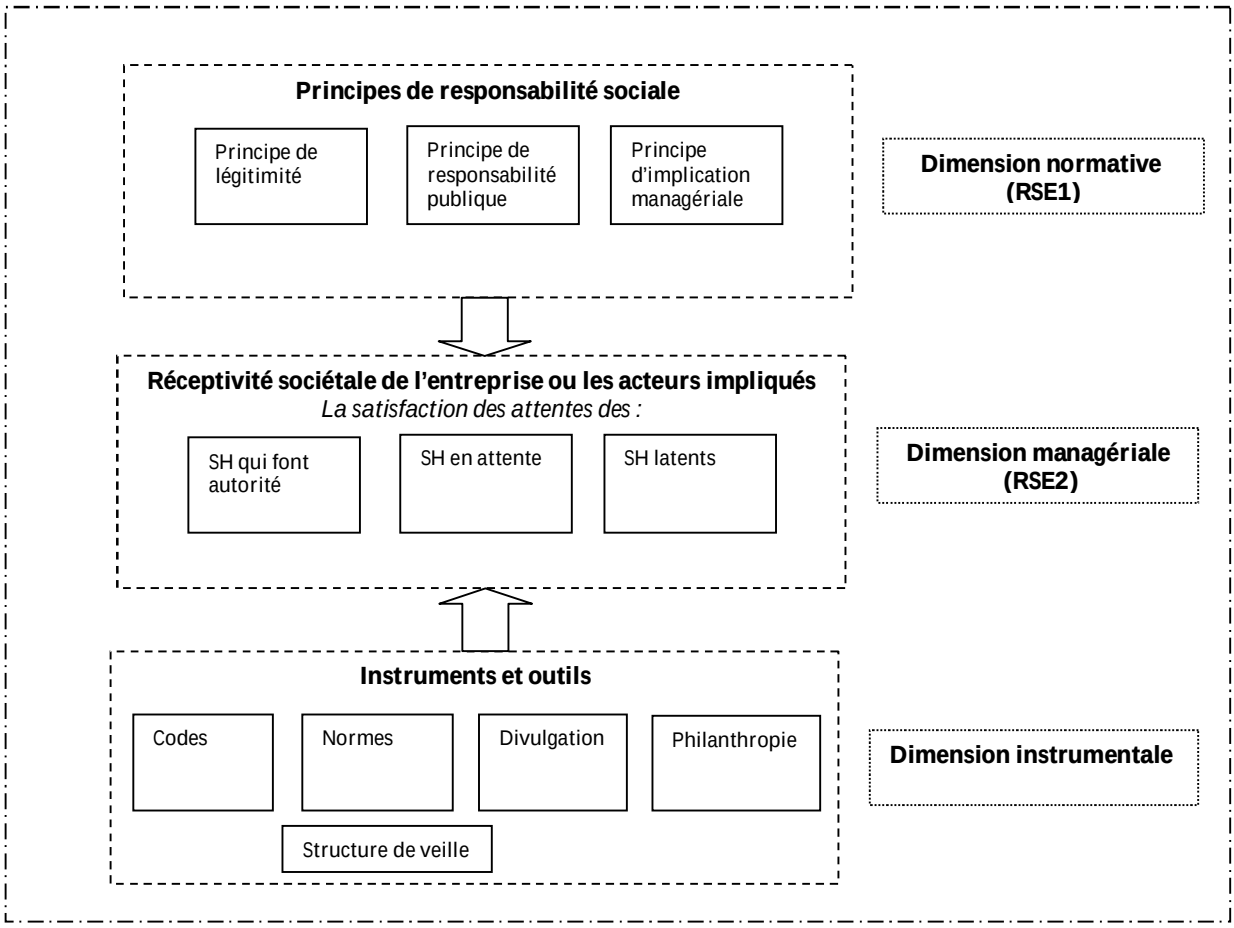
(1) Une dimension normative : cette dimension renvoie aux principes de responsabilité sociale (RSE1). Selon les termes de Wood (1991), un principe « exprime quelque chose de fondamentale que les individus considèrent comme vraie, c'est l'une des valeurs de base qui motive l'action individuelle » (p. 695). Questionner les principes de la PSE revient à s'interroger sur les convictions profondes qui motivent l'engagement sociétal de l'entreprise. En d'autres termes, ces principes ne sont autres que les lignes directrices aussi bien explicites qu'implicites, qui déterminent la façon avec laquelle l'entreprise répond aux demandes des SH. Ces principes se déclinent selon trois niveaux : le principe de légitimité, le principe de responsabilité publique et le principe d'implication managériale.

(2) Une dimension managériale : elle renvoie au concept de réceptivité sociétale de l'entreprise (RSE2) (« *Corporate social Responsiveness* ») que nous allons opérationnaliser en se référant aux apports de la SHT. En effet, cette réceptivité, ou « la stratégie de réponse aux problèmes sociétaux » pourrait être mieux appréhendée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociétaux, objet de la réponse. La réflexion engagée prévoit que la notion de SH permet d'appréhender les groupes d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise devrait être responsable (Carroll, 1991). La notion de SH permettra de mettre des « noms et des visages » en face de l'idée de responsabilité. À la lumière des travaux de Mitchell et al. (1997) et de Agle et al. (1999), il devient possible de pourvoir une démarche de conceptualisation orientée SH de la réceptivité en déclinant les acteurs impliqués en trois groupes : les SH qui font autorité, les SH latents et les SH en attente.

(3) Une dimension instrumentale : elle renvoie aux outils et aux mesures mis en place pour maintenir et préserver les acquis en matière de satisfaction des attentes des SH. L'institutionnalisation de la PSE dans l'entreprise nécessite donc la formalisation de ces outils pour assurer la pérennité de la démarche sociétale. Les instruments et les politiques sont donc la face visible de l'« *iceberg* » PSE sur la base desquels l'entreprise serait en mesure d'être jugée. Nous envisageons ainsi comme outils les codes (d'éthique ou de gouvernance), la divulgation ou le reporting sociétal, les démarches de certification sociétales ou environnementales, les actions philanthropiques et enfin, la structure de veille et de contrôle du dispositif sociétal.

Ces trois dimensions sont en parfaite interaction et se conjuguent pour expliquer la dynamique incarnée par la PSE. Les principes représentent l'ultime motivation de l'engagement de l'entreprise envers ses SH, les instruments permettent de formaliser et d'institutionnaliser la démarche sociétale de l'entreprise.

Figure. 3.1. Cadre d'analyse proposé de la PSE



Ce chapitre se décline en trois grandes parties renvoyant chacune à une dimension de la PSE. La première partie se consacre à l'étude de la dimension normative ou les principes de responsabilité. La deuxième partie développe la dimension managériale ou la réceptivité sociétale. La troisième partie se focalise sur l'étude de la dimension instrumentale ou les instruments et mesures sociétaux.

I. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION NORMATIVE DE LA PSE : LES PRINCIPES DE RESPONSABILITE SOCIETALE

Par définition, un principe est, communément, une habitude (« par principe ») ou un raisonnement servant de point de départ[21]. Le concept de principe est d'essence philosophique. Les philosophes présocratiques, qui sont considérés en général comme les premiers philosophes de la tradition occidentale, cherchaient en effet déjà à connaître le principe (ou « arche ») de toute chose. Pour Platon, le principe le plus élevé, identique au Bien et à Dieu (*La République*, 509b, 526e, 597b). C'est le principe, au-delà de toute hypothèse, qui fonde en certitude toute science (511b, 533c). Sa beauté est au-dessus de toute expression (509a). Pour Aristote, les principes sont les causes premières. Selon l'auteur « la philosophie est la science des principes » dont la connaissance forme la sagesse.

Dans le sens courant du terme, un principe est une vérité générale et fondamentale : loi, doctrine ou hypothèse étendue et fondamentale sur laquelle d'autres reposent ou dont elles sont dérivées. À la différence d'une loi qui est précise et provisoire, un principe a une portée plus large voire intemporelle.

Si l'on transpose cette logique dans le domaine de la PSE, le principe serait un postulat, un axiome ou encore un ensemble de règles qui déterminent la conduite et l'action : des principes à respecter. Ce n'est autre qu'une conviction profonde à la base de tout comportement.

Au sens « sociétal » du terme, un principe « exprime quelque chose de fondamentale que les individus considèrent comme vraie, c'est l'une des valeurs de base qui motive l'action individuelle » (Wood, 1991, p. 695). Questionner les principes de la PSE revient à s'interroger sur les convictions profondes qui motivent l'engagement sociétal de l'entreprise. En d'autres termes, ces principes ne sont autres que les lignes directrices parfois tacites et abstraites, qui déterminent la façon avec laquelle l'entreprise répond aux demandes des SH.

Le développement et la hiérarchisation des principes de la PSE sont souvent attribués à Carroll (1979). L'auteur pose les principes comme dimension fondamentale de la PSE. Ses principes ont été repris par ses prédécesseurs (Ex. Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995) et aménagés selon des logiques spécifiques. Néanmoins, il est à noter que les formes élémentaires des principes de la PSE se trouvent implicitement ancrées dans des théorisations encore plus anciennes. L'idée du principe de la PSE se trouve établie depuis les travaux fondateurs sur la notion de RSE des années 50. Les définitions, initiées par Bowen (1953) ou encore celles de Davis (1960, 1973), de McGuire (1963) et Backman (1975) véhiculent une

[21] Cette déclinaison lexicographique ainsi que les origines du terme principe sont inspirées du site Wikipédia (http://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_(philosophie) accédé le 01/05/2009)

idée sur les présupposés ou les postulats de la PSE. Drucker (1954) dans son ouvrage « *the practice of Management* », montre comment les enjeux sociaux et ceux de l'entreprise sont indissociables. L'approche de Drucker reconnaît à la fois la nécessité pour les dirigeants, d'inclure l'environnement dans leurs pratiques, et de poser les principes qui doivent motiver l'action organisationnelle, et en particulier l'action sociétale (Acquier et Aggeri, 2008).

Nous allons commencer, dans un premier temps, par passer en revue les principes aussi bien implicites qu'explicites ancrés dans les différentes définitions et représentations de la PSE. Dans un second temps, nous allons développer une conceptualisation des principes de la PSE en se référant aux apports de Wood (1991), expliquer leur articulation et émettre le premier groupe d'hypothèses adjacentes (HA1i).

I.1. PANORAMA SUR LA GENESE DES PRINCIPES DANS LES TRAVAUX FONDATEURS DE LA PSE

I.1.1. Généalogie des principes élémentaires de la PSE

Plusieurs principes sociétaux ont imprégné les chercheurs dans le domaine du « *Business Ethics* » et « *Business & Society* ». La préexistence de ces principes a été souvent implicite dans les travaux fondateurs sur la PSE. La réflexion première renvoie essentiellement au principe d'altruisme, de recherche de bien-être social, d'éthique, de responsabilité ou de volontariat, allant au-delà de l'intérêt économique direct de l'entreprise.

Les premières théorisations et discours autour de la notion de PSE portent tacitement l'idée de principes socialement responsables. Pour les tenants de l'approche utilitariste de la PSE, le principe de base est d'œuvrer pour le bien-être social et de répondre à ce qu'attend la société de l'entreprise en tant qu'agent social. Selon Bowen (1953), la PSE renvoie à « l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société ». Il rajoute que la PSE n'est pas une panacée, elle incarne, en revanche, une multitude de valeurs « nobles » qui régissent le monde des affaires. Son ouvrage recense les obligations sociétales des dirigeants et souligne l'importance de l'éthique comme principe fondamental de la PSE.

Davis (1973), considéré comme successeur de Bowen, situe la PSE au-delà des considérations économiques, techniques et légales. Il insiste sur « l'obligation des hommes d'affaires de prendre en considération les effets de leurs décisions et actions sur le système social dans son ensemble » (p. 313). George Steiner (1971) propose une approche complémentaire à celle de Davis. L'auteur suggère que « L'entreprise demeure une institution économique… Elle

est également tenue de répondre aux besoins de la société qui l'a créée. Plus l'entreprise croit, plus large sera sa responsabilité … ». Il rajoute « ….la PSE n'est pas une attitude de prise des décisions, mais elle incarne des aspects philosophiques qui privilégient l'intérêt social » (pp. 159-164). McGuire (1963) prévoit que la PSE va au-delà de ces obligations économiques et légales. « L'entreprise doit s'intéresser davantage à la politique, à l'éducation, à la «joie » de ses employés et du monde social qui l'entoure. Elle doit agir de façon juste comme c'est le cas de tout citoyen de probité» (p. 144).

D'un autre côté, l'économiste Backman (1975) postule que la PSE renvoie « aux valeurs et aux raisons qui donnent une image aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique ».

Parallèlement, Johnson (1971) insiste sur l'équité dans toute démarche de PSE, les dirigeants altruistes doivent agir avec sagesse en conciliant entre leurs intérêts et ceux des SH.

Dans le même ordre d'idées, le comité de développement économique, dans son rapport « *Responsibility of Business corporations* » (1971), insiste sur la satisfaction des besoins de la société et le respect des valeurs humaines comme fondement de tout engagement sociétal. Selon les termes du rapport « *business is being asked to assume boarder responsibilities to society than ever before and serve a wider range of human values*….» (p. 16).

Frederick (1978 ; 1994) avance des principes utilitaristes de la PSE. L'auteur prévoit que l'ultime finalité de la PSE est d'œuvrer au bien-être de la société, perçue comme l'essence même du concept. Goodpaster et Matthews (1983) insistent principalement sur le principe moral de la PSE. Les auteurs font l'analogie entre la morale individuelle et la morale organisationnelle. Ainsi, la responsabilité morale est un processus de pensée à la fois rationnel et altruiste (notion de respect). Si l'on transpose cette logique au champ organisationnel, l'entreprise comme l'être humain, se trouve sujette à un jugement moral. Ce courant incarne la logique du développement moral (Goodpaster, 1983).

Il est toutefois pertinent de signaler que les principes de la PSE sous leur forme élémentaire s'insèrent d'autant plus dans les réflexions plus anciennes et notamment religieuses. Bowen (1953) reconnaît lui-même le rôle central joué par les religions protestante et catholique dans l'émergence des principes implicites de la PSE. En effet, les premiers discours de la responsabilité sociale du 20ème étaient largement marqués par les concepts de « *public service* », et de « *stewardship* » renvoyant tacitement à la notion d'altruisme. Ces concepts stipulent l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société. Tout propriétaire a donc pour devoir de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, dans la mesure où il doit répondre de ses actes devant Dieu et la société (Acquier et al., 2005).

En synthèse, l'idée de principe de PSE se trouve, en effet, dissimulée dans l'ensemble des théorisations antérieures. Ces principes élémentaires renvoient essentiellement à l'idée de l'engagement des dirigeants, à l'altruisme, à l'éthique ou encore la recherche de légitimité envers la société. Ces principes ont ainsi dressé la base d'une réflexion sur les motivations de l'engagement sociétal de l'entreprise qui se perpétuera dans les travaux qui vont succéder.

I.1.2. Principes explicites comme composante fondamentale dans la modélisation de la PSE

Les premières tentatives visant à expliciter ce que revêtent les principes de la PSE trouvent leur fondement dans les modélisations théoriques de la PSE. L'existence des principes et/ou des motivations de la PSE devient une dimension à part entière et une variante indispensable à la conceptualisation de la PSE. C'est à Carroll (1979) que l'on doit l'approfondissement de ces principes et leur reconnaissance en tant que composante fondamentale à la formation du construit PSE. L'auteur prévoit que les principes de la PSE renvoient à quatre niveaux de responsabilités, à savoir, la responsabilité économique, légale, éthique et enfin, discrétionnaire ou philanthropique. Ces mêmes principes ont été repris par Wartick et Cochran (1985).

Carroll (1979) reconnaît que la dimension principes de la PSE est une variante indispensable pour élaborer une conceptualisation aussi complète qu'englobante de la PSE. Pour identifier ces principes, l'auteur avance des questionnements sur la portée de la PSE (la PSE ne se limiterait-elle pas aux seuls aspects économique et légale ? Ou au contraire, pourrait-elle se prolonger au-delà de ces aspects ?).

Les principes ne sont autres que les catégories de responsabilité figurant dans la définition de la PSE de Carroll. La PSE serait, en effet, selon les termes de l'auteur, « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné ». Wartick et Cochran (1985) reprennent les mêmes principes et insistent sur leur complémentarité. Ces principes se définissent comme suit :

(1) Le principe économique : pour Carroll (1979), ce principe représente la première et l'ultime responsabilité de l'entreprise. Ce principe renvoie à une perspective purement capitalistique de la firme (Friedman, 1962, 1970). En effet, l'entreprise doit répondre aux exigences de la société en termes de production de biens et services, en contrepartie de la génération de profit.

(2) Le principe légal : la société a accordé à l'entreprise la responsabilité de production de biens et services comme aboutissement du contrat qui les engage. Pour appréhender

le cadre d'exercice de ce contrat, la société a mis en place des lois et des règles et exige que l'entreprise réalise sa mission de création de richesse dans un cadre légal.

(3) Le principe éthique : bien que les deux premiers principes incarnent en partie des aspects éthiques, il existe néanmoins d'autres principes implicites qui ne sont pas formalisés dans les lois, et qui sont indispensables à la cohabitation des acteurs sociaux. Les aspects éthiques représentent la face cachée de la responsabilité et s'avèrent parfois difficiles à définir. En des termes simples, ces principes éthiques seraient l'ensemble de normes éthiques qui régissent tous les comportements.

(4) Le principe discrétionnaire : ce sont les responsabilités laissées au libre choix des entreprises sans obligations légales ou éthiques. Ce principe relève du volontariat où la décision de s'engager ou non dans les activités sociétales revient à l'entreprise. Ces responsabilités renvoient aux contributions philanthropiques telles que les donations aux œuvres de charité ou les partenariats.

Chacun de ces niveaux dépend de celui qui précède : la satisfaction des deux premiers niveaux (économique et légal) est exigée par la société, celle du troisième est attendue par la collectivité, celle du quatrième niveau est volontaire. Ces quatre catégories ne sont pas exclusives, chaque action de l'entreprise peut se référer simultanément à plusieurs d'entre elles. La responsabilité discrétionnaire apparaît comme le stade ultime de la responsabilité de l'entreprise (Aupperle et al., 1985).

En revanche, Wood (1991) remet en cause les principes de la PSE sous la version de Wartick et Cochran (1985) et de Carroll (1979). L'auteur invite à repenser ces principes qu'elle considère comme réducteurs de l'ampleur PSE. Pour elle, les principes antérieurs ne sont que des « pseudo-principes » ou des domaines relevant de la PSE et ne représentent en aucun cas des principes de la PSE. L'auteur avance donc trois niveaux de principes, à savoir, le principe individuel, organisationnel et institutionnel.

Plus tard, Swanson (1995) s'est à son tour attaqué à la configuration des principes de Wood qu'il considère très simplistes et mal-fondés. L'auteur déconstruit alors la typologie de Wood et dresse une nouvelle configuration de la PSE, qui à notre égard, demeure à un niveau d'abstraction assez élevé. L'auteur a réintégré la dimension économique, qui existait déjà chez Carroll (1979) et Wartick et Cochran (1985), mais délaissée par Wood (1991). Il a également rajouté un nouveau principe (« *duty-alignened perspective* ») renvoyant aux obligations considérées comme un devoir citoyen. Swanson (1995) avance à cet effet deux catégories de principes : des macro-principes de la PSE (niveau organisationnel et institutionnel) et des micro-principes liées aux valeurs et aux convictions éthiques des managers (niveau individuel).

Il est pertinent de constater que l'évolution des conceptualisations des principes de la PSE s'opère à travers un processus de déconstruction/reconstruction. Chacun des auteurs a tendance à déconstruire les travaux précédents en des principes élémentaires et de les reconstruire selon une nouvelle logique bien spécifique. Ce processus ne fait que cristalliser le débat autour des principes et les introduit en tant que composante indispensable de la PSE.

I.2. DEVELOPPEMENT DES PRINCIPES DE LA PSE ET ARTICULATION DES HYPOTHESES ADJACENTES (HA1)

Wood (1991) fournit une configuration descendante de principes de la PSE allant du niveau institutionnel (général) au niveau individuel (particulier) en passant par le niveau organisationnel. Pour développer sa version, Wood déconstruit les versions antérieures (en particulier ceux de Carroll et de Wartick et Cochran). Elle pense que la catégorisation de la PSE de Carroll (1979) en quatre dimensions (économique, légale, éthique et discrétionnaire) n'est autre qu'une typologie des domaines relevant de la PSE et qu'elle ne représente en aucun cas une configuration de principes de la PSE. En effet, si l'on considère le principe économique de Carroll (1979), l'entreprise est vue comme maximisant ses profits, ou privilégiant les intérêts des actionnaires au détriment de ceux des autres parties prenantes. Dans un tel contexte, ce principe économique tel que préconisé par Carroll (1979), se trouve en contradiction avec le principe capital de l'intérêt général. Il s'avère alors nécessaire de s'interroger sur les fondements de base de la PSE pour identifier ce que représente l'au-delà du principe économique direct.

La réflexion engagée part du constat selon lequel l'entreprise et la société sont des entités encastrées, plutôt que d'être deux sphères séparées, et par conséquent, la société exige de l'entreprise l'adoption du comportement approprié. Wood pense qu'il serait alors plus judicieux de s'interroger sur :

(1) Ce qu'attend la société de l'entreprise en tant que institution économique ;

(2) Ce qu'elle attend de l'entreprise pour ce qu'elle est et pour ce qu'elle fait ;

(3) Ce qu'elle attend des managers en tant qu'acteurs moraux.

Ces trois formes d'attentes renvoient à trois niveaux distincts, soit, simultanément, le niveau institutionnel, organisationnel et individuel. Ces niveaux renvoient à leur part à trois niveaux d'analyse dont découlent trois principes, à savoir la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale.

Le troisième principe avancé par Wood consiste en la discrétion managériale qui semble être inadaptée dans notre contexte d'étude. Compte tenu des spécificités culturelles et socio-économiques du contexte tunisien, nous avons privilégié le concept d'implication au lieu de la discrétion. En effet, la notion de discrétion, au sens anglo-saxon du terme, traduit le libre choix

des managers d'entamer ou non la démarche sociétale. La PSE relève ainsi du volontariat. Cette perspective se trouve ancrée dans la culture américaine décrite comme étant individualiste, légalitaire et pragmatique et où les droits individuels sont admis en l'absence de l'intervention de l'État.

En revanche, dans le contexte tunisien, la démarche sociétale relève plutôt de l'implication des managers et des valeurs qu'ils véhiculent. Cette perspective se nourrit de la culture tunisienne musulmane qui est fortement influencée par les valeurs et les lois tacites, communément partagées. Ainsi, la démarche n'est plus volontaire mais plutôt délibérée et dictée par les convictions profondes des dirigeants. Raison pour laquelle nous allons envisager le principe individuel comme relevant de l'engagement et non pas de la discrétion.

Tableau 3.1. Typologie des trois niveaux de principe (adapté de Wood, 1991, p. 696)

	Principe de légitimité	**Principe de responsabilité publique**	**Principe d'implication managériale**
Objet du principe	La recherche de légitimité envers la société motive fortement l'engagement sociétal de l'entreprise et la prise en compte des attentes des SH.	L'entreprise se trouve responsable vis-à-vis seuls SH affectant ou affectés par son activité.	Les valeurs et convictions managériales permettent de prédire l'engagement sociétal et en particulier la prise en compte des attentes des SH.
Champs d'application	Institutionnel, basé sur les obligations de l'entreprise comme acteur social.	Organisationnel, basé sur les spécificités de chaque entreprise en lien avec son environnement.	Individuel, basé sur les acteurs organisationnels.
Niveau de concentration	Obligations et sanctions.	Paramètres comportementaux de l'organisation.	Valeurs et responsabilités personnelles.
Portée du principe	Définit le lien institutionnel entreprise/société	Confine la responsabilité de l'entreprise aux problèmes relatifs à ses activités et intérêts.	Définit la responsabilité des managers et leurs convictions au service de la PSE.
Origine	Davis (1973)	Preston et Post (1975)	Gray et Greening (1994) ; Jones (1999)

Wood (1991) reconnaît elle-même que ces principes ne sont pas exclusifs. Il existe, cependant, d'autres principes pouvant motiver l'engagement sociétal de l'entreprise. Ces principes supplémentaires mais aussi fondamentaux pour la conceptualisation de la PSE renvoient aux principes de respect de droit de l'Homme (principes de justice, de droits et d'égalité etc.) et à des principes liés aux managers (altruisme, collectivisme, éthique, culture, préférences, valeurs etc.). En vue d'aboutir à une perspective élargie des principes, ces aspects seront pris en compte et analysés dans le troisième niveau de principes que nous avons intitulé principe d'implication managériale.

I.2.1. Principe de légitimité : la PSE comme garant de l'accès à la légitimation

« La société accorde la légitimé et le pouvoir à l'entreprise. Si ce pouvoir serait exercé de façon irresponsable à l'égard de la société, l'entreprise se verra retirer ce pouvoir » (Davis, 1973, p. 314) Ce principe d'essence institutionnelle fait de la légitimité un principe sociétal et considère l'entreprise comme une institution sociale qui est tenue d'exercer son pouvoir dans un cadre perçu comme approprié vis-à-vis de la société. Ce principe est vu comme contrainte et non comme obligation, s'appliquant à toute entreprise au-delà de sa spécificité économique.

Ce principe trouve son ancrage dans des théorisations encore plus antérieures. La théorie fonctionnelle avancée par Preston et Post (1975) vient conforter ce principe de légitimité. Les auteurs considèrent l'entreprise et la société comme des systèmes imbriqués en perpétuelle interaction (« *interpenetrating systems »)*. Les auteurs privilégient la perspective d'indépendance entre les institutions sociales plutôt que leur spécialisation fonctionnelle, supportant l'idée selon laquelle l'entreprise est responsable puisqu'elle évolue dans un environnement partagé.

Parallèlement, Freeman (1984), dans sa version de la SHT, suggère la proximité et l'interaction synergétique entre l'organisation et son environnement constitué d'acteurs, à la fois exigeants et influents. Dans le cas où les SH perdent confiance en l'organisation, sa légitimité sera fortement mise en péril. Capron (2004) prévoit que la PSE est « le garant d'un accès à la légitimation ».

Pour appréhender ce principe de légitimité, Wood (1991) suggère de procéder par un raisonnement par l'absurde et d'analyser le sort des entreprises violant leurs engagements sociétaux. Si nous admettons que les entreprises ont besoin de la légitimité pour leur survie, alors l'examen des entreprises qui ont décliné pourrait nous éclairer sur les causes éventuelles du déclin ainsi que sur la pertinence du facteur de légitimité comme élément de survie. Si dans le cas contraire, une entreprise faisant outrage à la société et malgré cela elle persiste, alors le principe de légitimité devient obsolète et les chercheurs devront donc revoir leurs présupposés. Par un examen approfondi de la réalité organisationnelle, l'auteur finit par admettre le principe de légitimité comme finalité de toute action organisationnelle.

La littérature institutionnelle fournit un cadre assez propice à l'étude du concept de légitimité. En effet, l'environnement institutionnalisé impose alors à l'entreprise des exigences sociales et culturelles qui les conduisent à adopter certaines pratiques, à conserver certaines apparences extérieures et à respecter certains critères. En d'autres termes, il s'agit d'être légitime aux yeux de la société dans son ensemble, même si cela s'avère parfois incohérent avec son activité ou ses propres objectifs.

Suchman (1995) définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (p. 574). Les organisations légitimes obtiennent ainsi, selon les institutionnalistes, le soutien de la société et assurent leur survie. Les entreprises adoptent donc certains comportements pour garder ou retrouver une légitimité, comportements parfois en contradiction avec leurs propres objectifs. L'institutionnalisation du comportement responsable n'est pas exclusivement due à des raisons de performance mais également à des motifs de légitimité.

Gabriel et Cadiou (2005) suggèrent, pour leur part, que la légitimité des entreprises et de leurs dirigeants est une question centrale. Elle permettra, à terme, de se prémunir contre les troubles et les dérives possibles du système. La reconnaissance du système de légitimité est une nécessité pour l'entreprise, elle détermine les conditions de succès de toute action organisationnelle et sociétale. Pour Suchman (1995), la légitimité se décline en trois modalités :

- Une modalité pragmatique lorsque l'entreprise satisfait les intérêts des agents impliqués.
- Une modalité morale qui traduit la recherche du bien-être social par l'entreprise.
- Une modalité cognitive dans le cas où la stratégie de l'entreprise est admise par l'environnement externe.

De manière détaillée, la légitimité pragmatique est entendue par rapport à sa finalité, exprimée par les intérêts à honorer. La légitimité morale se traduit par l'intention exprimée. La légitimité cognitive se justifie par la procédure mise en œuvre.

À la lumière des justifications fournies, il devient possible de dégager certains arguments qui permettent de concevoir un cadre d'analyse pour le principe de légitimité :

1. L'engagement sociétal est fortement motivé par la quête de légitimité envers la société. La RSE serait « le garant d'un accès à la légitimation ».
2. L'entreprise est un agent social devant s'acquitter de ses obligations sociétales perçues comme bonnes et appropriées par la société.
3. Une entrave aux engagements sociétaux pourrait entraîner des sanctions voire le déclin.
4. Les actions responsables sont désirables, convenables et appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales.

Ainsi, Ces réflexions nous permettent d'articuler la première hypothèse adjacente de premier niveau :

HA1.1 : Le principe de légitimité a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).

I.2.2. Principe de responsabilité publique : les entreprises sont responsables des externalités de proximité

Ce principe de responsabilité publique de l'entreprises (RPE) prévoit une responsabilité de l'entreprise se limitant à son champ d'intervention et non pas à des domaines allant au-delà de ce champ. Preston et Post (1975, cités par Wood, p. 697) définissent ce principe de la façon suivante : « L'entreprise est responsable des résultats relatifs aux conséquences primaires et secondaires de son domaine d'intervention ».

Ce principe stipule que l'entreprise n'est en aucun cas responsable de « toute la misère du monde ». Elle devrait se préoccuper des problèmes qu'elle a causés, et qui sont en lien avec les conséquences de son activité. Il sert à cadrer l'action organisationnelle et à la restreindre aux domaines en lien avec l'activité de l'entreprise » (Preston et Post, 1975).

Ce principe implique deux niveaux de responsabilité. Une responsabilité que l'on peut qualifier de primaire ou directe, engendrée par l'activité de base de l'entreprise et en lien étroit avec sa chaine de valeur. Une deuxième responsabilité qualifiée de secondaire, plus ou mois indirecte et éloignée à l'activité de l'entreprise, mais elle représente les conséquences des responsabilités primaires. De telles responsabilités s'avèrent cependant abstraites, mais nous pouvons quand même les éclairer davantage par l'exemple du constructeur automobile. Ce dernier est souvent tenu responsable de participer à résoudre les problèmes liés à la sécurité des véhicules et à la pollution (responsabilités primaires). Il peut également, mais dans une proportion moindre, devenir impliqué dans des programmes d'éducation des conducteurs ou de résolution des problèmes du transport public (responsabilités secondaires). Il lui sera, cependant, difficile de s'impliquer dans des programmes de logement ou de lutte contre la famine par exemple (se situant en dehors de son domaine d'intervention).

Ce principe de RPE donne du pragmatisme à la PSE, il permet de délimiter le champ d'intervention de l'entreprise responsable. Sa responsabilité se trouve confinée à sa zone d'influence. Ainsi, la responsabilité d'une entreprise se limite aux seuls acteurs qui sont de près (responsabilité primaire) ou de loin (responsabilité secondaire) influencés par son activité. Ces acteurs ne sont autres que les SH à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable. Le principe de RPE permet alors de recadrer la PSE et de la confiner au domaine d'intervention de l'entreprise.

À la lumières des contributions fournies par Preston et Post (1975), il devient possible de d'avancer un cadre d'analyse pour saisir le principe de responsabilité publique. Ce principe pourrait être opérationnalisé en se référant aux formulations suivantes :

1. La PSE d'une entreprise se limite aux seuls acteurs qui sont touchés par son activité (responsabilité primaire).
2. L'entreprise est responsable des problèmes liés aux seules conséquences de son domaine d'intervention (responsabilité secondaire).
3. L'entreprise n'est pas responsable des problèmes qu'elle n'a pas causés. Elle n'est pas responsable « de toute la misère du monde » (aucune responsabilité).

Ainsi, nous pouvons émettre la deuxième hypothèse adjacente du premier niveau :

HA1.2 : Le principe de responsabilité publique a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).

I.2.3. Principe d'implication managériale : la PSE comme expression des valeurs et des convictions managériales

Pour le bienfondé de ce principe, Wood (1991) avance la discrétion managériale comme déterminant de la démarche sociétale. En effet, les managers disposent du libre choix de s'engager ou non dans la PSE. Ce principe renvoie à l'idée selon laquelle « la responsabilité de l'entreprise n'est pas l'affaire d'acteurs organisationnels abstraits mais bel et bien d'acteurs humains » et que « les managers sont des acteurs moraux. Dans tout domaine de la PSE, ils font preuve de discrétion, en vue d'aboutir à des résultats socialement responsables » (Wood, 1991, p. 698).

Ackerman (1975) considère la PSE comme le management de la discrétion, relevant non pas d'actions philanthropiques, mais d'un niveau de discrétion dans le choix des actions. Le management de la discrétion s'articule autour de ces trois idées clés :

1. Le manager évolue dans un environnement où il existe une multitude de choix ;
2. Les décisions et les actions entreprises par le manager ne relèvent pas toutes de procédures formelles rationnelles ;
3. Et finalement, le manager est un acteur moral, qui fait état de discrétion dans le choix de ses décisions.

Ainsi, Wood (1991) pose la discrétion managériale comme principe de la PSE. En ce sens, les managers sont libres de s'engager ou non dans une démarche sociétale. La PSE relève donc du volontariat. Cette conception de la PSE se trouve, en effet, restreinte au contexte américain. Elle

est ancrée dans la culture américaine, décrite comme étant individualiste, légalitaire et pragmatique et où les droits individuels sont admis en l'absence de l'intervention de l'État. Ainsi, les entreprises agissent de leur plein gré en ce qui concerne la démarche sociétale.

En revanche, dans le contexte tunisien, la démarche sociétale relève plutôt de l'implication des managers et les valeurs qu'ils véhiculent. Cette perspective se nourrit de la culture tunisienne musulmane qui est fortement influencée par les valeurs et les lois tacites, communément partagées. Ainsi, la démarche n'est plus volontaire mais plutôt délibérée et dictée par les convictions profondes des dirigeants. Nous allons donc poser les valeurs et convictions managériales comme cadre d'analyse pour évaluer l'engagement des managers.

Plusieurs travaux se sont interrogés sur le lien entre les valeurs managériales et le niveau d'engagement sociétal (Wood, 1991 ; Greening et Gray, 1994 ; Jones, 1999 ; Thomas et Simerly, 1995 ; Reynaud, 1997 ; Banerjee et al., 2003 ; Mercier, 2004 ; Marais, 2008). Rokeach (1973) prévoit que les représentations, que font les dirigeants de leur entreprise, sont fortement influencées par leur système de valeur. Plus les managers véhiculent des valeurs pro-PSE, plus leur engagement sociétal est fort.

Les valeurs recensées renvoient essentiellement à l'éthique, à l'altruisme, à la justice sociale ou encore à l'universalisme. Pour Martinet et Reynaud (2004), les managers ayant un comportement socialement responsable croient en un homme social, potentiellement travailleur et à la recherche de rémunérations non seulement financières mais aussi symboliques. De même, Reynaud et alii (2007) estiment que les valeurs de propre enrichissement sont le fait d'individus optant pour une responsabilité seulement économique tandis que ceux ayant un comportement socialement responsable sont guidés par des valeurs altruistes. Egri et Ralston, (2004) signalent que les différences en termes de bonté sont reliées à l'intérêt porté aux autres et aux comportements socialement responsables.

Outre la bonté, l'altruisme s'avère l'une des valeurs clé. Le souci d'autrui revêt ainsi une grande importance. Un manager ayant une attitude altruiste cherche toujours à satisfaire les revendications des parties prenantes. Jones (1980) insiste sur la dimension altruiste de la PSE, qui serait, selon l'auteur, en lien étroit avec la morale. Groot et Steg (2007) prévoient que les personnes avec des valeurs orientées altruisme sont plus enclines à s'engager dans des comportements sociétaux que les personnes ayant de fortes valeurs de valorisation de soi.

D'autres auteurs s'accordent pour voir dans la morale et l'éthique le fondement d'un comportement responsable (Reynaud, 1997). Ainsi Weber (1905) prévoit que les actions au travail sont portées par les valeurs morales. Dans « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », il rappelle que « l'utilité d'un métier, l'approbation que Dieu lui accorde, se mesurent d'abord (…)

selon la morale » (l'édition de 1994). La théorisation sur l'éthique des affaires illustre bien le rôle du top management dans la démarche éthique de l'entreprise (Jones, 1995). Les managers sont censés prévaloir des considérations éthiques dans leurs actions quotidiennes (Freeman, 1984). Un tel engagement envers les valeurs éthiques représente une finalité en soi, au-delà des considérations étroites de performance (Weaver et al., 1999).

Parallèlement, Mercier (2004), dans sa conceptualisation de l'éthique d'entreprise, précise que l'implication managériale sert de modèle afin que l'entreprise obtienne le comportement éthique désiré. Banerjee et al. (2003) insistent sur le rôle de l'équipe dirigeante. Les convictions et valeurs managériales sont l'une des motivations les plus déterminantes de la démarche environnementale. Les auteurs prévoient également que les dirigeants peuvent s'allier avec les gouvernements ou même avec les ONG pour formaliser ces engagements par des accords et conventions. D'autres travaux ont cherché à questionner les valeurs managériales qui sont favorables à la prise en compte de l'environnement écologique. Certains se sont concentrés sur l'étude des managers éco-centriques (Purser *et al.*, 1995; Egri et Pinfield, 1996) ou l'identification du profil type d'un manager « champion environnemental » (Andersson et Bateman, 2000). D'autres se sont focalisés sur les caractéristiques démographiques et personnelles propres au manager « environnemental » (Egri et Herman, 2000), alors que d'autres ont cherché à cerner l'avantage compétitif procuré par une stratégie environnementale (Ex. Russo et Fouts, 1997 ; Sharma et Vredenburg; 1999)

Thomas et Simerly (1995) avancent les critères liés au passé professionnel des managers et leur ancienneté dans l'entreprise. Leurs résultats montrent que les managers ayant antérieurement occupé des fonctions externes à l'entreprise, c'est-à-dire en lien avec les parties prenantes, sont plus à-même à s'engager sociétalement. La « familiarité organisationnelle » au sens de Reynaud (1997), (appréciée par l'ancienneté dans l'entreprise) n'a, en revanche, un impact positif sur la prise en compte de la responsabilité sociale que dans les industries ayant des problèmes sociaux récurrents. Cette ancienneté devient un vecteur d'apprentissage sociétal dans l'entreprise.

À la lumière de ces contributions, il s'avère que l'implication sociétale des managers est le fruit des valeurs qu'ils véhiculent. Ces valeurs consistent essentiellement en l'éthique, l'altruisme, la bonté et l'universalisme et qui se traduisent par la recherche d'un bien-être partagé.

En vue de développer un cadre d'analyse de ces valeurs managériales, nous allons nous fonder sur la conceptualisation de Schwartz (1994). Schwartz (1994) et Rokeach (1973) ont fourni une modélisation des valeurs considérées comme universellement reconnues. Schwartz (1994) fait décliner ces valeurs en deux continuums. Un premier continuum regroupe les valeurs dites individualiste (valeurs d'accomplissement, d'autonomie, de pouvoir, d'hédonisme et de

stimulation). Le deuxième inclut les valeurs dites collectiviste (valeurs de bonté, conformisme, tradition, sécurité et universalisme).

Tableau 3.2. Typologie des valeurs selon Schwartz (1994, cité par Reynaud et Roques, 2007, p. 5)

Catégories de valeurs	Caractéristiques sous-jacentes	Capacité à orchestrer l'engagement sociétal
Valeurs Individualistes	1. **Accomplissement :** Quête de succès dus à la reconnaissance de ses compétences. 2. **Autonomie :** Indépendance d'action et de pensée. 3. **Pouvoir :** Quête d'un statut social, de prestige, de contrôle voire de domination sur les hommes et les ressources. 4. **Hédonisme :** Quête de plaisir. 5. **Stimulation** : Quête de nouveauté, de challenge, de variété.	**Faible** Ces valeurs ne sont pas favorables à la prolifération d'une démarche sociétale.
Valeurs Collectivistes	1. **Bonté** : Protection du bien-être de personnes avec lesquelles on est fréquemment en contact (sens plus étroit qu'universalisme). 2. **Conformisme :** Absence de comportements ou de pensées en désaccord avec la norme sociale. 3. **Sécurité :** Sécurité matérielle mais aussi harmonie et stabilité au sein d'une société ou dans les relations interpersonnelles. 4. **Tradition :** Respect et engagement dans les coutumes et les idées d'une culture d'une religion. 5. **Universalisme :** Tolérance, protection du bien-être des autres et de la nature.	**Forte** Ces valeurs représentent un terrain propice pour le développement d'une démarche sociétale structurée.

Nous allons donc nous inspirer de ces valeurs collectivistes de Schwartz (1994) et les adapter au contexte de la PSE pour opérationnaliser le principe de l'engagement managérial et identifier ainsi le profil des managers pro-PSE. La nouvelle configuration des valeurs adaptées au contexte de la PSE se présente comme suit :

1. Altruisme : protection du bien-être des SH avec lesquelles le manager est fréquemment en contact.
2. Conformisme: absence de tout comportement ou de toute pensée en désaccord avec la norme sociale.
3. Collectivisme: recherche de sécurité, d'harmonie et de stabilité au sein de l'entreprise ou dans les relations interpersonnelles.
4. Ethique : respect des engagements dans les coutumes et les idées d'une culture ou d'une religion.
5. Universalisme : protection du bien-être des autres et de la communauté.

Ainsi, et en vertu des justifications théoriques en faveur de l'effet des valeurs et des convictions managériales sur l'engagement sociétal. Nous pouvons avancer la troisième hypothèse adjacente de premier niveau:

HA1.3. Le principe d'implication managériale a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).

I.2.4. Complémentarité des trois niveaux de principes

Les travaux de Davis (1973), de Preston et Post (1975), ou encore ceux de Ackerman (1975) ont été, depuis longtemps, perçus comme indépendants voire implicitement contradictoires. Nous avons cherché, à la lumière de Wood (1991), à les réconcilier en les intégrants dans une même approche. Les principes de légitimité, de responsabilité publique et de d'implication managériale émanant des ces travaux antérieurs, ont été redéfinis selon une logique cohérente.

Le principe de légitimité est un principe structurel à vocation proscriptive. Il est orienté vers les obligations sociétales de l'entreprise en tant qu'acteur sociétal. En cas de non respect de ces obligations, la légitimité de l'entreprise se trouve largement compromise et des sanctions peuvent lui être infligées.

Le principe de responsabilité publique stipule que le continu de la PSE varie selon les spécificités de chaque entreprise. Chaque entreprise est appelée à « réparer ce qu'elle a brisé », et résoudre les problèmes qu'elle a causés. Ce principe sert à limiter l'ambiguïté de la portée de la PSE, et permet de restreindre la responsabilité aux seuls et uniques domaines d'intervention de l'entreprise. Le principe d'implication managériale prévoit que l'engagement sociétal de l'entreprise est l'expression des valeurs et convictions managériales. Plus les valeurs sont orientées altruisme, bonté, éthique et universalisme, plus le niveau d'engagement sociétal envers les SH est fort.

Wood (1991) note que cette typologie de principes n'est en aucun une configuration « universelle » applicable à n'importe quel type d'organisation quelque soit son pays d'origine, son origine publique ou privée, son secteur d'activité ou sa taille, voire sa culture d'entreprise, etc. En effet, dans le cas du principe de légitimité, les obligations sociétales varient selon le secteur d'activité ou encore le pays d'exercice. Pour le cas du principe de responsabilité publique, le domaine d'activité change selon les contextes et la taille de l'entreprise. Et enfin pour ce qui est du principe de l'implication managériale, les valeurs relèvent d'un caractère personnel et varient

selon les managers. Ainsi, il semble fondamental de reconsidérer le poids de ces éléments et adapter le cadre d'analyse en fonction des spécificités culturelles et organisationnelles propres au contexte d'étude.

II. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION MANAGERIALE DE LA PSE : la réceptivité sociétale de l'entreprise ou les acteurs impliqués

Cette partie se consacre au développement de la deuxième dimension du construit PSE en lui octroyant une assise aussi bien théorique que conceptuelle. Cette deuxième dimension, que nous intitulons « réceptivité sociétale » (« *Corporate Social Responsiveness* » (RSE2)) consiste en les stratégies/politiques/actions mises en place pour répondre aux revendications des diverses parties prenantes (SH). Cette réceptivité sous sa version antérieure (conçue comme l'ensemble des stratégies de réponse aux problèmes sociétaux) demeure très confuse et difficile à concevoir (en quoi consistent ces problèmes sociétaux ? Qui sont les acteurs à l'origine de ces problèmes ? Comment les identifier ? Comment développer la réponse adéquate ?). Des interrogations resurgissent portant dans leur sillage de nombreuses ambigüités. À cet effet, nous admettons que la réceptivité pourrait être mieux appréhendée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociétaux, objet de la réponse.

De ce fait, notre attention sera portée sur « *Stakeholder theory* » (SHT) (Freeman, 1984, Donaldson et Preston, 1995) comme nouvelle piste d'investigation capable de fournir un cadre conceptuel à la notion de réceptivité. Cette théorie explique que l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs avec différentes demandes et exigences, et à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux. La SHT s'inscrit dans la lignée des travaux sur la PSE, mais s'en différentie par sa visée opérationnelle, managériale et stratégique. Elle est considérée par de nombreux chercheurs comme le nouveau cadre intégrateur pour le management stratégique (Acquier et Aggeri, 2008). La réflexion engagée prévoit que la notion de SH permet de fournir la possibilité de « personnaliser » la réceptivité en délimitant les groupes d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise se doit d'être responsable (Carroll, 1991). L'apport de la notion de SH est de mettre des « noms et des visages » à l'idée de réceptivité. Le management des SH devient un moyen d'orchestrer et de concrétiser les stratégies de réponse aux problèmes sociétaux.

En vue d'opérationnaliser la notion de réceptivité, nous allons opérer en trois temps. Dans un premier temps, il s'agit de revenir sur les fondements du concept de réceptivité et d'expliquer sa genèse en mettant en avant les limites des conceptualisations antérieures. Nous allons, dans un

deuxième temps, introduire la SHT et analyser la problématique d'identification et d'hiérarchisation des SH et expliquer comment cette approche pourrait être un terrain d'étude fécond pour saisir la notion de réceptivité. Dans un troisième temps, nous allons développer la démarche orientée SH de conceptualisation de cette réceptivité et expliquer la logique analytique sous-jacente que nous avons adoptée.

II.1. RECEPTIVITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE : UNE MISE EN PERSPECTIVE CRITIQUE DES APPROCHES ANTERIEURES

II.1.1. Genèse de la réceptivité et son articulation par rapport à la responsabilité

Au début des années soixante-dix, un nouveau courant de pensée a pris de l'ampleur dans le domaine « *Business & Society* » se focalisant sur le nouveau rôle assigné à l'organisation en tant que acteur sociétal. La nouvelle réflexion introduit le concept de *« Corporate Social Responsiveness »* ou la Réceptivité Sociétale de l'Entreprise (RSE2), considérée par certains comme une remise en cause profonde de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE1).

La notion de réceptivité trouve son socle dans un projet de recherche développé au sein de « *Harvard Business School* » (Ackerman et Bauer, 1976). Ce projet cherchait à développer de nouveaux outils, de nouvelles règles et notamment des pratiques de l'audit social (Acquier et Aggeri, 2008). Ackerman et Bauer (1976) prônaient une démarche pragmatique allant au-delà des considérations purement théoriques et philosophiques de l'approche RSE1. La réceptivité renvoie à la « capacité de réponse au pressions sociétales » (Frederick, 1978). Le concept s'inscrit dans une posture « responsive », et se focalise sur l'acte de réponse. La réceptivité appelle à s'interroger sur des aspects fondamentaux, délaissés par la notion de RSE1. Ces éléments se résument dans les questionnements suivants : est ce que l'entreprise est capable de développer une réponse ? Est-elle en mesure de le faire ? L'a-t-elle faite ? Comment procéder? Sur quoi cela va porter ? Et quel est l'effet escompté ?

L'attention est ainsi portée aux procédures, aux mécanismes ou encore aux comportements de réponse. La compétence managériale revêt à ce niveau une importance particulière, ce sont les managers qui sont derrière le développement des stratégies de réponse. La réceptivité s'avère ainsi une approche à vocation managériale puisqu'elle accorde une attention particulière au management des relations avec la société.

L'examen des orientations théoriques révèle l'existence des deux perspectives dans l'étude de la réceptivité. La première perspective est d'ordre micro-organisationnel, se focalisant sur l'entreprise en tant que entité élémentaire et sa capacité à mettre en place une réceptivité efficace.

Son objet était d'expliquer les facteurs rendant efficace et pragmatique, la stratégie de réponse aux pressions sociétales. La réceptivité est appréhendée à ce niveau comme la capacité de l'organisation à gérer les demandes sociétales. Cette dimension trouve son origine dans les travaux fondateurs d'Ackerman et Bauer (1975) et de Blake et David (1974). La deuxième dimension de la réceptivité est d'ordre macro-institutionnel. Elle renvoie aux arrangements, mais aussi aux procédures institutionnelles (à large spectre), perçues comme indispensables pour chaque entreprise ayant une activité « étendue » (les multinationales par exemple). Cette perspective se réfère au principe de responsabilité publique développé par Preston et Post (1975), laquelle limite la responsabilité de l'entreprise à son champ d'intervention.

II.1.1.1. Articulation du débat, dualité responsabilité/réceptivité : entre concurrence et complémentarité

Pour mieux cerner les origines et les significations de la réceptivité, nous allons la confronter à la notion de responsabilité.

Certains auteurs s'accordent à croire que la réceptivité (RSE2) serait une alternative à la responsabilité (RSE1). La réceptivité permettra de porter l'attention à la philosophie de réponse, allant au-delà des obligations éthico-morales véhiculées par la responsabilité. Les partisans de la réceptivité se sont fondés sur les problèmes d'opérationnalisation de la RSE1. Leur point de départ était la difficulté sinon, l'impossibilité de mesurer la RSE. Sa posture purement éthico-philosophique la situait à un niveau d'abstraction assez élevé échappant à tout pragmatisme. Ackerman et Bauer (1976) pensent que la RSE1 ne fait que dissimuler l'attention vers ce qui se révèle être fondamental. L'argument présenté par les auteurs prévoit que la RSE1 se fonde sur trois idées clés : la conscience des managers, leur renonciation à la quête de profit et leur discrétion. Chacun de ces trois piliers s'avère difficile, sinon impossible à appréhender, et cela ne fait qu'accroître l'ambiguïté autour de la RSE1. Sethi (1979) suggère que la RSE2 permet de renouveler le débat autour de la RSE1 en portant un nouveau regard sur l'acte de réponse.

« Si la responsabilité est le nom, la réceptivité serait le verbe. Si la responsabilité se penche sur des discours philosophiques, la réceptivité s'échappe aux considérations philosophiques en faveur d'une approche managériale », telle est la distinction faite par Frederick (1994, p. 161). L'auteur rajoute que la RSE2 est plus tangible, réalisable et objective que la RSE1. La réceptivité permet au manager de se concentrer clairement sur le développement des stratégies et leur implémentation.

Le glissement des préoccupations de la responsabilité à la réceptivité génère diverses implications. La réceptivité se consacre à l'étude des outils, des techniques, des structures, mais aussi des comportements jugés comme appropriés pour une entreprise sociétalement

responsable. Les chercheurs en réceptivité ont longtemps cherché à développer des outils efficaces pour répondre aux pressions sociales.

Par ailleurs, l'approche réceptivité permet de stimuler les recherches dans le domaine « *Business & Society* ». Les managers sont tenus de répondre aux différentes revendications des SH, mais ils se heurtent aux difficultés de développer les réponses adéquates (comment répondre ? Quand ? et avec quels moyens ?). Les généralités abstraites issues de la RSE1 ne permettent pas d'apporter une réponse à ces interrogations, laissant libre cours à un flou persistant. Ce que cherchent les managers c'est une démarche pragmatique, un ensemble de procédures à appliquer, un plan d'actions à suivre. La RSE2 s'impose dans ce contexte comme une démarche orientée action donnant les orientations sur la manière, mais aussi sur les moyens et les finalités de l'acte de réponse (Preston, 1978). Une organisation responsable est plus apte à se concentrer sur les aspects opérationnels de la RSE2 et non pas à spéculer sur les principes philosophiques véhiculés par la RSE1.

De plus, l'originalité de l'approche réceptivité tient à son exigence en termes de flexibilité ainsi que le diagnostic des contraintes internes et externes qui compromettent la réponse. Les contraintes internes consistent en la rigidité de la structure organisationnelle pouvant retarder la réactivité de la firme (Ackerman, 1975). Les contraintes externes concernent essentiellement le coût de mise en place et la difficulté de mesure des bénéfices attendus de la démarche (Leone, 1977).

La RSE2 s'avère selon Frederick (1978 ; 1994) un construit tangible, théoriquement justifiée et capable de mieux appréhender la nature de l'interaction entreprise/société. La réceptivité permet ainsi de pallier les limites conceptuelles de la RSE1, liées aux difficultés de son opérationnalisation. La RSE1 étant perçue comme inopportune (Friedman, 1970), irréalisable (Perrow, 1979), peu probable (Galbraith, 1973) sinon impossible (Chamberlain, 1973).

Tableau 3.3. Eléments de distinction entre responsabilité et réceptivité (construit à partir de Frederick, 1994)

	Responsabilité sociétale (RSE1)	Réceptivité sociétale (RSE2)
1. Considération majeure	Ethique/morale	Pragmatique
2. Mise en perspective	Philosophique Générale, spéculative	Managériale Analytique
3. Position/attitude	Réactive	Proactive
4. Objet	Contenu	Processus
5. Niveau de concentration	Obligations	Réponses
6. Portée de la décision	Long terme	Court et moyen terme

II.1.1.2. Quelques limites de la réceptivité et la nécessité d'intégrer les « préceptes » de la responsabilité

La réceptivité ne serait-elle pas la panacée aux anomalies conceptuelles de la responsabilité ? Pourrait-on pour autant croire à la substituabilité, ou au contraire, à la complémentarité, entre ces deux notions ?

Carroll (1979) a cherché à dépasser la dialectique complémentarité/rivalité entre les deux concepts de RSE1 et de RSE2. L'auteur suggère que la RSE2 n'est en aucun cas une alternative à la RSE1 mais un plutôt le complément. La RSE2 se situe dans la phase action en lien direct avec le management des problèmes sociaux. Elle ne dispose, cependant, d'aucune conscience morale ou éthique, c'est la RSE1 qui incarne cette dimension éthico-morale renvoyant aux conviction/motivation derrière l'engagement. La RSE2 ne fait que prévaloir une démarche pragmatique de mise en place de ces considérations. Carroll (1979) remet en cause la capacité de la réceptivité sociétale à contourner la RSE. Pour lui, une organisation pourrait éventuellement être « responsive » aux exigences sociétales, mais ses réponses peuvent être irresponsables socialement. Frederick (1978 ; 1994) prévoit que la RSE2 ne permet pas de clarifier la RSE1, elle demeure plus technique, avec une portée plus restreinte par rapport à la RSE1.

S'interroger sur la possibilité de substituer la RSE1 par la RSE2 ne fait que confronter voire mettre en opposition deux concepts représentant les deux facettes d'une même pièce. Dissimuler la RSE1 en faveur de la RSE2 conduit forcément à perdre de vue les convictions, les règles et les valeurs morales qui pourraient orienter la philosophie de réponse. La RSE1 est à vocation normative, prescriptive et éthique, la RSE2 présente une connotation instrumentale pragmatique.

Pour défendre la thèse de complémentarité des deux approches. Frederick (1978 ; 1994) passe en revue les limites conceptuelles de la RSE2, et insiste sur la nécessité de lui instruire les principes de la RSE1. La première limite tient au fait que la RSE2 ne capte que les pressions sociales et la nécessité d'y répondre. Ce déterminisme environnemental et institutionnel de la

RSE2, conjugué à la passivité de l'entreprise face à ses pressions institutionnelles, semble plutôt être réducteur d'une certaine réalité sociétale de l'entreprise. En fait, l'approche de la RSE comme processus volontaire peut expliquer l'appropriation de la RSE dans les entreprises. Certaines pratiques sociétales ne sont pas dictées voire imposées, elles émanent plutôt du volontariat, telles que les activités philanthropiques. La deuxième limite porte sur le caractère statique de la RSE2, ne lui permettant pas de capter les mutations de la réalité sociétale et en particulier le dynamisme des revendications et des mouvements des acteurs. Il semble fondamental pour une organisation « responsive » d'anticiper et de s'adapter à ces changements. Finalement, la RSE2 n'est qu'une représentation logique des modes de réponse aux problèmes sociétaux. Elle n'est en aucun cas une théorie de gestion disposant d'un fondement scientifique ou philosophique puisqu'elle délaisse les valeurs et principes indispensables au développement d'une théorie cohérente. Ainsi, l'auteur rajoute que « La RSE2 n'a pas fait mieux que la RSE1 ».

De ce fait, l'hypothèse de complémentarité trouve tout son sens. La RSE1 constitue le cœur, le socle au sein duquel la RSE2 prend son sens. La RSE1 s'impose comme justification théorique, idéologique et philosophique de tout l'édifice théorique. Frederick conclue que ni la RSE1 ni la RSE2 ne sont capables à elles seules de mieux appréhender la complexité de la réalité sociétale de l'organisation. Il devient alors nécessaire des les intégrer simultanément. C'est ce qu'a fait Carroll (1979) dans un effort de réconciliation, ce qui a donné naissance au concept intégrateur de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE).

II.1.2. Fragmentation et diversité des modélisations théoriques de la réceptivité

La RSE2 devient ainsi un champ d'investigation très convoité dans le domaine « *Business & Society* ». Le concept s'impose dans la littérature à côté de la RSE1 pour compenser son manque de pragmatisme. Sa visée managériale a facilité aux chercheurs l'identification des problèmes sociétaux et le développement des modes de réponse adéquats. Ainsi, les chercheurs ont pris conscience de la nécessité de fédérer les notions de RSE1 et de RSE2 et de les intégrer dans une même conceptualisation plus globale. Cette approche s'est illustrée dans les tentatives de modélisation théorique de la PSE qui n'est autre qu'une combinaison de RSE1 et de RSE2. Les modélisations théoriques, et notamment ceux de Carroll (1979), de Wartick et Cochran (1985), de Wood (1991), de Clarkson (1995), ou encore de Swanson (1995), se sont largement inspirées de cette représentation managériale qu'ils considèrent comme passage obligé dans toute tentative de modélisation de l'interaction entreprise/société.

Néanmoins, les conceptualisations de la réceptivité est loin de faire l'unanimité dans les modèles théoriques. Les versions fournies altèrent des représentations différentes selon la nature des enjeux sociétaux à l'entreprise.

II.1.2.1. Les approches fragmentées de la réceptivité, les versions de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985)

C'est à Carroll que l'on doit la première intégration de la réceptivité dans la modélisation de la PSE. La réceptivité représente la troisième dimension du modèle de Carroll. Elle désigne la philosophie, les modes ou encore les stratégies mis en place pour résoudre les problèmes sociétaux (Carroll, 1979). Ces stratégies de réponses oscillent, selon l'auteur, entre deux modes extrêmes de réponse (aucune réponse/ réponse proactive). L'acception de la RSE2 est appréhendée à ce niveau par rapport aux actions managériales engagées. Carroll s'inspire de la représentation de la RSE2 de Frederick (1978) et la situe dans une perspective dynamique. Selon cette approche, c'est l'acte de réponse (par les procédures, les mécanismes, les arrangements etc.) qui prévôt, au-delà des convictions morales et éthiques. La typologie des modes de réponse de Carroll s'inspire des travaux de McAdam (1973), de Wilson (1975) et de Davis et Blomstrom (1975).

Wilson (1975) a développé quatre stratégies de réponse (réaction, défense, accommodation, et pro-action). McAdam (1973) a fourni quatre stratégies décrivant l'approche managériale caractérisant cette réponse. Ces philosophies consistent, selon les termes de l'auteur à : combattre tout le temps (« *Fight all the way* »), faire ce qui serait nécessaire (« *Do only what is required* »), être progressif (« *Be progressive* »), et enfin, mener le secteur (« *Lead the industry* »). Davis et Blomstrom (1975) avancent d'autres stratégies alternatives comme réponse aux pressions sociétales, on retrouve ainsi les stratégies de retrait, de relations publiques, de négociation, et enfin, de résolution de problèmes.

Carroll a développé une approche englobante des modes de réponse qui combine les trois typologies précédentes.

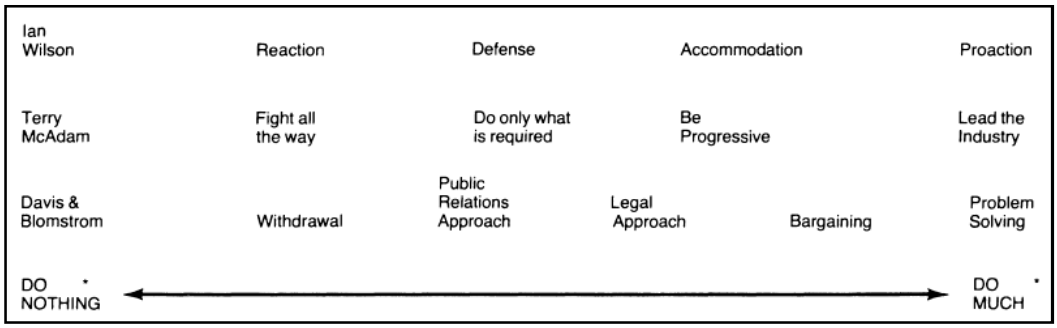


Figure 3.2. Typologie des stratégies de réponse selon Wilson (1974), McAdam (1973) et Davis et Blomstrom (1975) (figure construite par Carroll, 1979, p. 502)

Il est à noter que la réceptivité selon la version de Carroll figure comme troisième dimension du modèle de PSE, précédé par la dimension problèmes sociétaux. Ces problèmes ne sont autres que les domaines d'intervention, cibles de la réceptivité. En effet, les stratégies de réponse aux pressions sociales (la réceptivité) sont totalement orientées vers la résolution de ces problèmes sociaux. Ces problèmes renvoient essentiellement, selon l'auteur, au consumérisme, à l'environnement, à la sécurité ou encore aux parties prenantes.

L'auteur souligne par ailleurs que l'identification des problèmes sociaux s'avère souvent périlleuse. La difficulté provient essentiellement de l'instabilité mais aussi de la perpétuelle mutation de ces problèmes sociaux dans le temps et dans l'espace (inter-industries). Carroll reconnaît également l'inexistence de consensus sur la nature de ces problèmes. Ceci oblige à un passage forcé à la réceptivité qui est en quelque sorte la réponse à ces problèmes.

Néanmoins, cette mise en perspective séparée de la réceptivité et des problèmes sociaux (selon la version de Carroll) nous parait inappropriée. En effet, la réceptivité n'est autre que les modes de réponse aux problèmes sociaux. Ces deux dimensions représentent deux compartiments indissociables d'une même pièce. Il devient nécessaire de les reconsidérer non pas comme deux éléments isolés, mais plutôt comme une seule dimension.

Wartick et Cochran (1985) reprennent la typologie des stratégies de réponse du modèle de Carroll (1979) (réaction, défense, accommodation, et pro-action). Ils prévoient que cette dimension met en avant la capacité de l'entreprise à faire face au changement des conditions sociétales. De plus, Wartick et Cochran spécifient les problèmes sociaux, objet de cette réceptivité. Nous retrouvons ainsi la gestion des problèmes publiques, stratégiques ou encore sociaux. Le premier axe renvoie à des aspects législatifs, le deuxième se réfère aux conséquences du changement, alors que le troisième est lié aux changements des valeurs et des attitudes.

Par ailleurs, il semble fondamental de signaler que la réceptivité présente des racines historiquement profondes, elle trouve son origine dans les théorisations autour du management stratégique. C'est à Ansoff (1975) que l'on doit les premières représentations de la manière de

gérer les problèmes sociétaux. L'idée mère renvoie aux processus de réponse aux « signaux faibles » émis par l'environnement. La finalité ultime de la gestion des problèmes sociaux réside dans la minimisation des « surprises » liées aux mutations de l'environnement et le développement d'une réponse réactive et systématique à ces changements (Bowen, 1979, cité par Wartick et Cochran, 1985). Le processus de gestion de problème sociaux se décompose, selon Johnson (1983, cité par Wartick et Cochran, 1985), en trois stages à savoir :

1. L'identification des problèmes,
2. L'analyse des problèmes,
3. Et enfin, le développement d'une réponse.

Quelque soit sa nature publique, stratégique ou sociale, la gestion des problèmes présente centaines insuffisances liées à la difficulté de mettre en pratique le processus. Elles consistent selon Johnson (1983) en l'abondance des problèmes, et donc la difficulté de les quantifier, analyser et évaluer leur fiabilité.

II.1.2.2. La version de Wood (1991) et le développement d'une approche intégrée de la réceptivité

La version de Wood semble être la plus englobante de la notion de réceptivité. L'auteur a cherché à intégrer les problèmes sociaux et les stratégies de réponses, illégitimement séparés par Carroll et Wartick et Cochran. Wood prévoit que la réceptivité est une dimension « action » purement pragmatique, elle illustre le « comment » de la PSE et vient compléter les motivations ou les principes de la RSE (1ère dimension du modèle). L'auteur souligne la diversité des travaux qui sont consacrés à l'étude de cette réceptivité sociétale. Cependant, aucune de ces recherches n'est parvenue à fournir une conceptualisation opérationnelle du concept. L'auteur s'attaque en particulier aux quatre stratégies de Carroll (1979) qu'elle juge inappropriées voire réductrices des modes de réponse aux demandes sociétales.

Pour développer sa conceptualisation de la réceptivité sociétale, Wood (1991) se fonde sur les apports d'Ackerman (1975) ayant identifié trois activités d'une entreprise responsable :

- Elle analyse minutieusement son environnement,
- Elle cherche à répondre aux exigences de toutes les parties prenantes,
- Et enfin, elle met en place des plans d'action pour s'adapter aux changements sociétaux.

Ces trois dimensions représentent le processus à l'œuvre pour gérer les revendications sociétales. Wood décline ainsi la réceptivité en trois éléments, détaillés ci-après :

1. L'analyse de l'environnement (« *Environmental Assessment* ») : la réceptivité sociétale est un concept écologique[22] (Wood, 1991). La survie de l'organisation est étroitement liée à sa capacité d'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre. Elle est appelée à analyser minutieusement l'environnement externe pour pouvoir répondre à ses exigences.
2. La gestion des SH (« *Stakeholder Management* ») : cette deuxième variante de la réceptivité a été empruntée des travaux de Freeman (1984) qui a identifié les acteurs pouvant affecter ou affectant l'entreprise. Cette dimension représente la première tentative d'intégration de la gestion des SH dans l'étude de la réceptivité.
3. La gestion des problèmes sociétaux (« *Issues Management* (IM)») : Wartick et Cochran (1985) ont considéré cette composante comme une troisième dimension du modèle de PSE intitulée stratégies de réponse aux problèmes sociétaux. Néanmoins, dans le modèle de Wood (1991), cette variante n'est plus la 3ème dimension du modèle de la PSE, elle ne représente qu'une sous sous-dimension (non plus vue en tant que stratégie comme le suggérait Wartick et Cochran (1985), mais comme un processus). En effet, pour Wood (1991) le concept de IM n'est pas une stratégie en soi, il dispose plutôt d'une vocation processuelle.

Les trois sous-dimensions de cette réceptivité sont fortement imbriquées. Les SH et leurs intérêts font parties des IM, l'analyse de l'environnement est indispensable pour déterminer ces SH. La réceptivité fédère ainsi ces trois aspects et fournit un lien conceptuel entre ces dimensions. Elle permet ainsi d'appréhender la façon avec laquelle l'entreprise répond aux revendications sociétales et environnementales, et en particulier celles en lien avec les SH. Toutefois, l'auteur signale que ce concept nécessite davantage d'affinement conceptuel. Plusieurs interrogations demeurent en suspens :

- Domaines de réponse : À quels types de pressions l'entreprise est-elle tenue de répondre ? Comment les opportunités et les menaces de l'environnement sont analysées et incluses dans l'équation ?
- Modes de réponse : Quelle philosophie d'action est-elle appropriée pour gérer la relation avec l'environnement ? Comment les actions responsables reflètent-elles les valeurs de l'entreprise ?
- Techniques de réponse : Quelles sont les méthodes employées pour répondre aux demandes sociétales ?

[22] Ici l'auteur transpose la logique incarnée par la théorie de l'écologie des populations pour montrer que le concept de réceptivité s'inscrit dans l'environnement.

- Efficacité de la réponse : Comment les actions responsables sont-elles évaluées ? Quels critères d'efficacité inclure ?
- Institutionnalisation de la réponse : Comment ces processus de réponse se formalisent et se standardisent-ils dans l'entreprise ?

Ces questionnements invitent à croire à la complexité de la réceptivité telle que conçue par Wood (1991). La version est certes englobante des divers aspects soulevés par la réceptivité, mais s'avère difficile à opérationnaliser et à traduire en des actions concrètes. Elle demeure à ce titre assez ambigüe aux yeux des managers soucieux d'emprunter la démarche sociétale.

II.1.2.3. La controverse de Clarkson (1995) : le management des SH au cœur de la réceptivité sociétale

Clarkson (1995) est parti des travaux conceptuels de Wartick et Cochran (1985) et de Wood (1991) avec des consultations en profondeur des managers quant à leurs pratiques sociétales afin d'introduire sa conceptualisation de la réceptivité. Sa version va de paire avec celle de Wood, mais elle se veut être plus concrète et plus simplifiée. Elle aménage les trois sous-dimensions de la réceptivité de Wood sous une même dimension intégrée qui relève de la gestion des SH. Cette approche simplifiée de la réceptivité semble être la plus à même à s'adapter à la réalité sociétale de l'entreprise.

(1) Fondement de la réflexion, une remise en cause profonde des formes antérieures de la réceptivité

L'investigation menée par l'auteur se fonde sur une analyse longitudinale de plus de 70 travaux portant sur la PSE sur la période s'étalant entre les années 1983-1993. L'auteur souligne que l'une des lacunes la plus affirmée du domaine « *Business & Society* » consiste en l'absence d'une définition claire des concepts de RSE1 et de RSE2 ainsi que l'inexistante d'un cadre d'analyse adéquat susceptible d'expliquer le fondement et l'articulation entre ces deux notions. L'auteur constate l'absence de théories pouvant servir de fondement à ces deux notions, laissant la part à des termes très confus voire « évasifs ». Son attention est portée à l'étude de la PSE sous l'angle du management des relations avec les SH et non plus l'usage de modèles et de méthodologies fondés sur l'agencement entre les concepts de RSE1 et de RSE2.

Pour le bienfondé de son cadre d'analyse, Clarkson (1995) a cherché à analyser et à évaluer la possibilité d'opérationnaliser et de soumettre les modèles existants à l'épreuve des données empiriques. Ses conclusions quant à la pertinence des modèles antérieures ainsi que les résultats des ses investigations représentent une remise en cause radicale. En effet, les modèles de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985) ont cherché à réconcilier entre objectifs économiques et

objectifs sociaux de l'entreprise, et entre RSE1 et RSE2. Ces modèles se trouvent toutefois dans l'incapacité de fournir une approche méthodologique capable de collecter, d'organiser et d'évaluer les données empiriques.

Pour Clarkson (1995), les modèles et les cadres conceptuels sont essentiels pour clarifier les théories et les concepts qu'ils mobilisent. Cependant, pour qu'il soit producteur de connaissance, un modèle devrait s'adapter facilement à la réalité afin de décrire, analyser et prédire. Le test empirique d'un modèle est fondamental pour établir sa validité. L'auteur se propose à cet effet de tester empiriquement le modèle de Wartick et Cochran (1985) pour évaluer sa validité et son pouvoir explicatif de la réalité sociétale de l'entreprise. L'auteur finit par remarquer plusieurs anomalies conceptuelles et notamment méthodologiques inhérentes au pouvoir explicatif de ce modèle. En effet, le processus de réceptivité sociétale sous la version de Wartick et Cochran renvoie aux stratégies de réponse aux demandes sociétales. Ces réponses, selon qu'elles soient, réactives, défensives, proactives ou encore accommodatives (d'après le modèle de Carroll, 1979 et de Wartick et Cochran, 1985), ne pourraient pas être considérées comme processus (Wood, 1991). Elles renvoient plutôt à une diversité de postures ou de stratégies de réponse à des pressions sociétales, lesquelles ne relèvent pas du processus. Clarkson (1995) suggère qu'il serait plus judicieux de s'interroger sur un comportement « modèle » (idéal typique) que l'on peut considérer comme une réponse appropriée aux enjeux sociétaux. Paradoxalement, ce processus de réceptivité sociétale tel que conçu ne permet pas de faire l'objet ni d'un test empirique ni d'une application en entreprise. Il demeure très ambigu aux yeux des managers et des chercheurs. Malgré les efforts consentis pour leur fournir une assise théorique solide, les modèles antérieurs demeurent encore en manque de logique et de rigueur, limitant ainsi leur usage dans les travaux académiques.

(2) Développement d'un nouveau cadre d'analyse de la réceptivité

La confrontation du modèle de Wartick et Cochran (1985) aux données empiriques de plus de 50 entreprises et l'étude en profondeur de leurs pratiques et programmes dans le domaine sociétal a permis de dégager plusieurs conclusions. L'auteur constate que les données collectées sont incompatibles avec les dimensions du modèle de Wartick et Cochran (1985). Il s'avère difficile de les classer selon cette version. En revanche, ces variables sont en relation directe avec la façon avec laquelle les entreprises gèrent leurs relations avec les employés, les clients, les actionnaires, les pouvoirs publics, et la communauté dans son ensemble.

Le cadre conceptuel qui émerge ainsi de cette investigation s'apparente beaucoup plus à la gestion de la relation entre l'entreprise et les SH et non plus l'usage de modèles et de

méthodologies fondées sur une confrontation entre les concepts de RSE1 ou de RSE2. Les managers ont tendance à cerner leur responsabilité par rapport à leurs obligations envers leurs SH. Les managers ne trouvent aucune difficulté à appréhender le modèle de « *SH management* ». Ils reconnaissent également l'importance des enjeux générés par ces SH et l'obligation d'y répondre. La typologie de SH avancée par l'auteur reprend la logique de déclinaison adoptée par Freeman (1984). On retrouve ainsi les SH primaires dont l'existence est indispensable à la survie de l'entreprise. Ces SH consistent essentiellement en les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les employés et le groupe que l'on définit comme SH publiques (gouvernement, communauté, syndicats etc.). L'entreprise est ainsi vue comme un système de SH primaires (« *primary SH group* ») ou un nœud assez complexe de droits, d'obligations, de responsabilités générés par ces SH. La survie de l'entreprise dépend de la capacité de ses managers à concilier ses diverses attentes souvent antagonistes. Les SH secondaires sont ceux qui sont en interaction avec l'entreprise mais qui ne sont pas engagés avec elle dans des transactions directes ni même indispensables à sa survie.

En revisitant le concept de réceptivité et en spécifiant le niveau d'analyse adéquat, Clarkson a redéfini les bases d'une nouvelle approche de réceptivité qui se veut être pragmatique. L'approche de Clarkson semble être un terrain propice pour opérationnaliser la réceptivité. Elle fait intervenir les stratégies de réponse aux demandes des SH. Reste à définir les critères de sélection de ces SH et les enjeux qu'ils revendiquent, objet de la « *Stakeholder theory* », que nous allons développer dans les titres suivants.

II.2. LA SHT COMME FONDEMENT THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECEPTIVITE

Les modélisations théoriques avancées précédemment et en particulier la version de Clarkson (1995) suggèrent la capacité de la « *Stakeholder theory* » (SHT) à fournir un cadre d'analyse adéquat capable d'opérationnaliser la réceptivité. En effet, cette réceptivité, ou « la stratégie de réponse aux problèmes sociétaux » pourrait être mieux appréhendée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociétaux, objet de la réponse.

À cet effet, notre attention sera portée sur « *Stakeholder theory* » (SHT) (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995) comme nouvelle piste d'investigation capable de fournir un cadre conceptuel à la notion de réceptivité. Cette théorie explique que l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs avec différentes demandes et exigences, et à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux. La réflexion engagée prévoit que la notion de SH permet de fournir la possibilité de « personnaliser » la réceptivité en

délimitant les groupes d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise se doit d'être responsable (Carroll, 1991). L'apport de la notion de SH est de mettre des « noms et des visages » face de l'idée de réceptivité. Le management des SH devient un moyen d'orchestrer et de concrétiser les stratégies de réponses aux problèmes sociétaux.

Au-delà des controverses autour de la définition, de l'identification et de la hiérarchisation des SH, les chercheurs s'accordent à partager ces trois postulats, socle de la SHT (Aggeri et Acquier, 2005) :

(1) L'entreprise a des SH à l'égard desquels elle se trouve responsable. Cette proposition est l'idée clé de la SHT. Elle met en avant une configuration relationnelle de la firme. Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite ou implicite, volontaire ou pas), dans le cours de ses activités, avec différents SH, dont les revendications sont identifiables, et dont la participation est indispensable au fonctionnement de l'entreprise.

(2) Les SH ne disposent pas du même pouvoir d'influence sur l'organisation. Même si, aucun consensus ne semble émerger quant à la question d'identification et de hiérarchisation des SH, la plupart des auteurs s'accordent à accepter l'idée que les SH n'ont pas la même importance pour l'entreprise et que celle-ci ne pouvant répondre à toutes les demandes exercées à son égard. Elle doit, cependant, sélectionner celles auxquelles elle doit répondre. On retrouve à ce niveau le sens du principe de responsabilité publique de Preston et Post (1975) selon lequel l'entreprise se doit d'être responsable uniquement à l'égard des acteurs se situant dans sa zone d'intervention.

(3) La survie et la prospérité de l'entreprise dépendent de sa capacité à d'orchestrer des revendications des SH les plus influents. Cette proposition se trouve ancrée dans les travaux fondateurs de Freeman (1984). La responsabilité ne s'exprime jamais de façon universelle, elle se trouve contingente des SH et de leurs demandes.

(4) La fonction principale du management est de prendre en considération et d'arbitrer entre demandes potentiellement contradictoires des SH. Cette proposition est la résultante de la conjugaison des propositions précédentes. Elle met en avant une configuration relationnelle de la firme. En ce sens, manager les SH consiste à identifier les SH légitimes et influents, à cartographier les pressions exercées par ces derniers, puis déployer les démarches managériales à tous les niveaux de l'organisation.

Après avoir introduit la SHT (définitions, approches, problématique d'identification et de hiérarchisation des SH) en mettant en avant sa proximité de la notion de PSE, nous allons

introduire la démarche de conceptualisation orientée SH de la réceptivité et expliquer la logique à l'œuvre.

II.2.1. SHT et PSE, quelle convergence ?

Les deux notions présentent des origines communes. La réceptivité sociétale n'est autre qu'un terme dérivé de la responsabilité sociétale. La SHT est, à son tour, un dérivé de la notion de réceptivité. La PSE n'est, cependant, qu'une combinaison de réceptivité et de responsabilité.

La proximité sémantique entre les deux concepts de PSE et de SH n'est pas récente, elle trouve bel et bien son ancrage théorique dans des réflexions sur l'éthique, renvoyant au rôle dont devrait faire preuve l'entreprise au sein de la société, apparues au début du 20ème siècle. La contribution pionnière de l'économiste Clark, en 1916 qui a introduit les notions d'éthique organisationnelle, de RSE et de SH illustre clairement les origines communes des concepts (Mercier 2006).

Cazal et Dietrich (2005) soulignent que la notion de parties prenantes est lourde d'enjeux pratiques, elle fournit des arguments à des acteurs qui peuvent alors légitimement demander des comptes aux entreprises. Cette notion est étroitement liée à celle de RSE. On peut d'ailleurs rappeler qu'étymologiquement, le terme de responsabilité renvoie à l'idée de « répondre de ». La notion de SH vise à cerner les instances devant lesquelles l'entreprise est responsable, de part son activité et son fonctionnement. VanMarrwijk (2003) postule que l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses SH est l'essence même du concept de la PSE. Selon l'auteur, la PSE serait un ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses SH. Il en découle ainsi que l'interaction entreprise/SH est une composante capitale dans toute démarche sociétale. Dans le même ordre d'idées, Wood et Jones (1995) proposent un nouveau cadre d'analyse susceptible de mieux cerner la relation entreprise/société, reconnue pour être manifestement complexe (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995). Les auteurs admettent le fait qu'une conception adéquate de la PSE ne peut émerger que sous une perspective fondée sur la SHT. Cette théorie permet de délimiter le champ d'intervention de l'entreprise responsable (« *to whom should the firm be responsible* » Freeman (1984))

Approcher le concept de la PSE sous une « *Stakeholder-based-perspective* » permet, à l'évidence, d'intégrer le poids de ces groupes qui, selon Wood et Jones (1995), disposent de trois rôles :

1. Les SH revendiquent, explicitement ou implicitement, leurs exigences en matière de performance de l'entreprise.

2. Les SH testent l'effet du comportement de l'entreprise (en réponse à leurs exigences) puisqu'ils sont directement affectés par son comportement.
3. Les SH évaluent la façon avec laquelle l'entreprise a répondu à leurs revendications.

Cette nouvelle optique reconnaît le fait qu'une mesure « valide « de la PSE ne peut émerger sans intégrer le pouvoir dont disposent les SH (qui revendiquent, testent et évaluent le comportement de l'entreprise) d'orienter le comportement sociétal de l'entreprise et de façonner les critères d'évaluation de la PSE.

Carroll (1991) fournit un cadre conceptuel permettant aux managers d'intégrer les préoccupations sociétales d'ordre économique, légale, éthique et philanthropique (issues des travaux de Carroll, 1979) dans la gestion de l'entreprise. Le levier d'action permettant d'intégrer ces dimensions repose sur le « *Stakeholder management* ». L'enjeu pour l'entreprise responsable serait d'identifier les SH qui méritent d'être pris en considération dans le processus de prise de décision. L'auteur propose deux critères de sélection : le critère de légitimité de revendiquer ses droits (droit justifiée) et le critère de pouvoir (la proportion de leur participation) dont dispose la partie concernée. Une fois les parties prenantes définies, il serait question de spécifier pour chacune d'elles, la nature de la responsabilité (économique, légale, éthique ou philanthropique) à laquelle l'entreprise est tenue de répondre. Cette approche est représentée par « *stakeholder/responsibility Matrix*» (Carroll, 1991). La matrice ainsi proposée permet d'éclairer les managers sur la façon avec laquelle ils devraient satisfaire chacune des obligations sociétales (économique, légale, éthique ou philanthropique) tout en respectant l'intérêt de chacune des parties prenantes.

Davenport (2000) souligne que les résultats ambigus du construit PSE auxquels sont parvenues les recherches proviennent essentiellement de l'absence d'un cadre conceptuel alliant PSE et SHT. Ce constat résulte d'une recherche empirique visant à identifier les principes (issues de la SHT) d'une bonne citoyenneté d'entreprise (« *good citezenship* »). L'analyse révèle 20 principes que l'auteur répartit en trois dimensions. La première est une composante « normative » regroupant les normes ou valeurs éthiques auxquels se réfère l'entreprise citoyenne. Les deux autres composantes à vocation « instrumentale » représentent les principes de conduite ou les engagements à l'égard des SH (communauté, consommateur, employés, investisseurs, et fournisseurs) et de l'environnement. Dans le même ordre d'idées et plus récemment, Maignan et al. (2005) prévoient que la responsabilité de l'entreprise se limite aux acteurs avec lesquels elle interagit.

En synthèse, les travaux précédents nous invitent à envisager la capacité de la SHT à capter la nature et l'ampleur de l'engagement sociétal de l'entreprise. Il devient à présent possible de

faire émerger une nouvelle conceptualisation de la réceptivité fondée sur l'approche SHT. Cette nouvelle représentation mettra en avant le rôle prépondérant des SH d'orienter et de façonner le comportement sociétal de l'entreprise. Les modèles antérieurs de réceptivité, statiques et repliés sur eux-mêmes, laissent la place à un modèle « molécule ». La théorie des SH inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de réseaux de relations avec les SH (Capron et Quairel Lanoizelee, 2007).

II.2.2. SHT : définitions approches et problématique d'identification et de hiérarchisation des SH

II.2.2.1. Quelques éléments de définitions des SH

Depuis la publication du célèbre ouvrage de Freeman (1984), le concept de SH commence à acquérir de la légitimité et à s'imposer dans le domaine « *Business & Society* » comme un champ d'investigation à part entière.

Plusieurs définitions ont été avancées, différentes orientations sont prises par les chercheurs dans l'appropriation du concept. Néanmoins, ces diverses conceptualisations, renvoyant chacune à une perspective bien spécifique, s'avèrent parfois hétérogènes, vu le caractère ambigu du concept (Jones et Wicks, 1999). En reprenant la synthèse des définitions proposées par Mitchell et al., (1997), il est possible d'envisager, en fonction du caractère octroyé aux SH, un éventail de quatre perspectives théoriques possibles. Chaque perspective renvoie à une façon bien déterminée d'approcher le concept de SH en fonction de l'attribut (caractéristique) des SH. Ces approches oscillent entre une vision étroite des SH selon laquelle ils seraient des groupes indispensables à la survie de l'entreprise, à une vision plus ou moins large, considérant les SH tout acteur pouvant affecter ou être affecté par l'activité organisationnelle.

Tableau 3.4. Les approches en matière de la SHT (adapté de Mercier et Gond, 2005, p. 5)

Approches	Auteurs	Définitions
SH, un groupe plus ou moins indispensable à la survie de l'entreprise	Stanford Research Institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984)
	Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
	Freeman et Reed (1983)	« groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie »
	Kochan et Rubinstein (2000)	groupe d'acteurs qui « apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
	Bowie (1987)	« acteurs sans lesquels l'entreprise cessera de survivre »
	Alkhafaji (1989)	« groupes à l'égard desquels l'entreprise est responsable »
	Wicks et al., (1994)	« groupes en interaction avec l'entreprise et donnant un sens à son activité »
SH, un groupe affecté ou affectant l'activité de l'entreprise	Freeman (1984)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
	Charreaux et Desbrières (1998)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
	Post, Preston et Sachs (2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »
	Freeman et Gilbert (1987)	« groupes pouvant affecter ou être affecté par l'activité de l'entreprise »
	Thompson et al., (1991)	« groupes en relation avec l'organisation »
	Savage et al., (1991)	« groupes ayant un intérêt dans l'activité de l'entreprise et capable de l'influencer »
	Bernner (1995)	« groupes pouvant affecter ou être affectés par l'organisation »
SH, un groupe disposant d'un droit et/ou contrat avec l'entreprise	Hill et Jones (1992)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
	Evan et Freeman (1993)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
	Clarkson (1994)	Groupes d'acteurs qui « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997)
	Clarkson (1995)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
	Cornell et Shapiro (1987)	« acteurs disposants d'un contrat avec l'entreprise »
	Bernner (1993)	« groupes ayant une relation légitime et non-triviale avec l'entreprise (les transactions, actions, responsabilités morales) »
	Langtry (1994)	« groupes auprès desquels l'entreprise est responsable de leurs bienêtre, ou détenant un droit moral ou légal »
SH, un groupe doté d'attributs	Mitchell et al. (1997)	Groupe d'acteurs « disposant d'au moins l'un des trois attributs suivants : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »

II.2.2.2. Diversité et foisonnement des développements théoriques

Donaldson et Preston (1995) synthétisent les courants de recherches qui se sont développés autour du concept de SH. Ces approches, renvoyant chacune à une étape bien précise

de la construction théorique du concept, impliquent plusieurs méthodologies et logiques d'évaluation de la relation entreprise/SH.

(1) La perspective descriptive

Selon cette optique, la SHT décrit, et parfois explique, les différentes formes d'interaction entre l'entreprise et ses diverses SH. Brenner et Cochran (1991) sont les premiers à avoir introduit la SHT dans sa version descriptive. Les auteurs postulent que cette théorie part du principe selon lequel la nature des SH, leurs valeurs, leur influence sur la prise de décision ainsi que la nature de la situation permettent d'anticiper et de prédire le comportement organisationnel.

Pour Jones (1994), l'approche descriptive se propose de décrire le comportement actuel de l'entreprise. Elle représente un modèle retraçant une « constellation d'intérêts coopératifs/compétitifs dotée d'une valeur intrinsèque…» (Donaldson et Preston, 1995). Plusieurs travaux récents à vocation descriptive ont été avancés, dont notamment ceux de Clarkson (1995), de Mitchell et al. (1997) ou encore de Berman et al. (1999).

(2) La perspective instrumentale

La SHT dans sa version instrumentale examine l'existence du lien entre les *« stakeholders management practices »* et les objectifs de performance. La logique sous-jacente prévoit que des résultats ne seront obtenus que si un certain comportement est adopté (Jones et Wicks, 1999).

Les « instrumentalistes » allient « les fins » et « les moyens » et approuvent que la performance ne peut être atteinte que par la gestion stratégique des SH (Jawahar et Mclaughin, 2001). Jones (1995) défend l'idée selon laquelle un contrat entre l'entreprise et ses SH, fondé sur la coopération et la confiance, est garant d'un avantage compétitif. Plusieurs études instrumentales récentes, se référant explicitement ou implicitement à la SHT, ont tenté de tester empiriquement le lien éventuel entre les pratiques du « *stakeholder management* » (SHM) et la rentabilité de l'entreprise (Aupperle et al., 1985 ; McGuire et al., 1988). Parallèlement, Berman et al. (1999) ont tenté de construire et de tester un modèle explicatif de l'interaction entre la SHM et la performance financière, modéré par la stratégie d'entreprise. Les auteurs concluent l'existence d'un lien positif entre les deux concepts, mais qui se révèle être marginal. Ils suggèrent en conséquence d'envisager une interaction beaucoup plus complexe qu'un simple lien de causalité.

L'intérêt conceptuel de cette approche provient de sa tentative d'opérationnaliser le concept de SH et faire stimuler ainsi les travaux empiriques.

(3) La perspective normative

Cette branche, la moins développée, se réfère au fondement philosophique des droits des acteurs et introduit les problèmes de respect de la personne et de justice organisationnelle dans le SHM. Elle décrète les obligations morales des managers vis-à-vis de tout groupe de SH (Clarkson, 1995). Son objet étant de prescrire des normes, des principes généraux tout en admettant le fait que les intérêts des SH disposent d'une valeur intrinsèque (Jones et Wicks, 1999). Les travaux à vocation normative prescrivent les façons d'agir en se référant à des principes philosophiques et moraux (Jawahar et Mclaughin (2001).

La perspective normative représente le commencement d'une réflexion qui a débuté dans les années trente avec Dodd (1932) et qui continue à se perpétuer dans les travaux récents sur la SHT. Van Buren (2001) prévoit que l'aspect normatif se révèle être mal spécifié dans les travaux antérieurs et souligne le manque des recherches cherchant à développer la perspective normative de la SHT. Donaldson et Preston (1995) insistent sur le fait que les optiques descriptive et instrumentale ne permettent pas à elles seules de justifier la réalité de l'interaction SH/entreprise. L'approche normative constitue néanmoins le cœur, le socle au sein duquel les deux autres dimensions prennent leur sens. Il existerait une hiérarchie des dimensions de la SHT, et un primat de l'approche normative comme justification ultime de tout l'édifice théorique (Mercier et Gond, 2005).

(4) Vers l'intégration des trois approches

Cette catégorisation des discours véhiculés autour du concept de SH se déclinant en approche descriptive, instrumentale et normative présente l'avantage de donner un aperçu sur la structure actuelle du champ de recherche et de clarifier les différentes orientations prises par les chercheurs dans l'appréhension de la nature de la relation entreprises/SH. Certains chercheurs décrivent cette relation, d'autres l'instrumentalisent, il existe par ailleurs une lignée de recherches qui s'interrogent sur les fondements normatifs d'une telle relation. Toutefois, cette séparation de ces trois courants de recherche s'avère selon Jones et Wicks (1999) inadaptée puisqu'elle dissocie la réflexion autour du concept en sous-courants de recherche, alors qu'il serait plus judicieux de dégager les traits communs pour définir le plus petit dénominateur commun aux approches SH (Mercier et Gond, 2005). Freeman (1999) remet en cause la thèse séparatiste de Donaldson et Preston (1995) selon laquelle on peut dissocier les sphères économiques et éthiques. Il suggère, au contraire, que toute théorie de management comporte une dimension morale, même si elle s'avère parfois implicite.

Jones et Wicks (1999) se proposent d'intégrer ces perspectives sous une nouvelle forme « hybride » intitulée « *convergent stakeholder theory* » qui dispose à la fois d'un fondement normatif et d'un aspect pratique viable. Allier les aspects instrumental, normatif et descriptif permet d'avancer les recherches et de fournir de nouveaux cadres d'analyse susceptibles de structurer le champ de recherche, et de faire émerger ainsi une théorie qui dépasse les visions réductrices du SHM.

Selon cette optique, les démarches se focalisant sur la recherche d'une intégration complète des théories des parties prenantes sont cruciales et nécessaires aux développements théoriques ultérieurs.

II.2.2.3. Problématique d'identification et d'hiérarchisation des SH

La question de gestion des relations avec les SH invite d'abord à identifier les acteurs qui sont en perpétuelle interaction avec l'entreprise. Cette question revient à s'interroger sur « *to whom and to what actually pay attention* » (Mitchell et al., 1997). Néanmoins, la démarche d'identification des SH est en elle-même problématique. Selon les approches sélectionnées par les chercheurs, plusieurs critères d'identification sont répertoriés, donnant eux-mêmes naissance à diverses typologies de SH.

Nous allons distinguer ainsi deux méthodes de catégorisation des SH que nous intitulons approches descriptives et approches analytiques. La première catégorie fait appel à des critères théoriques pour identifier les SH. La deuxième typologie mobilise des critères analytiques et des méthodes empiriques pour catégoriser les SH.

(1) Les méthodes descriptives

Il est possible de prime abord d'avancer la distinction entre les SH selon qu'ils appartiennent à un environnement interne ou externe à l'organisation (Carroll et Nasi, 1997). Cette décomposition mobilise le concept de frontière organisationnelle. Sont considérés internes, les SH qui se situent à l'intérieur de cette frontière tels que les employés, les actionnaires, etc. En revanche, ceux qui se situent au-delà de cette frontière sont considérés comme SH externes tels que les fournisseurs, les clients, la communauté, etc. Martinet (1984) propose la même typologie interne/externe des SH à laquelle il rajoute une nouvelle catégorie qu'il intitule « SH ubiquistes » qui sont à cheval entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation. Ce sont des partenaires proches des SH internes mais qui bénéficient d'un statut assez particulier. L'auteur cite l'exemple des administrateurs, syndicats, inspection du travail etc.

Une seconde distinction pourrait être préconisée selon la proximité versus l'éloignement des SH du périmètre d'activité de l'entreprise. Cette séparation fait appel au concept de distance par rapport à la chaîne de valeur de l'entreprise. Nous pouvons donc distinguer deux grandes catégories d'acteurs : ceux qui sont au voisinage de l'entreprise et qui suivent de près son activité tels que les employés, les fournisseurs, les actionnaires etc., et ceux qui sont plus ou moins écartés mais influencent d'une façon ou d'une autre son activité tels que les ONG, les médias, l'Etat, etc.

Bowen (1953) propose une configuration en cercles circonscrits des acteurs s'agençant à la périphérie de la frontière organisationnelle, dont la proximité ou l'éloignement par rapport au centre dépend de leur degré d'influence ou/et dépendance de l'entreprise. Sa typologie prévoit qu'une grande entreprise peut être représentée comme centre dont l'influence se propage dans des cercles des plus en plus grands. Au centre du cercle se trouve les employés, dont les vies sont liées à la survie de l'entreprise. Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents par l'activité de l'entreprise, mais qui y sont rarement associés ou dépendants d'elle. Dans le cercle suivant, on retrouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités, le cercle suivant comprend les concurrents. Finalement, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble. Cette même approche a largement inspiré Freeman (1984) pour développer sa catégorisation.

Freeman (1984) propose de distinguer entre les SH importants et les SH non ou peu importants. Il prévoit que « l'entreprise doit limiter la liste des SH, elle doit écarter ceux dont l'importance est moindre ou insignifiante ». Il souligne également que « l'entreprise doit se concentrer sur les enjeux stratégiques réels (« *real strategic issues* ») et non sur les soi-disant « *social respnsibility issues* » (traduction de Aggeri et Acquier, 2005). Néanmoins, l'auteur n'avance aucun critère susceptible de discriminer les SH selon leur ordre de priorité.

Clarkson (1995) est parti de la typologie de SH avancée par Freeman (1984) pour introduire sa différenciation entre SH primaires et SH secondaires. La logique de distinction se résume ainsi : sont de premier rang les groupes dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. L'entreprise doit pouvoir compter sur eux de manière continue : ils comprennent les salariés, clients, actionnaires et fournisseurs. Les groupes de second rang ne sont pas indispensables pour le fonctionnement ou la survie de l'entreprise. Ils exercent une influence sur elle ou en subissent une de sa part, sans pour autant être directement liés à elle par des transactions, des relations continues, systématiques ou formelles. Ils peuvent même être distingués suivant leur plus ou moins grande proximité à l'entreprise, en termes de relations, d'effets, d'influence. Ce groupe intègre les pouvoirs publics, les médias, les associations, les institutions, la collectivité territoriale etc. (Cazal, 2005).

Philips (2003) opère une distinction entre « SH normatifs » à l'égard desquels l'entreprise aurait des obligations morales (actionnaires, clients, salariés, financeurs, etc.) et les « SH dérivatifs » dont la priorité est faible et fortement conditionnée par leur degré d'influence sur l'entreprise ou sur les « SH normatifs ». Pour leur part, Rowley et Moldoveanu (2003), remettent en cause la capacité de l'entreprise à identifier ses SH potentiels. La capacité d'influence des SH, selon les auteurs, n'est pas donnée d'avance, elle dépend toutefois de leur capacité de mobilisation.

Wood et Jones (1995) émettent deux critères pour l'indentification et la hiérarchisation des besoins des SH : l'origine et l'ampleur du pouvoir détenu par chacun des SH (matériel, symbolique, coercitif) ainsi que la nature (nombre, complexité, type) des enjeux engagés dans la relation.

Damak et Pesqueux (2003) avancent d'autres logiques de distinction, allant au-delà de la dichotomie classiques (internes/externes). Ils prévoient une distinction entre les parties prenantes institutionnelles (celles qui sont liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée) et les parties prenantes « éthiques » (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer.

De même, Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) fournissent une classification agençant les parties prenantes selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec la firme. Ils distinguent ainsi les parties prenantes contractuelles comme les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs), et les parties prenantes diffuses comme les acteurs situés autour de la société et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société sans forcément se trouver en lien contractuel (autorités publiques, collectivités locales, associations, ONG etc.).

Friedman et Miles (2002) s'appuyant sur deux critères de distinctions (compatibilité/nécessité), faisant émerger une cartographie de quatre groupes de SH. La distinction s'opère entre les SH selon qu'ils soient compatible/incompatible avec les intérêts de l'entreprise et nécessaire (lorsqu'il s'agit d'une partie prenante interne) / contingente (pour une externe) par rapport au niveau de proximité avec l'entreprise. Les relations nécessaires et compatibles s'opèrent avec les actionnaires, la direction, et les partenaires. Les relations nécessaires mais non compatibles sont entretenues avec les syndicats, les salariés, gouvernement, les clients, les fournisseurs, les prêteurs etc. Les relations contingentes et compatibles sont maintenues avec le public en général et les associations. Et finalement les relations contingentes mais non compatibles sont appliquées aux ONG par exemple.

Le tableau suivant dresse une synthèse des différentes approches descriptives d'identification des SH ainsi que les critères mobilisés.

Tableau 3.5. Synthèse de quelques approches descriptives d'identification des SH

Auteurs	Catégories de SH	Critères de classification
Freeman (1984)	Importantes / non importante	Enjeux stratégiques
Clarkson (1995)	Primaires / Secondaires	Participation à la survie de l'entreprise
Clarkson (1995)	Volontaire / Involontaire	Politique d'investissement
Carroll et Nasi (1997)	Internes / Externes	Frontière organisationnelle
Martinet (1984)	Internes / Externes / Ubiquistes	Frontière organisationnelle
Philips (2003)	Normatives / Dérivatives	Obligations morales
Sobczak et Girard (2006)	Engagées / Militantes / Alliées / Passives	Engagement organisationnel, engagement sociétal
Boussoura et Zeribi (2008)	Proches/ Eloignés	Chaine de valeur
Damak et Pesqueux (2003)	Institutionnelles / Economiques / Ethiques	Finalité escomptée
Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006)	Contractuelles / Diffuses	Nature du contrat (implicite, explicite)
Friedman et Miles (2002)	Nécessaires et compatibles / Nécessaires mais non compatibles / Contingentes et compatibles / Contingentes mais non compatibles	Intérêt de l'entreprise
Mitchell et al., (1997)	Latentes / En attentes / Font autorités	Pouvoir, légitimité, urgence

(2) Les méthodes analytiques

Ce sont des méthodes qui mobilisent des procédés analytiques faisant appel à des techniques statistiques bien spécifiques. Certains auteurs ont cherché à poser des principes d'identification selon des termes plus rigoureux, en leur conférant des assises théoriques plus solides. Mitchell et al. (1997) tentent de fournir les critères de base selon lesquels il deviendrait possible d'identifier les SH afin de dépasser le clivage entre vision étroite et vision large de la SHT. La vision étroite ou la « *Narrow view* » se fonde sur l'hypothèse de ressources limitées (le temps, l'attention et la patience des managers de faire face aux contraintes externes). Généralement, cette représentation se réduit à la sélection des SH sur la base de leur implication directe dans l'intérêt économique ou la survie de l'entreprise (Mitchell et al., 997). La vision large ou la « *Broad view* » part de l'idée selon laquelle l'entreprise affecte ou serait affectée par n'importe quel acteur dont chacun dispose d'un poids pouvant être source d'opportunité ou de menace.

En vue d'identifier les SH, Mitchell et al. (1997) invitent à aborder le problème sous un autre angle : comment certaines parties deviennent-elles « prenantes », autrement dit comment identifier les parties prenantes pertinentes pour une entreprise ? Quelles caractéristiques font qu'un groupe dispose de toutes les chances d'être considéré par une entreprise comme partie prenante critique ? La théorie se tourne alors vers l'identification de la prégnance (ou la priorité,

« *salience* ») des SH (Cazal, 2005). Les auteurs proposent ainsi une théorie intégrée de l'identification et de la prégnance des parties prenantes. Les « *Stakeholder Attributes* » ou les critères d'identification permettant de différencier les SH se déclinent en trois éléments :

(1) Le pouvoir qui se définit selon les termes des auteurs comme étant « une relation entre deux acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire faire à un autre acteur social B, ce qu'il n'aurait pas fait sans cela » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 69). La définition fournie par Maignan et al. (2005) rejoint celle de Mitchell et al. (1997). Le pouvoir désigne, selon l'auteur, *« the ability to exercise one's will over other »* (p. 959) ou la capacité d'exercer sa volonté sur celle des autres. Les constellations de pouvoir conditionnent fortement les décisions stratégiques. La stratégie organisationnelle dépend du pouvoir des groupes, grâce aux ressources qu'ils détiennent et leur degré d'interdépendance avec la firme (Pfeffer et Salancik, 1978). Toute organisation aurait besoin de ressources pour ses activités. Ces ressources sont détenues par des acteurs externes qu'ils délivrent à l'organisation en contrepartie de la satisfaction de leurs attentes.

(2) La légitimité renvoie à une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables ou appropriées dans un système construit de valeurs, de normes et de croyances. Elle met en avant donc la légitimité de la relation entreprise/SH. Ce critère de légitimité conjugué avec celui de pouvoir se transforme en autorité. L'acteur social disposera ainsi d'un poids considérable et devient très influent. Néanmoins, les critères de pouvoir et de légitimité s'avèrent statiques et ne permettent pas de capter la dynamique relationnelle et en particulier le degré de réactivité de l'entreprise aux demandes des SH. Raison pour laquelle Mitchell et al. (1997) avancent le critère d'urgence.

(3) L'urgence désigne le degré de priorité des demandes des SH, c'est l'obligation pour les dirigeants d'y porter une attention immédiate et d'y répondre dans des délais acceptables. Mullenbach (2007) prévoit deux aspects de cette urgence. Le premier aspect revoie à la sensibilité au temps, c'est le seuil à partir duquel la partie prenante juge inacceptable la réaction du dirigeant à ses attentes. Le deuxième aspect consiste en l'importance de la demande ou l'importance de la relation pour le demandeur.

Ces trois critères offrent la possibilité d'identifier des classes de SH. Mitchell et al. (1997) font décliner à partir de ces critères trois grandes catégories de SH, incluant chacune des sous catégories.

Tableau 3.6. Synthèse de la typologie de Mitchell et al. (1997) (adapté de Mullenbach, 2007, p. 113)

Catégories [23]	Sous-catégories	Critères d'inclusion	Implications
Latentes ***« latent SH »*** SH auxquels on ne reconnaît qu'un seul critère	Dormantes *« dormant SH »*	Pouvoir	Elles ont tendance à imposer leur volonté. Mais à cause de l'inexistence ni de la légitimité ni de l'urgence, ce pouvoir demeure inutilisé. Les dirigeants demeurent toutefois attentifs à ces SH « en sommeil » qui peuvent à tout moment devenir très influents à l'avènement d'un nouvel attribut.
	Discrétionnaires *« discretionary SH »*	Légitimité	Elles ont pour attribut la légitimité, mais elles n'ont ni pouvoir d'influencer l'entreprise, ni une demande urgente. En conséquence, si l'entreprise décide d'agir en leur faveur, ce ne serait que par volontariat.
	Urgentes *« demanding SH »*	Urgence	Elles ont pour attribut l'urgence, mais elles n'ont ni le pouvoir, ni la légitimité de proclamer leurs demandes.
En attente ***« expectant SH »*** SH auxquels on reconnaît l'existence au moins deux critères	Dominantes *« dominant SH »*	Pouvoir et légitimité	Elles ont pour attribut le pouvoir et la légitimité, ce qui leur donne une influence certaine sur l'entreprise et les rende importantes ainsi que leurs demandes.
	Dangereuses *« dangerous SH »*	Pouvoir et urgence	Elles ont pour attributs le pouvoir et l'urgence, ce qui leur confère un pouvoir coercitif (Ex. grévistes), d'ou l'existence d'une éventuelle menace pour les dirigeants.
	Dépendantes *« dependant SH »*	Légitimité et urgence	Elles ont pour attributs la légitimité et l'urgence, mais elles n'ont pas le pouvoir d'influence sur l'entreprise. Elles demeurent dépendantes de l'entreprise et attendent à ce qu'elle réponde à leurs attentes.
Qui font autorité ***« définitive SH »*** SH auxquels on reconnaît l'existence simultanée des trois critères	Pas de sous - catégorie	Pouvoir, légitimité et urgence	Elles ont les trois attributs, ce sont les partenaires de l'entreprise à la fois dotées de pouvoir, de légitimité et à demandes urgentes. C'est sont les SH les plus influents. La survie de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction de leurs attentes.

Cette configuration traduit comment les concepts de légitimité et de pouvoir inter-agissent ensemble, et combinés avec la notion d'urgence, génèrent différentes catégories de SH avec différents modèles de comportements organisationnels. Elle fournit également aux managers l'opportunité d'identifier « *to whom and to what actually pay attention* » (Mitchell et al., 1997). Mullenbach (2007) souligne que ces critères sont évolutifs changeants et non figés, ce sont des construits sociaux et non une réalité. Ils n'ont pas de réalité en eux-mêmes et proviennent uniquement des perceptions de l'entreprise quant à sa relation avec ses partenaires. Selon cette typologie, les acteurs n'ayant aucun de ces trois critères, ne seraient en aucun cas considérés comme SH de l'entreprise.

[23] Toutes les personnes ou les groupes de personnes n'ayant aucun de ces attributs sont exclus de la typologie, et donc, non considérés comme SH de l'entreprise.

Agle et al. (1999) se proposent de fournir une justification empirique des trois critères de Mitchell et al. (1997). Ils ont également cherché à tester empiriquement l'effet de ces trois critères sur le degré de prégnance (ou saillance) accordé aux demandes de ces SH. Ils avancent l'hypothèse suivante : le critère de pouvoir (idem pour les critères de légitimité ou d'urgence) serait positivement relié aux priorités accordées aux demandes des SH (actionnaires, employés, clients, gouvernement, communauté).

Pour justifier la thèse de l'effet des perceptions que font les managers des trois attributs de SH sur la priorité qu'ils accordent à leurs revendications, les auteurs puisent dans les théories sociocognitives. Ces théories expliquent que cette priorité est fonction de l'attention des managers (leur prédisposition à répondre aux stimuli), de leurs connaissances antérieures des comportements des SH et du contexte immédiat de la demande.

Pour opérationnaliser les variables pouvoir, légitimité, urgence et la variable saillance ou priorité, les auteurs se réfèrent aux travaux de Mitchell et al. (1997) comme fondement théorique. Pour affiner leur analyse, les auteurs procèdent à des consultations d'experts et de managers. Ils finissent par définir trois items pour chacun des critères de pouvoir, de légitimité, d'urgence et de priorité. Les tests statistiques présentent des résultats satisfaisants quant à la fiabilité de ces échelles.

Les items envisagés pour opérationnaliser chacune des variables se présentent dans le tableau suivant. L'interviewé sera amené à fournir son opinion en se basant sur sa perception de la relation qu'il entretient avec ses SH.

Tableau 3.7. Modes d'opérationnalisation des trois critères développés par Agle et al., (1999, p. 19)

Critère de classification	Définitions	Items de mesure
Pouvoir	La capacité dont dispose chaque groupe d'appliquer : - un niveau élevé de récompense ou de punition (argent, bien, services, etc.) - et/ou une force coercitive ou physique (menace, sabotage, faire appel aux procédures légales et judiciaires) - et/ou une influence sociale positive ou négative (réputation, prestige etc.) Pour obtenir ou revendiquer ses droits.	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir, exploité ou non.
		2. Ce groupe a un accès à, une influence sur, ou la capacité d'impacter l'entreprise, exploitée ou non.
		3. Ce groupe a la capacité de revendiquer avec force ses demandes.
Urgence	Le groupe est actif dans la demande de ses revendications et attentes perçues comme impérieuses par l'entreprise.	1. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.
		2. Ce groupe suscite une attention particulière de la part de notre équipe dirigeante.
		3. Ce groupe communique urgemment ses demandes à notre entreprise.
Légitimité	Le groupe dispose d'un droit propre et approprié.	1. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre entreprise comme légitime (propres et appropriées).
		2. Notre entreprise pense que les demandes de ce groupe ne sont ni propres ni appropriées[24].
		3. Les demandes de ce groupe sont perçues comme légitimes aux yeux de notre équipe dirigeante.
Saillance	Le degré de saillance perçu par rapport aux attentes d'un groupe de SH.	1. Les attentes de ce groupe sont prioritaires .
		2. Les attentes de ce groupe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante.
		3. La satisfaction des attentes de ce groupe est capitale pour notre équipe dirigeante.

II.2.2.4. Diversité d'enjeux générés par les SH

Au-delà des questions inhérentes à la problématique d'identification et de hiérarchisation des SH, certains travaux se sont concentrés sur l'étude des enjeux générés par ces SH.

Une batterie d'enjeux sociaux a été avancée et répertoriée par la division « *Social Issues Management* » de l' « *Academy of Management* ». Plusieurs sujets ont fait l'objet de conférence, de débats et une large littérature a été consacrée à cet effet. Wood et Jones (1995) procèdent par une méta-analyse des recherches portant sur SHT pour identifier la multitude d'enjeux générés par les

[24] Cet item est inversement codé.

SH. Les auteurs signalent également l'effet de la prise en compte des attentes des SH sur la performance organisationnelle. Les travaux de Berman et al. (1999) et de Davenport (2000) développent également une liste d'enjeux liés aux SH en mettant en avant la source et la nature des attentes proclamées.

Le tableau suivant permet de dresser un aperçu synthétique, mais en aucun cas exhaustif, de la diversité des enjeux générés par les SH. Les items illustrés sont issus des travaux de Frooman (1999). Nous nous sommes également référés aux principes du GRI (« *global reporting initiative* ») qui explicitent avec plus de détails ces aspects. Pour plus de commodité, nous avons avancé la distinction classique entre SH primaires et SH secondaire (Freeman, 1984) pour lister les attentes.

Tableau 3.8. Diversité d'attentes spécifiques à chaque catégorie de SH (construit à partir des travaux de Wood et Jones, 1995 ; Berman et al., 1999 ; Davenport, 2000)

Typologie	Catégories de SH	Exemples d'enjeux	Origine du pouvoir
SH PRIMAIRES	**Actionnaires**	- Retour sur investissement - Qualité du management et des services rendus - Compétitivité stratégique - Image et notoriété - Valeur de l'action - Efficacité et transparence du management (« *Corporate governance* ») - Fiabilité de l'information et transparence (reporting fiable) - Fréquence de réalisation de contrôles (audits internes, contrôle de gestion) - Risques liés à l'activité (pollution, sécurité interne) - Certification du système de production (qualité) - Certification légale (audit des comptes)	Administrateurs/ pourvoyeurs de fonds
	Clients/ consommateurs	- Qualité des produits/services - Politique de fidélisation - Communication saine et crédible - Information et étiquetage des produits - Respect des droits, des plaintes et des réclamations - Respect de la vie privée du consommateur - Politique de prix - Innovation / qualité du produit / services après-vente - Risques environnementaux et sanitaires liés aux produits - Respect des règlementations (sociales et environnementales) - Certification du produit (qualité, écolabels, traçabilité)	Marché de l'entreprise
	Fournisseurs	- Flexibilité - Respect des délais/ engagements - Respect des contrats et prévention contre les pratiques anticoncurrentielles - Confiance et relations à long terme - Intégration dans le système de production: achats, délais, transports, outsourcing. - Intégration dans le système qualité - Politique sociale et environnementale	Contrôle de l'accès aux ressources

	Employés	- Gratification et récompense - Formation et développement - Plan de carrière, plan de retraite - Flexibilité dans le travail - Equité/égalité dans la politique de promotion et de rémunération - Parité homme/femme - Accès des femmes aux postes décision - Politique de communication ouverte - Santé et sécurité - Règles et procédures de consultation et de négociation - Prestations fournies aux employés allant au-delà des obligations légales (complément santé, formation etc.) - Liberté d'association - Travail des enfants, travail forcé	Main d'œuvre et compétences
	État	- Conformité réglementaires : droit du travail - Citoyenneté - Intérêt général - Santé, sécurité et protection	Cadre institutionnel d'exercice
SH SECONDAIRES	**Concurrents**	- Respect des lois réglementant le secteur d'activité - Lois antitrust - Accords commerciaux - Procédures et mécanismes de contrôle des pratiques anticoncurrentielles. - Entente et collaboration	Source d'opportunités et de menaces
	Communauté et environnement	- Œuvrer pour bien-être social - Citoyenneté - Intérêt général - Conformité réglementaires : droit du travail - Santé, sécurité et protection - Développement local - Activités philanthropiques, donations aux charités - Investissement dans le social - Conservation des richesses naturelles - Empreinte de consommation énergétique - Protection de l'environnement - Produits et services verts - Initiatives prises pour exploiter les énergies renouvelables - Recyclage des déchets - Taux d'émission de CO2 - Programmes de protection et de préservation de la biodiversité	Garant de l'accès à la légitimité sociétale
	Médias	- Transparence et information - Respect de l'environnement - Communication externe - Rapports avec la collectivité et les institutions - Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité - Respect des règlementations (sociales et environnementales) - Certification (rapport annuel et qualité) - Implication et respect de la vie locale	Image et notoriété
	Syndicats et ONG	- Implication et respect de la vie locale - Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité / nuisances (sonores, infrastructures)	Légitimité sociale

		- Respect des règlementations (sociales et environnementales) - Responsabilité juridique (transparence) - Fiabilité de l'information et transparence en termes de communication / dialogue ouvert et honnête - Respect des acquis sociaux et des libertés syndicales - Participation des salariés à la politique générale de l'entreprise - Clarification des règles de gestion du personnel	

II.3. DEMARCHE DE CONCEPTUALISATION DE LA RECEPTIVITE FONDEE SUR LA SHT

À la lumière des apports de la SHT et en particulier des travaux portant sur l'identification et la hiérarchisation des SH (Mitchell et al., 1997 et de Agle et al., 1999) et les recherches autour des enjeux liés aux SH (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995 ; Berman et al., 1999 ; Davenport, 2000), il devient possible à présent de fournir un cadre d'analyse orienté SH de la réceptivité, deuxième dimension de la PSE. Cette démarche analytique, s'articule autour de trois grandes étapes :

1. 1ère étape : Identifier les SH et leurs attentes ;
2. 2ème étape : Hiérarchiser et classer les SH selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Cette phase permettra de passer d'un schéma complexe de plusieurs catégories de SH à un schéma simple de trois groupes (SH qui font autorité, SH en attente, SH latents)
3. 3ème étape : Identifier le degré de prégnance ou de priorité des attentes de chaque classe de SH.

Tableau 3.9. Récapitulatif de la démarche suivie pour opérationnaliser la réceptivité en se fondant sur la SHT

Étapes	Objet	Démarche méthodologique	Positionnement par rapport à la méthodologie de la recherche	Fondement
1ère étape	Identifier les SH et leurs attentes.	Prise d'opinion d'un panel de SH et consultation des managers.	Réalisé dans la phase conceptuelle et exploratoire.	Freeman (1984), Clarkson (1995), Wood et Jones (1995), Berman et al. (1999), Davenport (2000)
2ème étape	Hiérarchiser et classer les SH	Mobiliser les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence pour passer d'un schéma complexe de 11 intervenants à un schéma simple de 3 groupes.	Réalisé au cours de la phase exploratoire.	Mitchell et al., (1997) et Agle et al., (1999)
3ème étape	Identifier le degré de prégnance ou de priorité accordée aux attentes de chaque classe de SH.	Soumettre le questionnaire final aux managers.	Réalisé au cours de l'enquête finale.	Mitchell et al., (1997) et Agle et al., (1999)

II.3.1. 1ère étape : Identifier les SH et leurs attentes

Au cours de ce premier niveau d'analyse, nous allons dresser une liste assez exhaustive des SH pouvant affecter ou être affectés par l'entreprise. Cette liste[25] de SH s'inspire de la version élargie des SH de Freeman (1984). Nous retrouvons ainsi les actionnaires/propriétaires, les employés, les clients, les fournisseurs/sous-traitants, les concurrents, les syndicats, l'État, la communauté/écologistes, et enfin les médias.

Une fois la liste de SH dressée, nous allons identifier les enjeux et les attentes générées par chaque groupe de SH. La liste des enjeux sélectionnés pour notre analyse reprend les items avancés par Clarkson (1995), Wood et Jones (1995), Berman et al., (1999), Davenport (2000), Frooman (1999).

[25] Notons que cette liste n'est en aucun cas définitive. Elle sera actualisée et rectifiée après l'enquête exploratoire que nous allons mener. Certains SH pourront être écartés alors que d'autres pourront apparaître.

Tableau 3.10. Liste des attentes par rapport à chacune des parties prenantes (construit à partir de Clarkson, 1995, Wood et Jones, 1995, Berman et al., 1999, Davenport, 2000)

Catégories de SH	Objet des attentes
Actionnaires / Propriétaires	Retour sur investissement, rentabilité, fiabilité de l'information et transparence, qualité de management, valeur de l'action, compétitivité stratégique, image et notoriété, risques financiers
Employés	Santé et sécurité, gratification et récompense, formation et développement, plan de carrière, programmes d'assistance, flexibilité et aménagement du temps de travail, équité / égalité, employabilité, liberté d'association
Clients	Innovation, qualité du produit, services après-vente, communication saine et crédible, certification du produit, respect des plaintes et des réclamations, risques sanitaires, information et étiquetage des produits
Fournisseurs	Flexibilité, respect des délais / engagements et des pratiques anticoncurrentielles, confiance et relations à long terme
Concurrents	Entente et collaboration, respect des lois du secteur d'activité, accords commerciaux, procédures de contrôle des pratiques anticoncurrentielles
Syndicats	Respect des acquis sociaux, libertés syndicales, dialogue ouvert et honnête, clarification des règles de gestion du personnel
État	Conformité réglementaire, transparence, Intérêt général, certification, taxes et redevances, développement local
Communauté / Ecologistes	Citoyenneté, respect des règlementations (sociales et environnementales), implication dans la vie locale, bien-être social, mécénats et sponsoring, empreinte de consommation énergétique, énergies renouvelables, recyclage des déchets, risques environnementaux et sanitaires
Médias	Information, communication externe (transparence), rapports avec la collectivité et les institutions, implication dans la vie locale

Nous ne croyons néanmoins pas en l'exhaustivité de cette liste d'attentes. Il fallait plutôt l'adapter et la contextualiser par une étude exploratoire. Deux approches de recueil d'informations sont envisageables dans ce contexte :

1. Nous pouvons consulter les managers en relation directe avec les SH tels que les représentants commerciaux, les agents marketing, les responsables RH, les directeurs régionaux, les représentants du personnel etc., pour déceler les préoccupations perçues comme cruciales par les SH.
2. Il serait possible de procéder par des panels de SH et de les réunir autour d'une table de discussion pour mieux cerner leurs revendications. Le débat permet de recueillir les perceptions des SH sur l'étendue des attentes qu'ils revendiquent. Cette stratégie de prise d'opinion ou de « *Stakeholders intelligence generation* » a été utilisée par « *General Motors* » pour stimuler les SH à faire part de leurs positions dans sa démarche sociétale.

À l'issue de cette première étape, nous aboutissons à une grille qui dresse une liste exhaustive de SH ainsi que la liste de leurs revendications et attentes.

II.3.2. 2ème étape : Hiérarchiser les SH selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence

Une fois la liste des SH et de leurs attentes identifiés, nous allons procéder à leur hiérarchisation selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence avancés par Mitchell et al. (1997) et opérationnalisés par de Agle et al., (1999).

Les SH disposent d'un pouvoir puisqu'ils détiennent, ou menacent parfois de retenir des ressources indispensables à la survie de l'entreprise (Carroll et Buchholtz, 2003). Plus la ressource, prise au sens large du terme, est capitale pour l'activité de l'entreprise, plus le pouvoir du SH est fort. Et inversement, plus le bien-être des SH dépend de la survie de l'entreprise, moins important sera son pouvoir. La légitimité d'un SH dépend du droit qu'il dispose dans l'entreprise ainsi que du degré du bien-fondé des actions, des relations qu'il entretient avec elle. Le critère d'urgence est la résultante des deux premiers critères. En effet, le degré de pouvoir et le degré de légitimité d'un SH conditionne l'urgence de satisfaire ses demandes.

Pour des raisons de commodité, nous allons nous arrêter au premier niveau de déclinaison des catégories des SH et distinguer entre les SH[26] :

1. Qui font autorité *« définitive SH »* : SH auxquels on reconnaît l'existence simultanée des trois critères ;
2. En attente *« expectant SH »* : SH auxquels on reconnaît l'existence de deux critères ;
3. Latents *« latent SH »* : SH auxquels on ne reconnaît qu'un seul critère.

Rappelons que cette phase est purement exploratoire, il s'agit en fait de soumettre l'ensemble des attentes des SH à un échantillon assez représentatif de dirigeants. Les répondants seront amenés à fournir leur opinion par rapport à chaque SH selon les trois critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

Le tableau suivant reprend les procédés analytiques mobilisés au cours de cette deuxième phase.

[26] Nous n'allons pas approfondir encore plus l'analyse et décliner par rapport à chaque groupe SH (qui font autorité, en attente et latents) les sous groupes tel que suggéré par Mitchell et al. (1997), et ce pour des raisons de complexité. En effet, si l'on passe au deuxième niveau de déclinaison, nous allons nous retrouver avec un schéma encore plus complexe que celui de départ, ce qui rendra difficile le test empirique du modèle.

Tableau 3.11. Inventaire des parties prenantes et de leurs attentes

Ces formulations serviront à identifier le pouvoir, la légitimité et l'urgence des attentes de chacune de vos parties prenantes. Veuillez indiquer votre opinion en cochant OUI ou NON pour chacune des questions suivantes.

	Actionnaires/ Propriétaires [1]	Employés [2]	Clients [3]	Fournisseurs/ Sous traitants [4]	Concurrents [5]	Syndicats[6]	Etat [7]	Communauté/ Ecologistes [8]	Medias [9]
Ce groupe dispose d'un pouvoir, exploité ou non.	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Ce groupe a une influence sur l'entreprise (exploitée ou non)	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Ce groupe a la capacité de revendiquer avec force ses demandes.	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Ce groupe suscite une attention particulière de notre équipe dirigeante.	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Ce groupe transmet ses demandes avec urgence à notre entreprise.	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Les demandes de ce groupe sont perçues par notre entreprise comme propres et appropriées	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Notre entreprise pense que les demandes de ce groupe ne sont ni propres ni appropriées.	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Les demandes de ce groupe sont perçues par notre équipe dirigeante comme légitimes.	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non

Liste des attentes par rapport à chacune des parties prenantes :

1. **Actionnaires / Propriétaires :** Retour sur investissement, rentabilité, fiabilité de l'information et transparence, qualité de management, valeur de l'action, compétitivité stratégique, image et notoriété, risques financiers
2. **Employés :** Santé et sécurité, gratification et récompense, formation et développement, plan de carrière, programmes d'assistance, flexibilité et aménagement du temps de travail, équité / égalité, employabilité, liberté d'association
3. **Clients :** Innovation, qualité du produit, services après-vente, communication saine et crédible, certification du produit, respect des plaintes et des réclamations, risques sanitaires, information et étiquetage des produits
4. **Fournisseurs :** Flexibilité, respect des délais / engagements et des pratiques anticoncurrentielles, confiance et relations à long terme
5. **Concurrents :** Entente et collaboration, respect des lois du secteur d'activité, accords commerciaux, procédures de contrôle des pratiques anticoncurrentielles
6. **Syndicats** : Respect des acquis sociaux, libertés syndicales, dialogue ouvert et honnête, clarification des règles de gestion du personnel
7. **Etat :** Conformité réglementaire, transparence, Intérêt général, certification, taxes et redevances, développement local
8. **Communauté / Ecologistes** : Citoyenneté, respect des règlementations (sociales et environnementales), implication dans la vie locale, bien-être social, mécénats et sponsoring, empreinte de consommation énergétique, énergies renouvelables, recyclage des déchets, risques environnementaux et sanitaires
9. **Médias**: Information, communication externe (transparence), rapports avec la collectivité et les institutions, implication dans la vie locale

II.3.3. 3ème étape : Identifier le degré de prégnance des attentes de chaque classe de SH

Une fois les SH identifiés et classés à l'issue des deux étapes précédentes, nous sommes maintenant en mesure d'appréhender le degré de prégnance ou de priorité accordé aux attentes de chaque classe de SH. Mitchell et al. (1997, p. 869) définissent la saillance comme « le degré avec lequel le manager donne la priorité aux demandes concurrentes des SH ». Nous allons mobiliser les items de l'échelle Agle et al., (1999). Les répondants seront amenés, au cours de l'enquête finale, à donner leurs opinions par rapport à chaque classe de SH (qui font autorité, en attente, latents) sur l'échelle suivante :

1. Les attentes de cette classe sont prioritaires.
2. Les demandes de cette classe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante.
3. La satisfaction des attentes de cette classe est capitale pour notre équipe dirigeante.

En synthèse, l'étape 1 nous a permis d'identifier les SH et leurs attentes. L'étape 2 a servi à répertorier les SH en des classes et de passer d'un schéma complexe de 11 intervenants à un schéma simplifié de trois classes. L'étape 3 va permettre d'appréhender la prégnance des attentes de chaque classe de SH.

II.4. DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES PARTIELLES (HP2) : EFFET DE LA RECEPTIVITE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La réceptivité, conceptualisée comme étant les stratégies de satisfaction des attentes des SH, s'avère porteuse d'une certaine performance.

La problématique de l'effet des pratiques sociétales sur la performance organisationnelle et en particulier financière a fait l'objet de plusieurs contributions théoriques et empiriques. Les études se sont multipliées pour tenter d'établir des cadres d'analyse capables d'expliquer et de fonder la relation entre les deux concepts. Les chercheurs se sont longuement interrogés sur l'existence ou non d'une relation entre la PSE et la PFE et ont conduit plusieurs investigations empiriques visant à tester le lien. Toutefois, il est à remarquer que la littérature empirique ne fait pas état d'un consensus sur la nature du sens du lien de causalité. L'examen des résultats des études existantes traduit pour une part l'influence de la PSE sur la PFE, et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile voire inexistant est quelque peu contrasté (Allouche et Laroche, 2005).

Nous avons dressé dans le deuxième chapitre (section « La problématique de l'interaction PSE/PFE ») une cartographie des différentes formes d'interaction entre les deux construits avec

les justifications théoriques qui sous-tendent chaque forme de lien (effet de la PSE sur la PFE, effet inverse, absence de relation, interaction synergétique, relation complexe).

Nous allons nous contenter à ce niveau de reproduire les hypothèses relatives à l'effet de la PSE sur la performance. Le tableau suivant reprend les hypothèses envisagées dans le cadre de cette étude.

Tableau 3.12. Hypothèses inhérentes à l'effet de la réceptivité sur la Performance

Sens du lien de causalité	**Signe du lien de causalité**	
	Lien positif	**Lien négatif**
PSE ⇒PFE	Hypothèse de l'impact social **Fondement théorique :** théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)	Hypothèse de l'arbitrage **Fondement théorique :** théorie économique néoclassique (Friedman, 1970)
PSE ø PFE	**Lien inexistant** Hypothèse de l'absence de relation entre les deux variables Proposée par Alexander et Buchholtz (1978)	

Chacune des hypothèses envisagées est la résultante d'une approche qui sous-tend l'impact de la PSE sur le niveau de performance (Preston et O'Bannon, 1997). Ces trois hypothèses forment le corps d'hypothèses partielles du deuxième niveau, énoncées ci-après :

(1) La « *Social Impact Hypothesis* » repose sur la « *Good Management Theory* » et prévoit l'effet positif de la PSE sur la performance.

HP2.1. La satisfaction des attentes des SH (ou la réceptivité) a un effet positif sur le niveau de performance.

(2) La « *Trade-Off Hypothesis* » fondée sur la thèse économique néoclassique de Friedman (1960, 1972) stipule l'effet négatif de la PSE sur la performance.

HP2.2. La satisfaction des attentes des SH (ou la réceptivité) a un effet négatif sur le niveau de performance.

(3) L'hypothèse neutre prévoit l'absence de lien entre les deux concepts.

HP2.3. La satisfaction des attentes des SH (ou la réceptivité) n'a pas d'effet sur niveau de performance.

III. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION INSTRUMENTALE DE LA PSE : LES POLITIQUES ET INSTRUMENTS SOCIETAUX

L'objet de cette partie est de fournir les justifications théoriques de la troisième dimension de la PSE que nous intitulons politiques et instruments sociétaux. Cette dimension instrumentale renvoie aux outils, mesures et mécanismes mis en place pour maintenir et préserver les dispositifs en matière de satisfaction des attentes des SH.

Ces mesures et instruments s'inspirent largement de la troisième dimension de la PSE de Wood (1991)[27] à savoir les politiques et programmes sociétaux. L'auteur insiste sur leur intérêt aussi bien pratique que conceptuel dans toute démarche de PSE. Il s'agit d'une dimension purement instrumentale qui prescrit les instruments indispensables à l'exercice des activités sociétales et leur institutionnalisation dans l'entreprise. Après avoir donné une vue d'ensemble sur le fondement théorique de cette dimension, il serait question de fournir une typologie d'instruments et d'expliquer le rôle déterminant de chaque instrument dans la satisfaction des attentes des divers SH.

III.1. FONDEMENT THEORIQUE DE LA DIMENSION

Cette variable renvoie aux instruments mis en place pour tempérer l'impact de l'activité de l'entreprise sur les SH. Ces actions impliquent l'octroi de ressources en faveur de ces instruments pour institutionnaliser et préserver le comportement responsable de l'entreprise.

Les entreprises cherchent via les programmes à atteindre des finalités perçues comme désirables et appropriées aux yeux de la société (Ex. sponsoring, mécénat etc.). Les programmes sociétaux servent à mobiliser les ressources de l'entreprise en vue d'accroître sa légitimité et son image à l'égard de ses SH (Ex. la donation aux charités pour véhiculer une image philanthrope). Ils permettent également de contraindre la stratégie de l'entreprise du moment qu'elle porte préjudice aux SH (Ex. le codes de bonne gouvernance garantie la transparence aux actionnaires). Des programmes sociétaux rigoureusement établis et bien ficelés seraient la garantie d'une démarche sociétale cohérente et irréprochable.

Cette dimension semble être en cohérence avec les autres dimensions de la PSE. Pour le cas de la synergie entre les principes et les instruments, ces derniers vont permettre de cristallier et d'institutionnaliser les principes. En effet, les instruments sociétaux serviront à renforcer une

[27] Pour des raisons de commodité, nous n'allons envisager dans notre conceptualisation que les programmes et politiques sociétales qui ne sont autres qu'une sous composante de la troisième dimension de Wood (1991). Selon l'auteur, la troisième dimension de la PSE inclut en plus des politiques et des programmes, l'étude de l'impact sociétal de l'entreprise. Dimension ayant déjà été intégrée dans la deuxième dimension de la PSE. En effet, la réceptivité conceptualisée sous l'angle de la SHT, incarne le volet impact sociétal via l'analyse des attentes de des SH.

certaine conformité pour le cas du principe de légitimité. Dans le cas du principe de responsabilité publique, les instruments vont permettre de mieux cadrer et contenir la zone d'intervention de l'entreprise. Et enfin, dans le cas du principe d'implication managériale, ces instruments permettront d'instaurer un climat de confiance et faciliter ainsi aux managers l'exercice de leurs fonctions dans le respect des valeurs sociétales (Ex. code d'éthique qui permet de matérialiser l'ensemble des valeurs éthiques de l'entreprise). En ce qui est de l'articulation entre les instruments et la réceptivité, ces instruments permettront de mieux préserver le dispositif de consultation, de concertation et de satisfaction des attentes de tous les SH (Ex. le code de bonne gouvernance, le code d'éthique).

Wood (1991) prévoit que les instruments sont la seule dimension observable et concrète du modèle de PSE. En effet, les principes sont ancrés dans l'organisation et représentent les valeurs qui ne se traduisent pas dans les manuels de l'entreprise. La réceptivité relève plutôt d'un processus de concertation, certes tangible mais très mous. Les programmes et les politiques sociétales représentent toutefois les facettes visibles *de* l'« *iceberg* » PSE, sur la base desquelles l'entreprise serait en mesure d'être jugée. De plus, ces instruments et politiques sont facilement sujettes à l'évaluation et permettront de distinguer les entreprises en matière de démarche sociétale.

Par ailleurs, ces politiques et programmes nécessitent davantage de formalisation dans l'entreprise pour faciliter leur institutionnalisation et donner ainsi un sens pragmatique à l'engagement sociétal. L'auteur signale toutefois que l'institutionnalisation des programmes dans l'entreprise ne serait en aucun cas la seule et unique garantie de l'efficacité de la démarche PSE. Ces politiques devront néanmoins, être reliées aux autres dimensions des la PSE pour juger de l'efficacité de la PSE dans son ensemble. Principes, réceptivité et instruments sont des composantes complémentaires qui interagissent mutuellement pour former le construit PSE. La réceptivité est le cœur du processus de PSE. Elle est orientée et pilotée par les principes et supportée par les instruments.

III.2. DEVELOPPEMENT DES INSTRUMENTS SOCIETAUX ET ARTICULATION DES HYPOTHESES ADJACENTES (HA2)

Afin d'opérationnaliser la dimension instruments et mesures sociétaux, nous avons généré une batterie d'instruments que nous jugeons déterminants pour préserver les acquis sociétaux.

Ces instruments[28] se déclinent en cinq catégories : codes, normes, divulgation, philanthropie et structure de veille.

III.2.1. Codes, chartes et principes

Ces instruments consistent essentiellement en les documents formels instaurés en vue de réguler le comportement de l'entreprise envers ses SH. Nous retrouvons les codes ou chartes d'éthique et les codes de bonne gouvernance.

III.2.1.1. Les codes d'éthique

Selon la définition de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), le code d'éthique consiste en un engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations. Un code serait un document qui formalise l'ensemble des valeurs et des principes éthiques qu'une entreprise déclare respecter.

Ce code répond à plusieurs objectifs. Il assure la transparence des règles, inspire le sens des responsabilités, motive le personnel et définie des normes en matière de comportement. Il permet ainsi de redéfinir la politique de l'entreprise et de soigner son image. Il sert également à fédérer l'ensemble des collaborateurs autour des objectifs organisationnels.

Les codes d'entreprise peuvent porter sur des domaines très variés: droits humains, éthique commerciale, environnement, respect de la communauté, concurrence, conditions de travail, santé et sécurité, recherche scientifique et technologie. Ils concernent généralement les relations de l'entreprise avec ses SH à savoir: les relations avec la clientèle, les fournisseurs et pratiques commerciales (qualité et sécurité des produits, éthique marketing et vente, contrôle des exportations, attitude en cas de réclamation, attitude face aux pratiques de corruption), les relations avec le personnel (égalité des chances, promotion, rémunérations et prestations, environnement de travail, transparence des communications), les relations avec les actionnaires (transparence, responsabilité financière, gouvernance), l'environnement écologique (gestion des risques environnementaux, taux de pollution), les relations avec la communauté (coutumes et cultures locales, participation à la vie de la collectivité).

L'examen des codes permet de repérer différentes préconisations et domaines très variés. Nous pouvons toutefois repérer quelques principes directeurs qui sous-tendent l'élaboration du

[28] Nous ne prétendons pas à l'exclusivité de ces instruments. Cette liste sera actualisée et rectifiée après l'enquête exploratoire que nous allons mener. Certains instruments pourront être écartés alors que d'autres pourront apparaître.

code d'éthique. En effet, le code se fonde sur trois principes majeurs, explicités par la règle des « 3 C » ou les 3 leviers d'actions :

- Convaincre : rappeler les valeurs.
- Contraindre : conditionner/régir le comportement par des principes.
- Contrôler : suivre la bonne application du code.

Le document prend plusieurs dénominations : codes, chartes ou parfois principes. Le choix de l'intitulé du document doit cependant respecter son contenu. Un code d'éthique dispose en effet d'un caractère plus contraignant, plus strict dans ses dispositions. La Charte éthique vise, toutefois, à sensibiliser et à inciter. Son caractère obligatoire reste limité.

III.2.1.2. Les codes de bonne gouvernance

La gouvernance est un concept assez ambigu. Les définitions octroyées au concept semblent être peu uniformes. Chaque définition se réfère à un angle de vue bien spécifique pour appréhender le concept. Elles oscillent généralement entre deux positions extrêmes : une position actionnariale classique et une position partenariale contemporaine. La première perspective conçoit la gouvernance comme mécanisme visant contraindre les managers à servir aux mieux les intérêts des actionnaires. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) est souvent mobilisée pour expliquer la divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants et l'existence d'une asymétrie informationnelle en faveur de ces derniers. Le dirigeant peut agir en négligeant le conseil d'administration afin de s'approprier une partie de la rente organisationnelle et privilégier ainsi ses intérêts propres au détriment de ceux des actionnaires (Bessire et al., 2007).

Ce « *Shareholder model* » de gouvernance a montré de grandes insuffisances et s'est progressivement remis en question. La faillite de grands groupes internationaux (Enron aux Etats- Unis ou Parmalat en Italie) en est l'exemple révélateur. Cette perspective s'avère incapable de répondre aux défis issus de la montée en puissance d'acteurs, individuels ou organisationnels, très influents. C'est dans ces circonstances qu'est née la conception contemporaine partenariale de la gouvernance. L'approche proposée par Charreaux et Desbrières (1998) s'inscrit dans cette perspective et intègre, dans les règles de gouvernance, l'ensemble des parties prenantes qui contribuent à créer de la valeur (fournisseurs, sous-traitants, clients) mais aussi celles qui impactent ou sont impactées par l'entreprise.

Ainsi, les codes de gouvernance font l'objet de multiples révisions et s'élargissent davantage pour contenir cette nouvelle tendance. Dans l'objectif de création d'une valeur partagée, ce code se propose de gérer l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part. Il permet ainsi de poursuivre

des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes et de mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces pour gérer les conflits d'intérêt potentiels et les risques éventuels de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur l'intérêt général.

Les recommandations et les lignes de conduite en matière de gouvernance d'entreprise inspirées des Principes de Gouvernance d'Entreprise de l'OCDE (2004) se résument comme suit :

- Les responsabilités de l'organe de gouvernance ;
- Les droits des actionnaires et des associés et leur traitement équitable ;
- La transparence et la diffusion de l'information financière ;
- Le rôle des parties prenantes et leur traitement équitable.

III.2.2. Normes et standards

L'ISO (« *International Standard Organisation* ») définit une norme comme étant un « document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». Ces normes ont pour vocation d'uniformiser les pratiques et stimuler ainsi le processus d'apprentissage.

Dans le domaine sociétal, plusieurs normes ont été établies cherchant à standardiser et d'harmoniser les éléments du dispositif en vue d'une meilleure prise en compte des attentes des SH. La norme SA 8000 en est un exemple typique. Cette norme, fondée sur le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise, est axée sur les conditions de travail. Elle s'appuie sur les conventions OIT, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention de l'ONU sur les droits des enfants. La norme vise à garantir de bonnes conditions de travail dans l'entreprise qui l'adopte, mais aussi chez ses fournisseurs, sous-traitants et services après-vente. Les domaines de la responsabilité sociale selon cette norme se résument dans l'encadré ci-après.

Encadré 3.1. Les neuf domaines couverts par la norme SA8000

1. Interdiction du travail des enfants
2. Interdiction du travail forcé
3. Interdiction des pratiques disciplinaires
4. Respect des règles essentielles de santé et de sécurité
5. Liberté d'association et droit de négociation collective
6. Limitation de la durée de temps de travail
7. Versement d'un salaire minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux
8. Non-discrimination de race, genre, religion, etc.
9. Suivi et contrôle indépendant de l'application de la norme

Le système SA8000 se fonde sur les techniques du contrôle ISO qui spécifient des actions correctives et préventives, et encourageant des améliorations continues en se concentrant sur les systèmes de gestion et de documentation prouvant l'efficacité de ces systèmes. Peu utilisée en Europe et aux Etats-Unis, la norme rassemble le plus grand nombre d'entreprises certifiées en Asie. En France, trois grands distributeurs - Auchan, Promodès et Carrefour - ont décidé de l'adopter. Pour le cas tunisien, très peu d'entreprises l'ont adopté (Leoni (industrie électronique), Planet (opérateur internet) etc.)

Il existe également la norme AA 1000 (« *AccountAbility »)* d'origine britannique. Créée en 1999, cette norme détermine les méthodes à utiliser pour le reporting et la mise en œuvre des rapports. Elle est particulièrement axée sur la qualité du dialogue et les échanges participatifs avec les parties prenantes. Son usage s'avère restreint aux entreprises britanniques et elle ne propose pas d'indicateurs prédéfinis mais plutôt des lignes directrices pour amener les parties prenantes à coproduire ces indicateurs.

D'autres normes ont été conçues dans le domaine environnemental, visant à standardiser les dispositifs de la gestion environnementale. La plus connue de ces normes est la norme internationale ISO 14001, conçue pour les systèmes de management de l'environnement. Elle permet une analyse systématique de tous les impacts orchestrés par l'entreprise sur l'environnement et exige l'existence d'un système de gestion environnementale qui respecte les dispositions légales imposées par les autorités publiques.

Cette norme présente plusieurs avantages. Elle sert ainsi à :

- Déployer un système de mangement environnemental à l'aide d'un cadre de travail bien définit.
- Disposer d'un outil pour l'amélioration de la performance environnementale et des moyens de la surveiller et la mesurer efficacement.
- Faciliter la réduction des impacts significatifs, réduire la production de déchets et la consommation d'énergies et limiter les risques de pollutions, et incidents environnementaux.
- Assurer une meilleure conformité réglementaire et répondre aux exigences et attentes de la société.

Cette norme est la plus couramment sollicitée par les entreprises dont l'impact environnemental est considérable. Pour le cas tunisien, plusieurs entreprises industrielles ont fait appel à cette certification en vue d'optimiser leur empreinte environnementale (Ex. Gias (Agro-alimentaire), Salim (assurance), monoprix (distribution) etc.).

Par ailleurs, une grande majorité des entreprises industrielles ont intégré la série des normes ISO 9000. Cette série se rattache essentiellement à la qualité des produits et services. Une certification devenue fondamentale pour protéger les clients qui sont l'une des parties prenantes relevant du champ sociétal de l'entreprise.

III.2.3. Divulgation sociétale

Ces instruments concernent la diffusion d'informations sociétales dans les rapports de l'entreprise. Cette divulgation sociétale s'est développée chez les entreprises du fait d'une prise en conscience plus importante de leur responsabilité sociale et des exigences accrues de la société. Elle se veut être un outil de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes en vue de satisfaire aux mieux leurs attentes.

III.2.3.1. Le reporting sociétal

Le reporting social et environnemental est devenu depuis quelques années un domaine de recherche pertinent pour étudier les différents comportements liés à la responsabilité sociale des entreprises (Damak-Ayadi, 2006 ; 2010). Le concept a fait l'objet de multiples définitions qui peuvent être répertoriées selon deux perspectives théoriques. La première perspective conçoit le reporting comme une publication complémentaire aux rapports financiers. En ce sens, le reporting doit obéir aux mêmes règles que la comptabilité financière. Plusieurs formes peuvent donc être recensées dans la littérature renvoyant à des domaines extra-financiers : comptabilité sociale et sociétale (Capron 2000), comptabilité verte (Christophe, 1995), comptabilité des ressources humaines (Marquès, 1977) et reporting sociétal (Capron et Quairel, 2003). La deuxième perspective, relativement récente, conçoit le reporting sociétal comme un moyen de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes. « Il doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés » (Capron, 2000).

Le référentiel du GRI « *Global Reporting Initiative* », proposé en 1997 par l'organisation américaine, représente l'un des guides de référence internationale en matière de reporting sociétal. Cette initiative émet des recommandations sur la manière de rédiger un rapport de développement durable pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale.

Pour institutionnaliser le reporting sociétal, la France a promulguée une loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE), entrée en application en 2002. Cette loi impose aux

entreprises cotées de diffuser dans leurs rapports annuels les informations de nature sociétale et environnementale.

Encadré 3.2 Les informations sociales et environnementales à pourvoir dans le rapport annuel selon la loi NRE (d'après Damak-Ayadi, 2010, pp. 77-78)

Informations sociales :

1. L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société ;
2. L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs ;
3. Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, , l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
4. Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;
5. Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
6. La formation ;
7. L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;
8. Les œuvres sociales ;
9. L'importance de la sous-traitance.

Informations environnementales :

1. La consommation des ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement
2. Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées ;
3. Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement ;
4. Les mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière ;
5. Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement ;
6. L'existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société ;
7. Le montant des provisions et garanties pour risques en matière de l'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours ;
8. Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci ;
9. Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points cités ci dessus.

Le reporting sociétal constitue ainsi un outil de communication très performant et représente un instrument très pertinent pour optimiser les relations avec les parties prenantes.

III.2.3.2. Le bilan social

Il s'agit d'un instrument visant à formaliser les politiques de l'entreprise en matière de GRH. Le bilan social se définit comme un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Le contenu du bilan social varie selon la nature de l'entreprise et son secteur d'activité. Il se décline en sept chapitres renvoyant chacun à un aspect bien déterminée de la

GRH à savoir, l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie dans l'entreprise.

Encadré 3.3. Les sept thèmes du bilan social (d'après l'article L. 2323-71 du code du travail français)

1. **L'emploi** : effectif total au 31 décembre, effectif moyen, structure de qualification, population hommes femmes, pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, travailleurs d'entreprises extérieures, durée moyenne des contrats de travail temporaire, nombre d'embauches en CDI et CDD par catégories, nombre de départs avec détail des causes, promotion dans l'année, chômage partiel ou intempéries, handicapés, absentéisme.
2. **Les rémunérations et charges accessoires** : montant des rémunérations, hiérarchie des rémunérations, mode de calcul des rémunérations, charges accessoires, charge salariale globale, participation financière des salariés.
3. **Les conditions d'hygiène et de sécurité** : accidents de travail et de trajet, répartition des accidents par code de classification des accidents du travail, maladie professionnelle, comité d'hygiène et de sécurité (nombre de CHS et nombre de réunions), dépenses en matière de sécurité.
4. **Les autres conditions de travail** : durée et aménagement du temps de travail, organisation du contenu du travail, conditions physiques de travail, transformation de l'organisation du travail, dépenses d'amélioration des conditions de travail, médecine du travail, travailleurs inaptes.
5. **La formation professionnelle** : pourcentage de la masse salariale et montant consacré à la formation professionnelle continue, formation interne, formations en application de conventions, congés formation, apprentissage.
6. **Les relations professionnelles** : représentants du personnel et délégués syndicaux, information et communication, différends concernant l'application du droit du travail.
7. **Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise** : activités sociales (contribution au financement – le cas échéant – du comité d'entreprise) autres charges sociales

L'utilité du bilan social est double :

- Il s'agit d'un outil de dialogue très constructif, mis à la disposition des salariés et des actionnaires afin d'avoir une idée sur le management des ressources humaines de l'entreprise.
- Il représente un outil performant de gestion des ressources humaines qui fournit régulièrement des indicateurs de gestion faisant apparaître les résultats des politiques suivies et les évolutions en cours. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Le bilan social a été introduit dans les années 1950 par les multinationales américaines. En France, il a été instauré 1977. Il impose aux entreprises dont l'effectif est supérieur à 300 personnes l'obligation de publier les informations sociétales.

III.2.4. Actions philanthropiques

La philanthropie est considérée comme l'ultime étape dans l'exercice des activités sociétales. Elle constitue selon Carroll (1979) une forme de responsabilité discrétionnaire dans la

mesure où elle correspond à des contributions volontaires non exigées par la loi, ni attendues par la société dans un sens éthique.

Bien qu'elle soit considérée comme un acte de charité, certains chercheurs insistent sur ses « vertus » pour l'entreprise. Ainsi, Wartick et Wood (1998) la conçoivent en tant que obligation que chaque entreprise est appelée à assumer. Porter et Krammer (2002) insistent sur son caractère stratégique.

La littérature identifie une multitude d'avantages procurés par les actions philanthropiques. Ces avantages renvoient aux retombées lucratives aussi bien directes qu'indirectes sur l'entreprise. En effet, l'engagement philanthropique pourrait se traduire directement par un accroissement de la performance. L'effet indirect consiste en la réputation créée par l'adhésion aux causes humanitaires, l'augmentation de la loyauté à l'égard des consommateurs, le renforcement de l'identité citoyenne etc.

De nombreuses entreprises choisissent aujourd'hui d'apporter leur soutien à des projets sociétaux. Cette assistance peut prendre des formes très variées : subventions directes, assistance technique aux associations, appui à des activités culturelles, mécénats, sponsoring etc. La philanthropie témoigne d'une certaine sensibilité de l'entreprise aux enjeux de société. Il s'agirait alors pour l'entreprise de conserver, à un coût réduit, une image positive auprès de ses SH (clients, travailleurs, fournisseurs, etc.). Un ensemble d'incitations viennent encourager les entreprises tunisiennes aux pratiques de la philanthropie. Tel est le cas de la prise en charge partielle par l'État des cotisations sociales pour le recrutement des diplômés de l'enseignement supérieur ou la déductibilité fiscale des dons et subventions accordées par les entreprises à des œuvres sociales et humanitaires.

III.2.5. Structure de veille, de contrôle et de suivi

Cette structure joue un rôle fondamental dans la préservation et le renforcement des acquis sociétaux. Elle vient se rajouter aux autres instruments sociétaux pour dresser un cadre fédérateur qui décrit les politiques, les procédures et les mécanismes de contrôle du dispositif sociétal. Il s'agit d'une instance de suivi, dotée d'organes formels, visant essentiellement à encadrer la démarche sociétale de l'entreprise.

Les prérogatives accordées à cette instance sont larges. Elle joue un double rôle : un rôle de mobilisation et de sensibilisation, et un rôle de contrôle. Son rôle mobilisateur consiste à instaurer les bases d'une citoyenneté interne et à mobiliser l'ensemble du personnel et des parties prenantes autour des valeurs sociétales communes. Ce rôle induit la mise en place d'une politique de communication (des plans de communication internes et externes : bulletins, rapports annuels,

messages intranet, réunions d'information, séances de formation etc.). Son rôle de contrôle lui confère une certaine autorité. Il lui permet, en effet, de veiller au respect des autres instruments sociétaux (codes, normes, divulgation). Cette structure se veut donc être un organe de suivi du dispositif sociétal en vue de détecter d'éventuels problèmes et leur apporter les solutions adaptées.

En pratique, l'instauration de cette structure nécessite la mise en place d'un département ou d'un comité exclusivement dédié aux actions sociétales (département responsabilité sociétale ou développement durable, comité de déontologie etc.).

En guise de synthèse, le tableau suivant reprend chacun des instruments envisagés et explique leurs contributions au dispositif sociétal.

Tableau 3.13. Typologie des instruments sociétaux et leurs contributions à l'exercice da la PSE

Catégories	Outils sous-jacents	Contributions au dispositif sociétal
Codes	- Le code éthique : un ensemble de règles éthiques, de principes ou de normes de comportement des employés au sein de l'entreprise. - Le code de bonne gouvernance : un ensemble de règles de bonnes pratiques régissant la conduite à vis-à-vis des actionnaires et des parties prenantes (transparence, fiabilité des informations, conformité, confiance etc.).	Formalisent les bonnes pratiques sociétales et permettent de réguler le comportement des l'entreprise à l'égard de ses SH.
Normes	- La norme ISO 14001 : elle prescrit les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à une entreprise de formuler une politique prenant en compte les informations relatives aux impacts environnementaux. - La norme SA 8000 : est une norme sociale fondée sur le concept de RSE et axée sur les conditions de travail (travail des enfants, travail forcé, discrimination, temps de travail, liberté syndicale, rémunération et système de gestion)	Fournissent aux SH la garantie que l'entreprise adopte le comportement approprié et contribuent à légitimer ses actions.
Divulgation	- Le reporting sociétal : publication dans le rapport annuel des informations sur « la manière dont l'entreprise prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ». - Le bilan sociétal : un état des lieux de la situation du personnel. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. - Les lignes directrices du GRI : émettent des recommandations sur la manière de rédiger un rapport de développement durable pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale.	Permettent d'instaurer une bonne communication des activités sociétales et de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier.

Philanthropie	- Les actions philanthropiques : donation aux charités, aux associations, sponsoring etc.	Favorisent la réputation, la loyauté et le renforcement de l'identité citoyenne.
Structure de veille et de contrôle	- Structure de contrôle et de suivi du dispositif sociétal (département responsabilité sociétale ou développement durable, comité de déontologie etc.).	Formalise, coordonne et contrôle les actions sociétales.

À la lumière des développements précédents et des travaux de Wood, nous suggérons que les instruments sociétaux jouent un rôle décisif pour maintenir les éléments du dispositif sociétal. Nous pouvons dès lors émettre la deuxième hypothèse adjacente relative à l'effet des instruments sur la réceptivité :

HA2 : La mise en place de d'instruments (codes, normes, divulgation, philanthropie) impacte positivement le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).

CONCLUSION

L'objet de ce chapitre était de fournir une conceptualisation de la PSE, qui n'est autre que la boîte noire de notre modèle de recherche. Au-delà des discours et des théorisations normatives/philosophiques, nous avons cherché développer un cadre d'analyse pragmatique de la PSE, susceptible de s'adapter à la réalité organisationnelle.

Notre réflexion a consisté à puiser de manière plus systématique dans les modèles théoriques de PSE. À cet effet, nous nous sommes consacrés à étudier en profondeur les modèles antérieurs (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Mitnick, 1993 ; 2000) dans un effort de réconciliation selon une perspective théorique simplifiée, spécifiquement adaptée au contexte tunisien. La réflexion engagée questionne le modèle de Wood (1991), qui semble à notre égard le plus englobant de la PSE, et le combine avec les apports de la théorie de parties prenantes (« *Stakeholder theory* » (SHT)), pour ressortir une configuration pragmatique de la PSE. Chacune des parties envisagées dans ce chapitre a permis de développer une dimension de la PSE, à savoir, les principes de responsabilité, la réceptivité sociétale et les instruments sociétaux.

Ce modèle de PSE présente plusieurs avantages. En premier lieu, il est fondé sur l'héritage historique du concept de PSE tel qu'il s'est développé progressaient au fil des débats et des controverses théoriques. Il est donc ancré dans une réalité solide. En second lieu, il se veut inclusif. Les trois piliers de la PSE y sont représentés : principes, acteurs et instruments. Il se veut être donc intégrateur et fédérateurs d'approches longuement perçues comme antagonistes. En

deuxième lieu et en tenant compte à la fois des acquis du passé et des développements récents, ce modèle fournit une configuration dynamique de la PSE. Il n'a cependant pas pour vocation de clore les débats sur la définition du concept. Au contraire, il représente une contribution de synthèse et de réconciliation et demeure un chantier ouvert à d'éventuelles additions.

Le chapitre suivant se propose de développer les antécédents et les finalités de la PSE. Il s'agit de construire un cadre d'analyse des pressions institutionnelles qui se situent en amant de la PSE et qui permettent de l'orienter. Il serait également question dans ce chapitre d'expliquer les finalités de la PSE et d'identifier l'ensemble des avantages de la démarche sociétale de l'entreprise.

CHAPITRE 4.

ANTECEDENTS ET FINALITES DE LA PSE : DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE

INTRODUCTION

Ce chapitre développe les antécédents et les finalités de la PSE. En effet, l'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises n'est pas le fruit du hasard, mais elle est bel et bien le résultat de l'effet de pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'entreprise**.** Ces pressions se situent en amont de la PSE et permettent d'orienter et de façonner la démarche sociétale de l'entreprise. Ces déterminants mettent en lumière la contingence de la démarche sociétale aux structures institutionnelles de son environnement (Jones, 1999, Campbell, 2007, Aguilera et al., 2007). L'étude de ces facteurs présente l'avantage de contextualiser la PSE par rapport à l'environnement institutionnel dans lequel elle se situe et permet de prédire la nature et l'ampleur de la démarche sociétale de l'entreprise.

Par ailleurs, cette démarche se traduit par des retombées sur le niveau de performance organisationnelle. Cette dernière représente les sorties du système et incarne la finalité ultime de la démarche sociétale de l'entreprise. Nous allons envisager une conceptualisation multidimensionnelle de la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale l'entreprise en se référant aux apports de Kaplan et Norton (1993 ; 1996), de Reynaud (1997) et de Richard et al. (2009). Cette nouvelle approche a le mérite d'élargir l'éventail des finalités de la PSE à d'autres aspects non financiers, à savoir, la performance de nature opérationnelle (maîtrise des risques, diminution des coûts, innovation), concurrentielle (parts de marché, compétitivité, nouveaux marchés) et la réputation (bonne notoriété, meilleure visibilité par rapport au grand public).

Ainsi, ce chapitre se décline en deux parties. La première partie revient sur les antécédents ou les entrées du système. Il s'agit de construire un cadre d'analyse des pressions institutionnelles à l'origine de l'engagement sociétal de l'entreprise à savoir, les pressions sectorielles ou l'environnement micro (secteur d'activité), les pressions nationales ou l'environnement méso (État et médias) et enfin les pressions transnationales ou l'environnement macro (firmes multinationales et ONG). La deuxième partie du chapitre développe les finalités ou les résultats du système. Il s'agit de construire un cadre d'analyse de la performance organisationnelle conçue

comme résultat de la démarche sociétale. Cet exercice consiste à identifier les retombées de l'engagement sociétal sur l'entreprise et à les réorganiser au sein d'un cadre d'analyse cohérent qui rompt avec une certaine tradition fonctionnaliste (financière, quantitative et unidimensionnelle) de mesure de la performance.

I. ANTECEDENTS DE LA PSE : les pressions institutionnelles comme entrées du système

Cette partie se penche sur l'étude des pressions institutionnelles qui se situent en amont de la PSE et qui permettent d'orienter la démarche sociétale de l'entreprise. L'étude de ces facteurs présente l'avantage de contextualiser la PSE par rapport à l'environnement institutionnel dans lequel elle se situe. La réflexion engagée prolonge les préconisations de Mintzberg (1973) qui affirme que les décisions stratégiques sont d'autant plus dictées par l'environnement concurrentiel que choisies par le dirigeant. Il apparaît dès lors, que l'organisation en tant qu'acteur de cet environnement est sujette à des formes de pressions institutionnelles qui orientent ses choix stratégiques, en particulier les décisions relatives à la PSE.

La théorie néo-institutionnelle (TNI) (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995 ; Oliver, 1991) semble être un cadre d'analyse riche pour étudier la PSE et expliquer sa dynamique d'appropriation par les entreprises tunisiennes. En effet, la TNI permet d'éclairer comment la PSE est diffusée ou adoptée comme réponse aux pressions institutionnelles. Les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché mais aussi, et surtout, des réponses à des contraintes institutionnelles provenant d'organes de régulation (État, secteur d'activité etc.), d'organisations en position de leadership, de la société en général.

Plusieurs travaux ont cherché à questionner les déterminants institutionnels à l'origine de la PSE et à les hiérarchiser selon des logiques bien spécifiques. Nous retrouvons des typologies de nature ascendantes qui déclinent les pressions du niveau individuel au niveau transnational (Aguilera et al., 2007). D'autres ont adopté une démarche inverse et avancent des typologies de type descendantes qui partent de l'environnement macro pour arriver à l'environnement micro (Jones, 1999). Ces travaux ont permis de mobiliser l'héritage institutionnel dans l'étude de la PSE et d'expliquer comment ces différents niveaux se conjuguent mutuellement pour redéfinir la démarche sociétale de l'entreprise.

Après avoir donné un aperçu sur la théorie néo-institutionnelle (TNI) et son apport à l'étude de la PSE, nous allons développer le cadre institutionnel à la PSE en déclinant les

pressions institutionnelles et en expliquant à chaque fois, la contribution de chaque pression à la conception de la démarche sociétale de l'entreprise.

I.1. APPORTS DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE A L'ETUDE DE LA PSE

I.1.1. L'approche néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle (TNI)[29] explique que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de son environnement (Meyer et Rowan, 1977 ; Zucker, 1983). Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations, un ensemble de valeurs, de normes, de lois ou encore de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

La TNI fournit diverses perspectives pour l'étude de la dynamique organisationnelle. Certains appréhendent les organisations comme des entités encastrées (Suchman, 1995) et interconnectées (Meyer et Scott, 1983; DiMaggio et Powell, 1983) dans un contexte social. D'autres prévoient qu'elles sont plutôt socialement construites par leur environnement (Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Les travaux fondamentaux concernant cette théorie, initiée par les articles fondateurs de Meyer et Rowan (1977) puis de DiMaggio et Powell (1983), cherchent à questionner les raisons institutionnelles qui expliquent l'adoption de pratiques identiques dans les organisations.

Le niveau d'analyse de la théorie néo-institutionnelle est celui des champs organisationnels qui se définissent comme « une communauté d'organisations qui a un système commun de compréhensions et dont les participants interagissent plus fréquemment et fatidiquement les uns avec les autres qu'avec les acteurs en dehors du champ » (Scott, 1995, p. 84). Le champ organisationnel se caractérise par un ensemble d'entreprises semblables, interdépendantes, appartenant à un même domaine d'activité et bénéficiant souvent des mêmes conseils.

L'isomorphisme est décrit par Hawley (1968) comme un processus contraignant qui permet à une unité dans une population de ressembler aux autres unités soumises à des conditions environnementales communes. DiMaggio et Powell (1983) déclinent ainsi les pressions

[29] Il convient de faire la distinction entre la théorie institutionnelle et la théorie néo-institutionnelle :

- la théorie institutionnelle ou l'institutionnalisme « classique » : est souvent renvoyée à Selznick (1996). Ce courant met en avant les pressions qui s'imposent à l'organisation et auxquelles elle doit s'adapter. Selznick (1996) définit le processus institutionnel comme une adaptation aux pressions internes et externes qui surviennent délibérément et qui assurent la stabilité de l'organisation.
- La théorie néo-institutionnelle ou l'institutionnalisme « moderne » : accorde une importance à la notion de légitimité. En effet, cette légitimité est la condition fondamentale pour la survie de l'entreprise. L'organisation acquiert cette légitimité en agissant d'une manière propre dans le respect des valeurs collectives (Zucker, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powell, 1983)

institutionnelles en contraintes coercitives, normatives et mimétiques. Ces contraintes sont de nature à conduire les organisations vers des pratiques de plus en plus semblables.

(1) Les pressions coercitives : elles conduisent les organisations à se conformer à la loi et à la réglementation. Elles contraignent les comportements et régulent les actions des groupes qui ne partagent pas les valeurs que la société a traduite dans la loi, car elles sont assorties de sanctions (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2007).

(2) Les pressions mimétiques : dans un contexte de forte incertitude, les organisations tendent à reproduire les pratiques des unes les autres, à s'imiter. Le mimétisme permet de réduire l'incertitude, et de pratiquer des méthodes ou outils déjà connus sans prendre de risques. Les organisations tendent à se modeler comme leurs similaires perçues comme bénéficiant plus de légitimité et de succès (DiMaggio et Powell, 1991).

(3) Les pressions normatives : les pratiques se diffusent sous l'effet de la professionnalisation des métiers. Cette diffusion s'exerce à travers les associations professionnelles, les formations, les universités etc. Les normes ne comportent pas généralement de sanctions mais elles orientent les comportements en définissant des bases cognitives.

Par ailleurs, Scott (1995) fournit un cadre d'analyse susceptible d'appréhender le phénomène d'institutionnalisation des pratiques organisationnelles. La typologie présentée se décline en trois piliers : régulateur, normatif et culturel-cognitif.

(1) Le pilier régulateur s'appuie sur les lois et règlements explicites, édictés par une autorité légale disposant de mécanismes coercitifs de contrôle et de sanction.

(2) Le pilier normatif : DiMaggio et Powell (1983) prévoient qu'il existe une « obligation sociale » forte pour les acteurs de respecter et suivre les prescriptions incluses dans les valeurs et normes moralement légitimes au sein de leur structure d'appartenance.

(3) Le pilier culturel-cognitif : Meyer et Rowan (1977) expliquent que les croyances et connaissances communes du moment influencent les schémas interprétatifs des acteurs et, de ce fait, modèlent indirectement l'action des individus et organisations ainsi que le sens qu'ils lui donnent.

Tableau 4.1. Les trois piliers de l'institutionnalisme (Scott, 1995, p. 35)

	Régulateur	Normatif	Culturel-Cognitif
Base de respect	Convenance	Obligation sociale	Commun entendement
Base de l'ordre	Règles	Attente engageante	Schéma constitutif
Mécanisme	Coercitif	Normatif	Mimétique
Logique	Instrumentalité	Pertinence	Orthodoxie
Indicateurs	Règles, lois, certifications	Croyance et logique de sanctions	Accréditation d'action partagée
Base de légitimité	Légale	Morale	Reconnaissable et culturellement acceptée

Par ailleurs, Oliver (1991) s'est interrogé sur les stratégies de réponse face aux pressions institutionnelles. L'auteur a dressé le lien entre la vision institutionnelle et les choix stratégiques de l'entreprise afin de mieux comprendre les pressions institutionnelles et les réponses stratégiques qui lui sont associées. Oliver (1991) dresse une grille d'analyse des comportements stratégiques que les organisations peuvent adopter en réponse aux pressions de l'environnement institutionnel.

Tableau 4.2. Réponses stratégiques aux pressions institutionnelles d'après Oliver (1991, p. 152)

Stratégies	Tactiques	Exemples
Consentement « Acquiesce »	Suivre les habitudes Imiter Etre en conformité	Suivre des normes invisibles considérées comme légitimes Imiter des modèles institutionnels Obéir aux règles et accepter les normes
Compromis « Compromise »	Equilibrer Pacifier Négocier	Equilibrer les attentes des multiples constituants Apaiser et accommoder les éléments institutionnels Négocier avec les acteurs institutionnels
Evitement « Avoid »	Dissimuler Protéger S'échapper	Déguiser le non conformité Relâcher les liens institutionnels Changer les buts, les activités ou les domaines
Défi « Defy »	Renvoyer Défier Attaquer	Ignorer les normes et les valeurs explicites Contester les règles et les exigences Agresser les sources de pressions institutionnelles
Manipulation « Manipulate »	Coopter Influencer Contrôler	Chercher à coopter les comportements influents Modeler les valeurs et les critères Chercher à dominer les constituants institutionnels et les processus

Suchman (1995) s'est interrogé sur les raisons qui poussent l'entreprise à s'adapter aux pressions institutionnelles. Il introduit la notion de légitimité comme concept central dans l'analyse institutionnelle. En effet, l'environnement institutionnel impose des exigences sociales et culturelles qui conduisent les entreprises à adopter certaines pratiques pour être légitimes aux yeux de la société dans son ensemble.

I.1.2. Contribution de la théorie néo-institutionnelle à l'éclairage de la PSE

La TNI semble être un cadre d'analyse novateur pour étudier la PSE et expliquer sa dynamique d'appropriation par les entreprises. En effet, cette théorie permet d'éclairer comment la PSE est diffusée ou adoptée comme réponse aux pressions institutionnelles. Les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché mais aussi, et surtout, des réponses à des contraintes institutionnelles provenant d'organes de régulation (État, secteur d'activité etc.), d'organisations en position de leadership, de la société en général.

L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par de nouveaux acteurs, des acteurs très influents du mouvement de la PSE, qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales. Il s'agit essentiellement d'organisations de la société civile, d'investisseurs, de salariés, des consommateurs et de leurs syndicats, et ajouté à cela, de nombreux mouvements sociaux que nous regroupons sous le nom d'organisation non gouvernementale (ONG). Ces acteurs exercent des pressions sur les entreprises les incitant à suivre les règles institutionnelles et donnant lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de PSE (Ben Mlouka et Boussoura, 2008). Ces acteurs détiennent également un pouvoir important, une ressource nécessaire à la survie de l'entreprise, le pouvoir de délivrer la légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2007). Les entreprises s'engagent alors dans un processus de production et de justification pour maintenir leur légitimité, ou la prouver. Ainsi, la communication en matière de PSE devient un moyen de légitimer leurs activités à l'égard des SH externes, et se transforme souvent en procédures internes telles que la charte, le code de conduite, le label, les « *best practices* ».

Dans un contexte de forte incertitude, les organisations tendent à reproduire les pratiques des unes et des autres, à s'imiter. Le mimétisme permet de réduire l'incertitude, et de pratiquer des méthodes ou outils déjà connus sans prendre de risques. Nous retrouvons ce mécanisme dans la grande distribution où les enseignes Casino, Auchan et Carrefour mettent en avant leurs ressemblances en matière d'engagement sociétal, sous le référentiel « l'initiative clause sociale » afin d'encourager le respect des droits de l'homme dans les pays en développement (Igalens et Mancy, 2005).

En synthèse, le processus d'appropriation de la PSE (reporting sociétal, création de code de conduite, sponsoring etc.), est majoritairement expliqué par la TNI qui prévoit que l'émergence de ces pratiques est une réponse aux pressions institutionnelles. Par conséquent, les organisations, dans un contexte d'incertitude, se conforment à ces pratiques jugées comme

bonnes et appropriées. Ces dernières s'inscrivent essentiellement dans un objectif de maintien de légitimité et de réputation.

À ce titre, la PSE sera appréhendée, dans le cadre de cette recherche, comme une réponse aux pressions institutionnelles. La réflexion engagée prévoit l'existence d'une hiérarchie de déterminants institutionnels qui permet de prédire la nature et l'ampleur de l'engagement sociétal de l'entreprise.

Plusieurs travaux ont cherché à conceptualiser les déterminants institutionnels et les hiérarchiser en fonction de leur pouvoir explicatif de la démarche PSE. Les typologies présentées mobilisent des cadres théoriques issus de la théorie néo-institutionnelle (TNI) pour identifier les facteurs institutionnels. Le tableau suivant reprend l'essentiel des travaux ayant questionné l'effet des antécédents institutionnels sur le niveau d'engagement sociétal.

Tableau 4.3. Synthèse des typologies d'antécédents institutionnels en faveur de la PSE

Auteurs	Logique de catégorisation	Antécédents institutionnels sous-jacents
Greening et Gray (1994)	Distinction entre déterminants institutionnels et organisationnels.	1. Déterminants institutionnels : intérêt du public, pression des médias, effet des crises. 2. Déterminants organisationnels : taille de l'entreprise, engagement des dirigeants.
Reynaud (1997)	Distinction entre déterminants économiques et sociologiques .	1. Niveau économique : recherche de rentabilité, de réputation, réduction des coûts etc. 2. Niveau sociologique : pressions internes et externe, éthique du dirigeant.
Jones (1999)	Typologie hiérarchisée descendante (allant du niveau macro au niveau micro).	1. Niveau socioculturel : valeurs universelles 2. Niveau national : niveau de développement économique 3. Niveau sectoriel : configuration du secteur d'activité (rivalité, concentration etc.) 4. Organisationnel : caractéristiques de l'entreprise (âge, taille etc.) 5. Individuel : système de valeurs de l'entreprise.
Weaver et al., (1999)	Déterminants externes uniquement.	1. Pouvoir de l'État 2. Pouvoir des médias 3. Rôle des agences de certification
Banerjee, et al. (2003)	Pas de distinction.	1. Intérêt du public 2. Réglementation 3. Recherche d'avantage concurrentiel 4. Engagement de la direction
Bellini (2003)	Distinction entre pressions externes, facteurs d'inertie structurelle, et facteurs individuels.	1. Pressions externes : niveau global, local et sectoriel 2. Facteurs d'inertie structurelle : secteur d'activité 3. Facteurs individuels : les choix managériaux.
Campbell (2007)	Distinction entre les niveaux institutionnel et économique.	1. Niveau économique : recherche de compétitivité et de rentabilité 2. Niveau institutionnel : État, secteur d'activité, ONG, l'environnement normatif et communication avec les SH
Aguilera et al. (2007)	Typologie hiérarchisée ascendante (allant du niveau individuel au niveau transnational).	1. Niveau individuel : implication des employés 2. Niveau organisationnel : implication des SH 3. Niveau national : rôle de l'État 4. Niveau transnational : rôle des ONG
Chih et al. (2010)	Typologie hiérarchisée descendante (de l'environnement économique global à l'environnement social de l'entreprise).	1. Environnement économique 2. Environnement légal, sectoriel et associatif : degré de compétition, nature des réglementations, rôle des ONG et des mouvements sociaux 3. Environnement social de l'entreprise : relation employeur/employé.

Aguilera et al. (2007) fournissent un cadre d'analyse déclinant les pressions institutionnelles en quatre niveaux: individuel (implication des employés), organisationnel (implication des SH), national (rôle de l'État) et transnational (rôle des ONG). Dans chacun de ces niveaux, les auteurs

distinguent des déterminants instrumentaux, relationnels et moraux incitant l'entreprise à adopter un comportement responsable. C'est une configuration ascendante d'antécédents institutionnels dans la mesure où elle part du particulier (niveau individuel) vers le général (le niveau transnational).

L'analyse conduite par Jones (1999) rejoint celle d'Aguilera et al. (2007) dans la logique suivie pour décliner les facteurs institutionnels. L'auteur propose une configuration multi-niveaux de la structure institutionnelle, renvoyant à un ensemble de conditions suffisantes et/ou nécessaires pour relancer et promouvoir les pratiques du « *SH management* ». Ces conditions institutionnelles s'articulent autour d'un ensemble de niveaux hiérarchisés à savoir : le niveau socioculturel, national, individuel, sectoriel (« *Industry*»), organisationnel (« *Firm* »). Ces niveaux d'analyse sont reliés les uns avec les autres, interagissent et conditionnent la façon de pratiquer la PSE.

D'un autre côté, l'analyse menée par Campbell (2007) cherche à identifier les déterminants institutionnels qui motivent et parfois contraignent toute démarche socialement responsable. L'auteur prévoit que l'appropriation des pratiques sociétales est dictée par deux formes de motivation. La première est d'ordre économiques liée à la notoriété et la compétitivité, l'autre est purement institutionnelle décrétée par les acteurs environnementaux qui obligent l'entreprise à adopter un comportement approprié. Ces déterminants institutionnels se manifestent dans le rôle régulateur joué par l'État, le rôle du secteur d'activité, Le rôle des ONG, le rôle des associations « responsables », le rôle de l'environnement normatif et enfin le rôle de la communication avec les SH. L'originalité de l'approche provient des déterminants économiques qui ne sont autres que les ressources financières excédentaires pouvant être canalisées pour financer la démarche sociétale.

Reynaud (1997), cherchant à cerner la dynamique d'engagement environnemental, a identifié certains déterminants du comportement de protection de l'environnement. Deux groupes de facteurs apparaissent. Les déterminants économiques et les déterminants qu'elle nomme sociologiques, à savoir les pressions externes et internes à l'organisation et l'éthique du dirigeant.

Dans le même ordre d'idées, Banerjee, et al. (2003) identifient quatre motivations ultimes du comportement responsable, à savoir l'intérêt du public, la réglementation, la possibilité de construire un avantage concurrentiel et surtout l'engagement de la direction qui apparaît comme le déterminant suprême de l'engagement environnemental.

Dans le contexte français, Bellini (2003) avance une typologie à trois niveaux d'antécédents, qu'elle nomme pressions externes faites à l'entreprise (niveau global, local et sectoriel), facteurs

d'inertie structurelle de l'entreprise (secteur d'activité) et ce qu'elle appelle les facteurs conditionnant les choix managériaux.

Weaver et al. (1999) prévoient que la recherche de légitimité sociale se trouve contingente à des facteurs institutionnels provenant de l'environnement externe. Ces déterminants se représentent essentiellement dans le pouvoir de l'État, des médias (Greening et Gray, 1994 ; Miles, 1987) mais aussi des agences de certification.

De surcroît, Greening et Gray (1994) ont cherché à développer un cadre intégrateur des antécédents institutionnels et organisationnels à l'origine des problèmes sociaux et politiques (*social and political issues*), combinant à la fois les apports de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Plusieurs variables interfèrent mutuellement et permettent de prédire l'intensité de l'engagement sociétal. Ces déterminants sont aménagés selon deux catégories : les facteurs institutionnels, à savoir l'intérêt du public, la pression des médias et l'effet des crises ainsi que les déterminants organisationnels, renvoyant à la taille de l'entreprise et l'engagement des dirigeants.

Par ailleurs, Chih et al. (2010) se fondent sur les travaux de Campbell (2007) et fournissent, au travers d'une modélisation économétrique, les preuves empiriques accréditant la contingence de la démarche sociétale aux facteurs institutionnels. Les auteurs retiennent en effet une typologie hiérarchisée descendante (de l'environnement économique global à l'environnement social de l'entreprise) pour catégoriser les pressions institutionnelles. Nous retrouvons ainsi l'environnement économique global (y compris le niveau de rentabilité de l'entreprise), l'environnement légal, sectoriel et associatif renvoyant au degré de compétition, à la nature des réglementations et au rôle des ONG et des mouvements sociaux ? et enfin l'environnement social de l'entreprise ou la relation employeur/employé.

Dans le contexte tunisien, Gherib (2011, p. 10) a identifié, à travers une étude empirique, les moteurs de l'engagement des entreprises en faveur du développement durable. L'auteur classe le respect de la réglementation en premier lieu suivi de la volonté d'améliorer l'image de marque de l'entreprise vis-à-vis du public. Les valeurs personnelles des dirigeants viennent en troisième position par ordre d'importance accordée par les répondants. La recherche de réduction de coûts ainsi que la poursuite de stratégie de différenciation par rapport à la concurrence se situent en milieu de classement, suivies de la continuité avec la démarche qualité et l'adhésion à un programme gouvernemental incitatif ou l'anticipation d'un changement de la réglementation. Les pressions viennent toutes en fin de classement. La pression du groupe auquel appartiendrait l'entreprise est suivie de la pression des clients, puis celle de la société civile, des partenaires financiers et en dernier lieu celle des fournisseurs.

I.2. DEVELOPPEMENT DES VARIABLES ET DES HYPOTHESES DU NIVEAU CONCEPTUEL I : LES PRESSIONS INSTITUTIONNELLES EN FAVEUR DE LA PSE

L'inventaire des facteurs potentiellement explicatifs du comportement responsable de l'entreprise montre la complexité et la multitude des aspects à l'œuvre. C'est pourquoi, il a été recherché une classification de ces critères qui permet de simplifier la situation. En synthétisant conjointement les travaux sus-présentés, il devient possible à présent de développer un cadre institutionnel de la PSE. Ce cadre d'analyse[30] ascendant (allant du niveau micro au niveau macro) se résume dans le tableau suivant.

Tableau 4.4. Cadre d'analyse développé pour l'étude des antécédents institutionnels à la PSE

Logique de catégorisation	Niveaux sous-jacents	Variables	Auteurs de référence
Distinction entre environnement micro, méso et macro	Environnement micro : Niveau sectoriel	Rôle du secteur d'activité	Chih et al. (2010), Campbell (2007), Jones (1999), Bellini (2003)
	Environnement méso : Niveau national	Rôle de l'État	Chih et al. (2010), Aguilera et al. (2007), Campbell (2007), Banerjee et al. (2003)
		Rôle des médias	Weaver et al., (1999), Greening et Gray (1994), Fombrun et Shanley (1990)
	Environnement macro : Niveau transnational	Rôle des ONG	Chih et al. (2010), Aguilera et al. (2007), Campbell (2007)
		Rôle des Firmes multinationales (FMN)	Zyglidopoulos (2002), Simerly (1997)

La figure, ci-après présentée, fournit un éclairage sur l'imbrication des niveaux d'analyse et leurs influences mutuelles pour redéfinir la configuration de la PSE dans un contexte déterminé. En effet, la performance sociétale de l'entreprise s'inscrit dans un secteur d'activité bien déterminé, lequel se situe dans un État bien défini, lequel se trouve ancré dans un environnement transnational mondialisé.

[30] Nous avons écarté le niveau individuel pour l'inclure dans la conceptualisation de la PSE. Il sera intégré en tant que principe individuel et non pas comme un antécédent institutionnel. En effet, cet élément renvoie à l'implication des managers, dimension qui semble être à notre égard un principe fondamental dans la conceptualisation de la PSE.

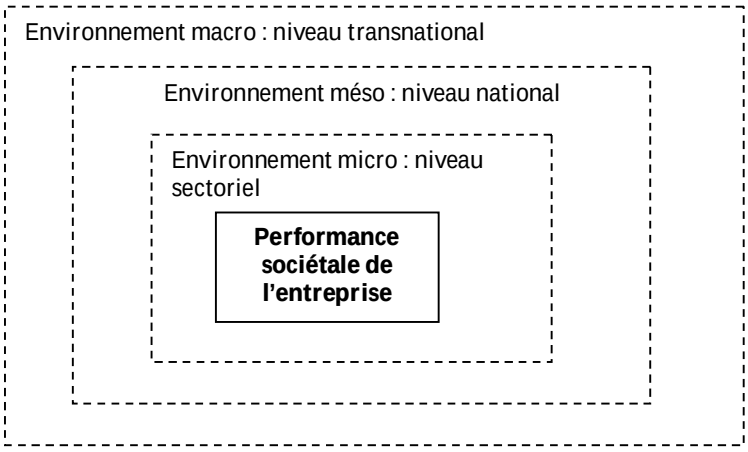


Figure 4.1. Imbrication des niveaux d'analyse

Nous allons, dans ce qui suit, nous interroger sur le pouvoir explicatif de ces pressions et appréhender, par rapport à chacun des niveaux d'analyse envisagés, la logique d'articulation entre ces pressions et la PSE. Nous allons également dégager, pour chaque cas, l'hypothèse sous-jacente.

I.2.1. Environnement micro : les pressions sectorielles

Plusieurs travaux ont mis en évidence l'effet des pressions sectorielles sur le degré d'engagement sociétal de l'entreprise. Les arguments avancés sont multiples et se conjuguent mutuellement pour déterminer la nature et l'ampleur des actions entreprises.

Jones (1999) souligne qu'un secteur d'activité véhiculant des valeurs et des discours favorables à la PSE, est de nature à influencer fortement l'implication d'une entreprise dans les pratiques sociétales. L'auteur dénombre quatre caractéristiques intrinsèques d'une industrie pouvant impacter les pratiques sociétales. La première caractéristique renvoie au profil du secteur d'activité, selon qu'il soit marchand (« *capital good* ») ou non marchand (« *consumer oriented* »). Dans un secteur marchand, les aspects sociétaux sont souvent renvoyés au second rang en faveur des aspects purement économiques sollicités par les actionnaires. Le secteur non marchand, quant à lui, est considéré comme terrain propice au développement des valeurs sociétales. La deuxième caractéristique renvoie à la nature primaire, secondaire ou tertiaire de l'économie. La tertiarisation peut être un atout en faveur de la PSE. La troisième caractéristique est liée au degré de compétitivité ou de rivalité intra-secteur. Plus le secteur est fortement concentré, plus la PSE s'impose comme atout compétitif distinctif. Plusieurs exemples viennent conforter cette thèse. Nous pouvons envisager à cet effet le secteur de la grande distribution où les enseignes se livrent dans une guerre commerciale acharnée. Le secteur étant fortement concentré et la rivalité intra-secteur est à son comble. Dans ce contexte, certaines entreprises ont fait de leur engagement

sociétal leur cheval de bataille. C'est le cas des enseignes comme Casino, Auchan et Carrefour qui ont mis en avant leur engagement sociétal sous le référentiel « l'initiative clause sociale », afin d'encourager le respect des droits de l'Homme dans les pays en développement (Igalens et Mancy, 2005). La quatrième caractéristique est liée aux valeurs véhiculées dans un secteur bien déterminé. Une culture favorable à la PSE pourrait devenir source d'avantage concurrentiel. Les valeurs sociétales partagées par l'ensemble du secteur en matière de PSE (et en particulier, la relation avec les SH ou le respect de l'environnement à l'échelle sectoriel) peuvent se généraliser et donner naissance à des standards, labels de « *best practices* », voire même à des réglementations pouvant contraindre tout le secteur (la loi NRE pour le cas français). Dans ce contexte, la notion d'isomorphisme avancée par Powell et DiMaggio (1983) prend tout son sens. Elle permet d'expliquer le mécanisme d'appropriation de la PSE dans un même domaine d'activité. En effet, les entreprises du même secteur d'activité et qui sont confrontées aux mêmes règles intentionnelles, ont tendance à adopter des comportements sociétaux similaires (isomorphiques).

Par ailleurs, Campbell (2007) met en avant le rôle sociétalement stimulateur du secteur d'activité. Il souligne que l'État n'est plus le seul garant de la régulation sociétale d'une économie et que le secteur d'activité pourrait être également à l'origine de ces mécanismes de régulation. En effet, le secteur peut agir en instaurant des règles spécifiques comme par exemple la normalisation du produit ou encore la généralisation de la sécurité au travail et le recyclage des déchets. Des pressions intra-industrie sont à l'œuvre, posant ainsi des standards auxquels chaque acteur est appelé à adhérer. Ces pressions sont d'autant plus persuasives lorsqu'elles seront perçues comme menaces, telle qu'une intervention massive de l'État.

Parallèlement, Campbell (2007) suggère que l'appartenance à un réseau ou à une association (association d'industriels) qui véhicule des valeurs liées à la PSE peut stimuler le comportement sociétal de l'entreprise. Ce réseau encourage l'échange d'expériences, d'initiatives novatrices en matière d'engagement sociétal. Il permet également l'ancrage d'une vision utilitariste de l'intérêt de l'entreprise, allant au-delà de l'intérêt économique direct (Ex. l'IACE[31] pour le cas tunisien est un organisme qui milite pour l'instauration d'un guide de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de PSE). Dans certains cas, ces associations vont même jusqu'à forcer leurs membres à réguler leur comportement selon des lignes de conduite fixées par l'association. Ils peuvent même retirer les prérogatives et les avantages accordés aux membres qui violent ces principes collectifs.

Pour sa part, Bellini (2003) évoque la sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux intra-secteur comme vecteur d'engagement environnemental. Cette réceptivité est d'autant plus

[31] Institut Arabe des Chefs d'Entreprises

forte quand le pouvoir des syndicats professionnels et des différents acteurs de la filière est élevé. L'auteur insiste sur le rôle prépondérant de la standardisation des normes et des pratiques sociétales dans un secteur d'activité. Il prévoit également que l'existence d'un environnement normatif servirait de gage pour enraciner la culture responsable dans un secteur donné.

Par ailleurs, Chih et al. (2010) prévoient que dans un environnement où la compétition est intense, les entreprises sont plus enclines à agir de manière responsable pour stimuler leur rentabilité et augmenter la valeur créée pour les actionnaires. Toutefois, dans un secteur où la compétition est faible voire absente, les entreprises n'ont pas réellement besoin de s'engager sociétalement puisque leur position monopolistique leur est favorable. Les SH n'ont donc plus la faculté d'exiger une certaine responsabilité sociétale puisque l'entreprise est en position de force, ne leur laissant ainsi plus de marge de manœuvre pour proclamer leurs attentes.

À la lumière des préconisations précédentes, il devient possible de dégager certaines caractéristiques intrinsèques au secteur d'activité et qui peuvent expliquer la dynamique d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises :

1. L'appartenance à un réseau ou à une association (association d'industriels) véhiculant des valeurs favorables à la PSE.
2. Le degré de rivalité et de concentration intra-secteur : la PSE devient un atout compétitif très différenciatif.
3. Le degré de mimétisme intra-secteur : l'entreprise a tendance à imiter les autres en reproduisant des pratiques sociétales jugées comme bonnes et appropriées.
4. Le degré de régulation sociétale intra-secteur : réglementations sociétales, normes et standards sociétaux et environnementaux très stricts.
5. La nature du secteur d'activité selon qu'il soit primaire, secondaire, tertiaire influence l'engagement sociétal.

Nous pouvons donc émettre la première hypothèse partielle de premier niveau :

HP1.1. Le secteur d'activité par sa nature, son degré de concentration, de rivalité et de mimétisme fait de d'accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH(ou la réceptivité).

I.2.2. Environnement meso : les pressions nationales

Cet environnement est constitué par les pressions au niveau national émanant de l'État et des médias. Ces antécédents institutionnels nationaux permettent de prédire l'ampleur de la démarche sociétale et son degré d'ancrage.

I.2.2.1. Le rôle de l'État

Plusieurs travaux ont cherché à expliciter et à promouvoir le rôle l'État comme vecteur d'engagement en matière de PSE. L'État joue un rôle modérateur en cherchant à concilier entre impératifs économiques et obligations sociétales. Cet effort fédérateur se cristallise par son intervention, via ses diverses structures, afin d'inciter les entreprises à s'impliquer dans la démarche PSE.

Aguilera et al. (2007) suggère que le gouvernement est en mesure de soutenir les initiatives prises dans le domaine de la PSE, en décrétant des accords voire des lois forçant les entreprises à adopter une certaine démarche sociétale. L'auteur identifie trois arguments jugés déterminants de l'implication et de l'incitation sociétale des États. Ces arguments se déclinent simultanément en facteurs instrumentaux relationnels et moraux. Le facteur instrumental prévoit que le gouvernement cherche à promouvoir la PSE pour des raisons liées à la compétitivité des entreprises. Les activités sociales contribuent fortement au renforcement de la compétitivité de l'entreprise, son image et sa réputation, et par la suite, sa performance. La PSE sert également à diminuer les risques liés à l'asymétrie de l'information, puisqu'elle favorise le dialogue entre les SH. Le facteur relationnel consiste essentiellement en la capacité des actions sociales à consolider la cohésion sociale et à résoudre de problèmes de société telle que l'exclusion (Aaronson et Reeves, 2002). Les efforts du gouvernement devraient s'orienter davantage vers le renforcement de la coopération entreprise/société afin de préserver les intérêts des parties marginalisées et lutter contre les dérives sociales (chômage, discrimination, exploitation etc.). Le facteur moral renvoie généralement à l'idée selon laquelle l'entreprise devrait s'acquitter de sa mission « noble » qui n'est autre que de favoriser le bien-être social. C'est à ce niveau que le gouvernement intervient via des mécanismes de sensibilisation afin d'améliorer les conditions sociales. C'est en ce sens que le premier ministre britannique Gordon Brown a salué les initiatives sociétales qu'il considère comme un « *building block* » d'un nouvel ordre social et économique. Le gouvernement devrait promouvoir et développer ces efforts afin de garantir la justice sociale à l'échelle globale (Brown, 2003).

Pour sa part, Campbell (2007) insiste sur le rôle à la fois incitateur et contraignant de l'État. L'auteur suggère que, plus l'État est omniprésent en dictant les règles du jeu et en appelant les entreprises à investir dans le développement et l'épanouissement de la société, plus les entreprises seront plus à-mêmes à s'engager dans la PSE. Cette réflexion renvoyant à une forte implication de l'État dans les activités économiques rejoint la thèse marxiste de l'État providence. Cet hyper-État s'engage dans un processus de régulation sociale et économique pour encadrer le comportement social des entreprises. Ce processus se base sur la recherche d'un consensus entre

les intérêts de l'entreprise d'un côté, et les revendications des divers SH, de l'autre côté. Chih et al. (2010) prévoient qu'un système légal bien ficelé permet de se prémunir contre les dérives d'irresponsabilité et de réduire les risques de corruption de certains managers.

D'autres travaux ont mis en évidence le rôle du système politique et ses institutions dans la promotion de la PSE. Jones (1996) prévoit que les préconisations politiques permettent de prédire et d'orienter la structure sociale. L'auteur fait référence au régime capitalistique, largement répandu dans le monde, qui parfois supporte la PSE et parfois réduit ou freine sa propagation. L'auteur distingue entre deux formes de capitalisme. La version occidentale traditionnelle (libérale) qui cherche à maximiser le profit des actionnaires sans se soucier des retombés sociales. L'alternative politique progressiste et modérée, que l'auteur soutient, vise à réduire les externalités négatives et à promouvoir la PSE et le développement durable.

Par ailleurs, la montée en puissance des mouvements d'extrême gauche et des Verts ont largement contribué à mûrir la conscience collective quant à l'obligation d'agir pour préserver la société et l'environnement. C'est le cas par exemple des Verts Européens qui militent pour l'ancrage des « préceptes » du développement durable et les intégrer dans toute décision politique.

Dans le même ordre d'idées, Igalens et al. (2008) se sont attardés sur la problématique de l'influence des systèmes politiques et sociaux sur les décisions sociétales. Les auteurs basent leur analyse sur la typologie des modèles de capitalisme développée par Amable (2005), et identifient cinq groupes de pays selon leur comportement pro-PSE. Leurs résultats accréditent la thèse selon laquelle la PSE est liée à l'appartenance de l'entreprise à un système économique et social. Amable (2005) distingue cinq types de capitalisme : le marché, le modèle social-démocrate, l'européen continental, le méditerranéen et l'asiatique. Dans le capitalisme de marché, la concurrence constitue l'élément essentiel. Elle rend les entreprises très réactives, notamment concernant l'emploi. Le modèle social-démocrate réagit à la pression de la concurrence par un mélange de protection modérée de l'emploi, un haut niveau de protection sociale et un accès facile à la formation. Un système de négociations sociales coordonnées permet une fidélisation des salariés fondée sur la solidarité. Le modèle européen continental est caractérisé par un degré plus élevé de protection de l'emploi et une protection sociale moins élevée. Un système financier centralisé facilite l'élaboration de stratégies à long terme pour les entreprises. Les négociations salariales sont coordonnées et une politique des salaires fondée sur la solidarité est développée mais à un degré moindre que dans le modèle précédent. Le modèle méditerranéen est caractérisé par une protection de l'emploi plus forte et une protection sociale moins forte que dans le modèle européen continental. Enfin, le modèle asiatique dépend fortement des stratégies

industrielles des grandes firmes, établies en collaboration avec l'État, et d'un système financier centralisé qui permet le développement de stratégies à long terme.

Jones (1999) prévoit par ailleurs que le niveau de progrès économique d'une nation peut prédire son niveau d'engagement sociétal. Dans les États développés, la concurrence est souvent rude et les entreprises ont besoin de se différencier et innover pour survivre. Dans un tel contexte, la PSE peut être un atout compétitif très distinctif. De plus, les sociétés des pays développés sont plus instruites quant aux enjeux environnementaux et sociaux, et exigent ainsi une forte implication sociétale de la part des entreprises. L'auteur prévoit que, plus une nation est développée, plus son engagement sociétal sera beaucoup plus prononcé.

Chih et al. (2010) rajoutent que l'environnement économique de l'entreprise est un terrain propice au développement des activités sociétales. De plus, un environnement économique mal sein et corrompu, avec une forte inflation et un manque de productivité, est un environnement très compromettant à la PSE.

La démarche sociétale semble séduire plusieurs pays avec un degré d'importance et de propagation variable selon les spécificités de chaque nation. Les gouvernements du Danemark, de la Belgique et du Royaume-Uni ont été très actifs en la matière en promulguant des statuts de la PSE. De leur côté, la France et l'Allemagne ont récemment décrété des réglementations sociétales. Le bilan social instauré en France en 1977 représente une innovation à l'époque obligeant ainsi les entreprises de faire le reporting des conditions de travail de leurs employés (sécurité au travail, employabilité, rémunération, relations sociales etc.). La loi NRE vient réconforter le bilan social en élargissant sa portée aux informations environnementales. Cette loi oblige les entreprises à publier dans leurs rapports annuels les actions entreprises pour des fins sociales et environnementales.

Pour le cas tunisien, l'État a pris conscience des enjeux sociaux et environnementaux et s'est vivement impliqué dans la question. Il agit moyennant des obligations contraignantes (lois, décrets, conventions collectives etc.) et des instruments basés sur des incitations économiques (déduction d'impôts, subventions etc.). Cette implication s'est traduite par la mise en place du Ministère de l'environnement et du développement durable et l'agence nationale de protection de l'environnement (ANPE), en charge des questions relatives à l'encadrement institutionnel et juridique dans la démarche de protection de l'environnement. D'autres dispositions sont prises en faveur du travail de la femme et l'égalité des sexes. La femme s'est vue accorder un statut équivalent aux hommes en ce qui concerne la rémunération et l'accès aux postes des décisions. Diverses structures veillent au maintien des acquis de la femme. La Tunisie s'est ainsi dotée d'un

Ministère des Affaires de la Femme, de la Famille, de l'enfance et des personnes âgées et d'un Secrétariat d'État auprès du premier ministre, chargé de la femme et de la famille.

Capron et Quairel-Lanoizelé (2007) citent quelques initiatives prises à l'échelle européenne en matière de PSE :

- Au Royaume-Uni, un Ministre de la responsabilité sociale des entreprises a été nommé en mars 2000.
- Au Danemark le Ministère des affaires sociales a lancé en 1994 un indice social pour évaluer la responsabilité sociale des entreprises.
- En France, la loi relative aux nouvelles régulations économiques promulguée en 2003, prévoit une obligation pour les sociétés cotées, de rendre compte de leurs activités dans le domaine social et environnemental.
- En Allemagne, la législation commerciale a été revue pour renforcer la transparence et le contrôle des grandes entreprises.

À la lumière de ces préconisations théoriques, il devient possible d'avancer certains arguments en faveur du rôle de l'État en matière de promotion de la PSE :

1. L'État décrète des mesures incitatives, des accords, voire des lois forçant les entreprises à adopter la PSE.
2. L'État encourage la PSE pour des raisons liées à la compétitivité des entreprises.
3. L'État cherche à renforcer la cohésion et le bien-être social et à résoudre les problèmes d'exclusion.
4. L'État encadre la PSE par la mise en place d'un organisme institutionnel de veille et de contrôle.
5. Le système politique permet d'encourager la PSE (via ses préconisations en matière de protection sociale et de développement durable).
6. Le degré de modernisation et de développement économique d'une nation permet de consolider son engagement sociétal.

Nous pouvons ainsi émettre la deuxième hypothèse partielle du premier niveau relative au rôle de l'État :

HP1.2. L'engagement de l'État permet d'augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (ou la réceptivité).

I.2.2.2. Le rôle des médias

Les médias sont devenus de plus en plus déterminants de l'activité organisationnelle. Ils détiennent un pouvoir important, un pouvoir leur permettant de légitimer ou non l'action de l'entreprise. Ce pouvoir est d'autant plus prononcé quand l'entreprise cherche à maintenir ou à se forger une image « valorisante » aux yeux du grand public. Dans le cas où l'entreprise néglige l'image qu'elle soit bonne ou mauvaise que véhiculent les médias, elle verra certainement sa réputation décliner. Les médias en tant qu'acteur institutionnel exercent des pressions en faveur de la conformité aux attentes du public. Ils fournissent également l'opportunité pour les entreprises « déshonorantes » de regagner leur légitimité. Greening et Gray (1994) prévoient que plus l'activité de l'entreprise est sous l'œil attentif des médias, plus elle tend à concilier entre l'intérêt de ses actionnaires et les attentes du public.

Une exposition prolongée aux médias est un enjeu crucial que toute entreprise devrait étudier. L'entreprise est plus que jamais exposée à l'œil attentif du public dans divers supports médiatiques (télévisions, internet, radio, journaux etc.). Les médias permettent de tenir avisé le public quant à l'activité des entreprises. Ils permettent également d'aviser tous les SH et en particulier externes ou éloignés des stratégies de l'entreprise et la manière dont elle prend en considération leurs attentes. Ces organismes sont capables donc de façonner et de modérer le comportement sociétal de l'entreprise.

Weaver et al. (1999) suggèrent que l'attention critique des médias pousse l'entreprise à agir de manière à préserver sa légitimité en adoptant un comportement responsable. L'entreprise peut également mobiliser les médias pour justifier de ses bonnes intentions en cas de non respect des règles éthiques. Toutefois, l'attention négative des médias représente une véritable menace pour l'entreprise et peut même mettre en péril son activité. Au cas où la réputation de l'entreprise est largement compromise, la priorité des managers serait de pourvoir des actions perçues comme bonnes et appropriées par les médias.

Par ailleurs, les médias fournissent aux managers l'opportunité de découvrir des informations dissimulées dans les réseaux de relations interpersonnelles. Les médias eux-mêmes agissent non seulement comme des agents de publicité, mais plutôt comme des agents actifs qui permettent de révéler la réalité souvent occultée des entreprises (Fombrun et Shanley, 1990).

L'entreprise la plus couverte médiatiquement jouit d'une certaine notoriété auprès du public. Cette réputation est très vulnérable et se trouve conditionnée par l'image véhiculée par les médias (Burt, 1983). Les médias sont souvent à la base de la publication et de la diffusion des évaluations et des notations des entreprises, mettant ainsi en jeu l'image et la réputation de l'entreprise.

La nature du domaine d'activité de l'entreprise représente également l'un des mobiles déclencheurs de l'attention des médias. Les domaines controversés ou à risque tels que l'industrie du tabac, et l'industrie nucléaire ou chimique sont parmi les secteurs le plus mis sous la sellette. Du moment que l'activité de l'entreprise présente un risque pour la communauté, les médias deviennent de plus en plus vigilants. Le public perçoit comme importants, les domaines qui reçoivent une attention grandissante des médias (McQuail, 1985). De ce fait, plus la couverture médiatique est élevée, plus le public sera vigilent à l'activité de l'entreprise.

À la lumière des apports de Wood (1990), de Greening et Gray (1994) et de Weaver et al. (1999), nous pouvons avancer certaines justifications qui accréditent le rôle prépondérant des médias dans l'engagement sociétal de l'entreprise :

1. L'exposition aux médias pousse l'entreprise à agir de façon « responsable » afin de maintenir sa légitimité aux yeux de la société.
2. La recherche d'une bonne réputation et sa diffusion passe par les médias.
3. Les médias sont capables de forger une image « valorisante », ou au contraire « dévalorisante » (l'exemple de Nike et le travail des enfants en est un exemple très probant).
4. Le rôle des médias est beaucoup plus élevé quand l'activité de l'entreprise génère des externalités sur la société ou l'environnement.

Nous pouvons ainsi émettre la troisième l'hypothèse partielle du premier niveau inhérente au rôle des médias :

HP1.3. L'exposition aux médias permet d'accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH (ou la réceptivité).

I.2.3. Environnement macro : les pressions transnationales

En l'absence de mécanismes de gouvernance à l'échelle mondiale, les questionnements sur la PSE au niveau transnational deviennent l'affaire des ONG et des firmes multinationales (FMN) (Aman, 2001). Là où aucun État ne serait capable d'encadrer et de veiller sur la totalité des activités internationales, l'intervention des ONG et des FMN s'avère déterminante pour le maintien et la diffusion des pratiques sociétales à l'échelle de la planète.

I.2.3.1. Le rôle des ONG

Plusieurs travaux ont mis en évidence le rôle des ONG dans la sensibilisation et la diffusion des pratiques sociétales. Aguilera et al. (2007) ont cherché à questionner les motivations sociétales des ONG qu'ils déclinent en facteurs d'ordre moral, relationnel et instrumental. Les facteurs d'ordre moral renvoient essentiellement aux convictions et aux valeurs clés que véhiculent ces ONG. Ces valeurs relèvent souvent de l'altruisme. En effet, ces entités militent souvent pour une cause noble : « *trying to make the world a better place* » (Spar et La Mure, 2003, cités par Aguilera et al. 2007, p. 852). Forcément, la confiance du public conférée à ces ONG est supérieure à celle accordée aux gouvernements et aux entreprises, puisque ces organismes permettent de mieux faire prévaloir leurs intérêts. Les facteurs relationnels suggèrent que les ONG travaillent généralement en coopération avec diverses structures, à savoir les mouvements sociaux, le réseau d'entreprises ou encore les réseaux informationnels (Hart et Milstein, 2003). Leurs modes d'action résident dans l'échange d'informations et d'expertises. Une telle collaboration servira à mettre en exergue leurs revendications sociales et environnementales et les diffuser comme vecteur de cohésion sociale. Scott (2004) prévoit que ces mécanismes de coopération, fondés sur le dialogue entre les acteurs transnationaux, peuvent devenir à terme un mode de régulation à l'échelle mondiale. Les facteurs d'ordre instrumental portent essentiellement sur le pouvoir que détiennent les ONG. Ce pouvoir ne doit pas en effet être instrumentalisé pour servir des intérêts privés. Pour accomplir leur mission, ces ONG devraient disposer d'un pouvoir de dissuasion. Ce pouvoir varie généralement selon la nature et l'ampleur de la cause défendue. Ils ont par exemple le pouvoir de mettre sous surveillance certaines entreprises ayant de mauvaises habitudes et les propager rapidement. C'est le cas de Nike qui a perdu des parts de marché à la suite de la dénonciation par « *Amnesty international* » de l'exploitation d'enfants dans la production de chaussures en Chine.

Pour sa part, Campbell (2007) prévoit que les ONG se substituent à la fonction régulatrice de l'État dans un contexte de globalisation. Ces organismes disposent d'une force de persuasion leur permettant d'assister et d'orienter le comportement responsable des organisations. C'est le cas par exemple de l'ORSE (l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises) dont la mission consiste à assister les entreprises dans leur démarche PSE. Ces organismes ont également tendance à s'associer avec d'autres acteurs institutionnels tels que les mouvements sociaux, la presse, les syndicats pour former une coalition de pouvoir capable de peser sur la scène internationale. Klein et al. (2004) signalent que l'activisme des consommateurs est l'un des groupes de pressions le plus influent. Ces groupes de pression s'accroissent davantage et se substituent parfois à l'État dans la dénonciation des dérives organisationnelles en matière de

condition de travail, de protection de l'environnement écologique et de droits de l'Homme (Matten et Crane, 2005).

Greening et Gray (1994) mettent en avant les tactiques d'influence mobilisées par les ONG pour prévaloir leurs revendications. Leurs modes d'actions varient selon l'ampleur de la cause défendue. Ils peuvent intervenir par des résolutions, des accords ou parfois des réglementations ou du lobbying, capables d'obliger les entreprises à agir de façon responsable. Ils peuvent ainsi manifester, persuader, boycotter voire manipuler l'opinion publique pour exprimer leur désaccord par rapport à une situation (Heath et Nelson, 1984, cités par Greening et Gray, 1994).

Pour Den Hond et Bakker (2007), les ONG adoptent généralement deux stratégies d'actions. Elles peuvent agir directement auprès de la haute autorité (l'État) ou se mobiliser auprès des acteurs en espérant que ce changement au niveau individuel s'accompagnera par un changement au niveau global. Les auteurs pensent que la dernière tactique est la plus souvent convoitée par les ONG. En effet, elles mobilisent la masse autour d'un mouvement collectif organisé afin de résoudre des problèmes sociaux ou même de transformer l'ordre social (Buechler, 2000).

Hond et Bakker (2007) suggèrent que pour une bonne compréhension des tactiques utilisées, il faudrait se pencher sur les mobiles idéologiques qui sous-tendent les actions des ONG.. Le concept d''idéologie fournit donc l'opportunité de comprendre la nature des revendications des ONG et éclairer les tactiques que ces groupes considèrent comme légitimes.

Rochon (1988) signale l'existence de différentes tactiques employées par les groupes d'activistes. Elles s'étendent d'une simple pétition à une confrontation violente et au sabotage. Ces tactiques sont de nature à infliger à l'entreprise des dégâts considérables et à nuire à sa réputation.

Della Porta et Diani (1999) prévoient que les tactiques employées par les ONG obéissent à deux logiques : une logique de dommages matériels et une logique de nombre. La logique de dommages matériels est basée sur un calcul économique. Les décideurs seront amenés à abandonner la décision, objet de la contestation, si la mobilisation entraîne des coûts supplémentaires (Blocage des portes, sabotage, occupation des lieux, procès etc.). Dans le deuxième cas, la décision sera abandonnée si elle est supportée par une masse importante. En montrant leur nombre, les protestataires expriment collectivement l'illégitimité des décisions (via des lettres/emails, des pétitions, des marches, des rassemblements etc.).

Doh et Guay (2006) mettent l'accent sur le rôle croissant des ONG depuis les années 1980 et leur participation grandissante aux débats nationaux et internationaux. Ces ONG étaient également à l'origine du changement du comportement des entreprises et de leurs modes de

gouvernance (*The Economist*, 2003). Certains les considèrent comme un contrepouvoir au capitalisme (Naim, 2000).

Le nombre des ONG ne cesse de se multiplier et leurs modes d'action s'organisent et se diversifient. Les exemples d'ONG sont innombrables, mais nous pouvons citer quelques unes militant pour des causes liées au développement durable et à la PSE. Nous retrouvons ainsi « *Greenpeace* », les Amis de la Terre, la WWF (pour la protection de l'environnement), « *Amnesty International* », la Fédération Internationale des Droits de l'Homme, « *Transparency International* », « *Global Trade Watch* » etc. À cette liste s'ajoutent les organisations syndicales de salariés et les organisations de consommateurs.

Pour le cas tunisien, diverses ONG opèrent et militent pour des causes sociétales et environnementales (organisation tunisienne de la défense des consommateurs, association « *Besma* » pour l'emploi des handicapés, association tunisienne pour l'éducation écologique etc.). Les ONG sur lesquelles porte la recherche sont essentiellement locales, mais ces mêmes ONG sont fortement influencées par d'autres à l'échelle internationales. En effet, les ONG présentent généralement des réseaux, dont l'idéologie et la l'influence dépassent les frontières nationales puisque les causes défendues présentent un caractère relativement universel (permettre le bien être social).

En synthèse, nous pouvons avancer quatre rôles essentiels joués par les ONG en faveur de la démarche sociétale de l'entreprise :

1. Les ONG disposent d'un rôle de conseil et d'assistance visant à stimuler l'engagement sociétal de l'entreprise.
2. Les ONG interviennent par des résolutions, des accords ou parfois des réglementations, capables d'obliger les entreprises à agir de façon responsable.
3. Leurs tactiques d'influence résident essentiellement dans leur capacité à mobiliser l'opinion publique et à manifester, persuader voire boycotter pour faire prévaloir leurs revendications.
4. Les ONG mettent en commun leurs réseaux, leur savoir faire et leurs moyens afin d'améliorer les initiatives en matière d'engagement sociétal (« *trying to make the world a better place* »).

Nous pouvons ainsi émettre la quatrième hypothèse partielle de premier niveau relative au rôle des ONG :

HP1.4 : La pression exercée par les ONG permet d'augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (ou la réceptivité).

I.2.3.2. Le rôle des firmes multinationales (FMN)

Les firmes multinationales sont souvent considérées comme vecteur de transmission des pratiques sociétales. Leur engagement envers les activités sociales et environnementales est le résultat de la diversité des contextes et des parties prenantes transnationales avec qui elles coopèrent. Ces FMN occupent une position stratégique déterminante quant à l'émergence, la diffusion et l'adoption des pratiques sociales, étant donné l'étendue économique de leurs affaires et leur fort engagement dans le processus d'IDE (Dunning, 1996 cité par Ghezel et Khemakhem, 2012). Ainsi, les multinationales et particulièrement occidentales, de par leurs expériences et les fortes exigences sociétales dans leurs pays d'origine, ont tendance à exporter leurs pratiques aux pays tiers. Un effet d'apprentissage est alors à l'œuvre, les entreprises locales ont tendance à reproduire ces « *best practices* » jugées comme internationalement bonnes et appropriées. Ce phénomène n'est qu'une forme du mécanisme d'isomorphisme mimétique, au sens de DiMaggio et Powell (1983), pouvant expliquer la convergence des pratiques sociétales à l'échelle mondiale par effet de multinationales. Carroll (2004) suggère que la croissance spectaculaire des FMN a préparé le terrain pour une éthique des affaires globale qui deviendrait l'une des plus grandes priorités au cours des décennies à venir.

Le rôle des FMN se rapproche de plus en plus des fonctions jusqu'alors réservées aux États. Elles peuvent fournir certains services sociaux ou même faire appliquer la loi. Mais à la différence des États, les FMN doivent acquérir ou conserver une légitimité vis-à-vis de la société civile sous forme d'un contrat social tacite (Preston et Post, 1975).

De plus, l'enjeu pour une FMN est de concilier entre la politique sociétale dictée par sa maison mère, d'un côté, et les exigences spécifiques liées au contexte local, de l'autre côté. Cette « métamorphose » sociétale ne fait que forger chez elles, par effet d'expérience, une diversité d'approches PSE ayant un effet considérable sur la diffusion des pratiques sociétales dans le monde.

Par ailleurs, l'intégration des préoccupations sociétales au niveau de la stratégie globale des entreprises multinationales est devenue un vecteur de compétitivité. La prise en compte des revendications des divers SH quelque soit leur pays d'origine s'ancre de plus en plus dans leurs orientations stratégiques.

Selon Zyglidopoulos (2002), l'engagement sociétal d'une firme multinationale dépend aussi des lois, des coutumes et des pratiques commerciales à l'œuvre dans chaque pays d'intervention. L'auteur suggère que les multinationales affrontent un niveau de responsabilité sociétale plus élevé que celui des entreprises locales. En effet, en guise de maintien de leur réputation internationale et vu l'importance de leurs SH internationaux, les FMN doivent chercher à

conserver leur notoriété dans chaque pays. Ainsi, plus leur champ d'intervention croit, avec des exigences aussi bien diversifiées que distinctes entre les pays, plus les FMN sont appelées à intensifier leurs efforts sociétaux.

Néanmoins, certaines FMN ont tendance à violer les lois et les accords internationaux et sont devenues la cible des ONG et des médias. On ne compte pas les écrits qui décrivent leurs méfaits, leurs nuisances, leurs processus d'exclusion, leur chasse cynique aux superprofits et encore leurs attaques contre la démocratie. Certaines d'entre elles revendiquent haut et fort que l'avenir de la planète dépend d'elles (Capron, 2005).

Zyglidopoulos (2002) cite l'exemple du bras de fer engagé entre Shell et Greenpeace en 1995 concernant la décision de démanteler la plateforme pétrolière « *Brent Spar* » en mer du Nord. Cette affaire avait eu une telle envergure et a mis en avant le pouvoir des ONG à compromettre les actions des multinationales. Suite à un boycott de ses produits, la multinationale Shell est passée de la 7ème à la 146ème place, l'opération lui a coûté 100 millions de dollars au lieu de 15 millions prévus dans l'étude du projet, son marché a chuté de 30% en Allemagne (Dubigeon, 2002). Toutefois, la réalité de ces FMN a radicalement changé ces derniers temps. Elles sont devenues plus soucieuses des problèmes des communautés dans lesquelles elles opèrent, et en particulier la gestion des problèmes sociaux qu'elles reconnaissent comme partie intégrante de leurs stratégies (Dechant et Altman, 1994). Leurs tactiques ont muté d'une simple obéissance aux lois et aux réglementations imposées par les gouvernements, à une stratégie proactive d'adaptation de leurs actions aux spécificités des nations.

Naor (1982) affirme que la finalité ultime des FMN est de donner un sens à leurs activités via notamment la satisfaction des besoins sociétaux de leurs partenaires. Simerly (1997) a fourni des preuves empiriques accréditant la thèse de l'effet de l'expansion internationale sur l'engagement sociétal. Les résultats de sa recherche suggèrent que plus la FMN se développe à l'international et devient partie intégrante de l'environnement international, plus elle serait apte à adopter des pratiques socialement responsables.

Pour le cas de la Tunisie, plusieurs multinationales opèrent dans divers secteurs d'activité aussi bien industriels que tertiaires (à titre d'exemple nous citons : Sagem, Philips, Siemens, Carrefour, Géant, Shell, Total etc.). Ces entreprises, dont la taille est relativement grande, ont importé un certain nombre de bonnes pratiques en matière de management sociétal et environnemental (codes d'éthiques, reporting sociétal, code de bonnes gouvernances, rapports environnementaux etc.). Les entreprises locales ont tendance à reproduire ces pratiques pour maintenir une certaine légitimité à l'égard du public. Un processus de mimétisme s'est ainsi mis en place et se diffuse par effet boule de neige.

D'autre part, certaines entreprises locales sont venues à la PSE non pas par mimétisme mais plutôt par mécanisme d'isomorphisme coercitif. En effet, la majorité du tissu industriel tunisien travaille en sous-traitance avec des entreprises essentiellement européennes. Ces donneurs d'ordre exigent souvent que toute la chaine de valeur soit certifiée et étendent ainsi la démarche de certification sociétale en amont aux entreprises sous-traitantes tunisiennes. Ce phénomène explique en majeur partie les démarches de certification récentes (ISO 14001, SA800) entamées par les entreprises locales (Ex. entreprises du textile, entreprises de fabrication de pièces d'automobiles).

À la lumière de ces préconisations théoriques, nous pouvons fournir quatre justifications qui déclinent le rôle des FMN :

1. Les FMN diffusent les « *best practices* » en matière de PSE qu'elles ont accumulé par l'expérience.
2. Les FMN sont imités par les entreprises locales en matière de pratiques sociétales.
3. Les FMN se montrent exemplaires en matière d'engagement sociétal.
4. Les FMN sont considérées comme source d'apprentissage sociétal pour les entreprises locales.

Nous pouvons ainsi émettre la cinquième hypothèse partielle de premier niveau relative au rôle des FMN.

HP1.5 : Les FMN, à travers l'apprentissage et la diffusion des pratiques sociétales, font d'augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (ou la réceptivité).

II. FINALITES DE LA PSE : la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise

L'objet de cette partie est de développer le troisième niveau conceptuel du modèle de recherche qui porte sur l'étude de la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise. La satisfaction des attentes des SH se traduit en effet par des retombées lucratives sur le niveau de performance organisationnelle. Cette dernière représente les sorties du système et incarne la finalité ultime de la démarche sociétale de l'entreprise. La performance trouve son fondement dans la troisième dimension du modèle de Wood (1991), «impact du comportement sociétal de l'entreprise », qui suggère que la PSE est un processus finalisé qui s'achève par des conséquences directes sur l'activité de l'entreprise (création des emplois et des richesses, l'octroi des biens et services bénéfiques aux citoyens, innovations etc.).

L'étude de l'effet des pratiques sociétales sur la performance de l'entreprise s'est ancrée dans la littérature depuis les années 1970. Plusieurs travaux empiriques ont été conduits en vue d'expliciter l'effet de la PSE sur son niveau de performance essentiellement financière. Néanmoins, ces investigations empiriques, essentiellement anglo-saxonnes, demeurent largement contestées à cause des anomalies dans l'opérationnalisation de la performance. Ces ambigüités, constatées de manière récurrente, se résument principalement en six points :

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

(2) Durant des décennies, les recherches sur l'interaction PSE/PFE se sont contentées de mesurer la performance en termes financiers (ROA, ROE, ROI, CA, Alpha, Beta, etc.). Cette perspective financière, que l'on peut qualifier de partielle, s'avère réductionniste des avantages que l'on peut tirer de la démarche sociétale. En effet, les avantages de l'engagement sociétal ne se limitent pas aux seuls aspects financiers mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (apprentissage, innovation, réduction des coûts etc.) ou concurrentiels (parts de marché, exploitation de nouveaux marchés etc.).

(3) Les recherches empiriques ont majoritairement mobilisé des mesures quantitatives de la performance (comptables ou boursières). Ces mesures quantitatives sont incapables de capter certains avantages moins tangibles de la démarche sociétale. D'autres aspects subjectifs peuvent être envisagés en vue d'une meilleure compréhension du résultat de la démarche sociétale de l'entreprise. En effet, l'engagement sociétal ne se traduit pas uniquement par des bénéfices chiffrés, mais peut engendrer également d'autres avantages moins palpables mais très bénéfiques pour l'entreprise, à savoir, la maîtrise des coûts, l'augmentation de la productivité des employés, l'exploitation de segments «responsables», la notoriété, la réputation etc.

(4) Les travaux empiriques mobilisent majoritairement des mesures unidimensionnelles voire de simples « Proxy » (alpha, ROA, CA etc.). Ces mesures sont partielles et se révèlent être réductrices de l'ampleur du concept qui se veut être multidimensionnel.

(5) D'autres travaux ont tendance à agréger les indicateurs de performance sous des mesures agrégées et les associer avec quelques indicateurs de PSE pour tester l'existence d'un

éventuel lien. Une telle approche s'avère inappropriée sur plusieurs plans. En effet, l'engagement sociétal, même s'il entraîne l'augmentation des profits, cet effet n'est pas direct. D'autres phénomènes entrent dans l'équation et font que ce lien resurgisse. Il serait donc plus judicieux de retracer tout le processus par lequel la PSE permet l'augmentation des profits et s'interroger sur la logique théorique à l'œuvre permettant d'expliquer le passage de l'engagement sociétal à la performance financière.

(6) Sur le plan théorique, la performance organisationnelle est un « mot valise » qui incarne une multitude d'aspects. Néanmoins, les définitions jusqu'à présent données au concept demeurent insuffisantes avec très peu de travaux empiriques mobilisant des conceptualisations claires et adaptées à l'objet de la recherche. L'usage que font certains chercheurs de ce construit demeure très confus et ambigu. Les mesures fournies manquent de fondements théoriques pouvant justifier l'articulation des différentes dimensions de la performance. Richard et al. (2009) s'interrogent si les chercheurs sont réellement en tain de mesurer la performance « *to which managers are managing* ». Ce manque de compréhension du concept de performance ne fait que réduire la pertinence et la crédibilité des travaux.

Ainsi, ces anomalies conceptuelles et méthodologiques ne font que dénaturer la notion de performance de sa portée effective. Il devient alors nécessaire de réinventer la notion en questionnant la multitude d'aspects qu'elle peut couvrir. Il convient également d'adapter les mesures au contexte de la recherche. En vue de mieux incarner cette dimensionnalité et l'étendue de la performance à des aspects extra-financiers, Richard et al. (2009) avancent une méthodologie fondée sur une triangulation entre plusieurs sources de données. Cette approche suggère l'usage de mesures de natures différentes (objectives et/ou subjectives, financières et extra-financières) pour approcher la performance. Elle prévoit également une vision partagée de la performance qui profite à tous les SH ayant contribué à sa réalisation.

À cet effet, nous allons envisager une conceptualisation multidimensionnelle de la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise en se référant aux apports de Kaplan et Norton (1993 ; 1996) de Richard et al. (2009) et de Reynaud (1997). Cette nouvelle approche a le mérite d'élargir l'éventail de la performance à d'autres aspects non financiers telle que la performance de nature opérationnelle (maîtrise des risques, diminution des coûts, innovation), concurrentielle (parts de marché, compétitivité, nouveaux marchés) et la réputation (bonne notoriété, meilleure visibilité par rapport au grand public).

Cette partie s'articule autour de deux sections. Il s'agit dans une première section de passer en revue les différents modes d'opérationnalisation de la performance organisationnelle en mettant en lumière leurs incohérences méthodologiques et conceptuelles. Dans la seconde section, il est question d'introduire notre conceptualisation de la performance organisationnelle comme résultat du comportement sociétal de l'entreprise et d'expliciter ses fondements.

II.1. MODES D'OPERATIONNALISATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : UNE LECTURE CRITIQUE

II.1.1. Performance organisationnelle : un intérêt partagé et des confusions récurrentes

La performance organisationnelle ne cesse de susciter un intérêt croissant au sein de la communauté scientifique et le monde des affaires. Pour les chercheurs, cette notion incarne l'objectif central de l'activité de l'entreprise et permet d'assurer sa continuité. Elle est unanimement considérée comme la variable la plus sollicitée autour de laquelle se structurent la plupart des modélisations théoriques. Elle se veut être également l'ultime finalité vers laquelle convergent d'autres phénomènes organisationnels (Richard et al., 2009).

Pour les managers, son intérêt provient essentiellement de sa position névralgique vers laquelle concourent les fonctions de l'entreprise. En effet, les fonctions organisationnelles, en l'occurrence, la fonction marketing, RH ou encore la fonction de production s'évaluent par rapport à leurs contributions dans l'accroissement de la performance. Dès lors, une bonne compréhension des mécanismes qui régissent la notion de performance permettra d'appréhender la position de la firme par rapport à ses rivaux et d'assurer sa survie.

Richard et al. (2009) ont passé en revue les articles faisant appel à la performance organisationnelle dans les revues académiques de renommée[32]. Sur un total de 722 articles parus sur la période de 2005 à 2007 dans ces revues, 213 articles mobilisent le concept de performance, soit 29% des publications totales. Les mesures fournies dans ces travaux semblent être peu homogènes, donnant ainsi naissance à un éventail assez large de modes d'opérationnalisation. Les formes de ces mesures varient entre objectives/subjectives, comptables / boursières, unidirectionnelles / multidimensionnelles ou encore multiples / agrégées.

[32] *Academy of Management Journal (AMJ), Administrative Science Quarterly (ASQ), Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of Management (JOM), Strategic Management Journal (SMJ)*

Tableau 4.5. Mesures de la performance organisationnelle référencées selon les revues académiques (2005-2007) (d'après Richard et al., 2009)

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

Malgré ce large éventail de mesures et de conceptualisations à la disposition des chercheurs, l'examen des travaux révèle l'existence d'insuffisances conceptuelles issues majoritairement de l'absence d'un fondement théorique et méthodologique de la mesure adoptée. Ce constat s'explique essentiellement par le manque de clarté des définitions et par l'absence d'une méthodologie appropriée dans la formulation du construit. Ces deux insuffisances conduisent à la divergence des résultats et rendent périlleuse toute tentative de comparaison entre ces études.

Pour fournir une définition claire de la performance, Richard et al. (2009) invitent à distinguer la performance de ses concepts voisins et en particulier la notion d'efficacité organisationnelle (issue des travaux de Venkatraman et Ramanujam, 1986). Le concept d'efficacité est d'essence générale, il englobe la notion de performance et il est étroitement lié à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Pour sa part, la notion de performance organisationnelle se distingue dans sa portée par rapport à l'efficacité. Elle inclue trois domaines spécifiquement liés aux résultats de l'entreprise. Nous retrouvons ainsi le volet financier de la performance (profits, rendement des actifs, rendement des investissements etc.), le volet marché/produit (chiffre d'affaires, part de marché, etc.) et enfin le volet boursier (rendement total pour les actionnaires, valeur économique ajoutée etc.). L'efficacité organisationnelle inclue, en plus de la performance, une panoplie d'éléments de résultat issus d'un usage efficace et efficient de ressources (volet opérationnel). Elle intègre également des aspects externes à l'organisation allant au-delà de la valeur purement économique tels que les aspects sociétaux.

Il est cependant pertinent de noter que la notion de performance a déjoué l'efficacité dans les travaux académiques puisqu'elle se veut être plus étroite, plus simple à appréhender ou encore, plus apte à opérer des comparaisons entre les entreprises. Richard et al. (2009) prévoient que le sens étroit de la performance n'exclue en aucun cas sa multidimensionnalité. Cette multidimensionnalité se trouve reconnue en comptabilité (Callen, 1991) en finance (Henri, 2004), et en management (Venkatraman et Ramanujam, 1986).

II.1.2. Diversité de modes d'opérationnalisation

Les mesures fournies dans les travaux empiriques sont très variées de point de vue théorique et méthodologique, donnant ainsi naissance à un éventail assez large de modes d'opérationnalisation. La forme de la mesure varie selon sa nature : objective ou subjective, comptable ou boursière, unidirectionnelle ou multidimensionnelle, multiple ou agrégée.

Richard et al. (2009) prévoient l'existence de trois approches de mesure de la performance organisationnelle. La première approche se base sur l'usage d'un indicateur unique pour approcher la performance (ex. Hawawini et al., 2003 ; Spanos et al., 2004). Ces indicateurs sont légitimes mais demeurent largement contestés à cause de leur unidimensionnalité. La deuxième approche renvoie à l'usage de multiples indicateurs de performance afin de procéder à des comparaisons et juger ainsi le pouvoir explicatif de chaque indicateur (ex. Miller, 2004 ; Peng, 2004). La troisième approche se fonde sur l'agrégation de plusieurs indicateurs sous une même mesure composite (ex. Cho et Pucik, 2005). Cette approche est largement utilisée dans le cas des

mesures subjectives où le chercheur mobilise des indicateurs perceptuels (ex. Varadarajan et Ramanujam, 1990). Il n'est pas surprenant par ailleurs de trouver des études qui agrègent des indicateurs purement quantitatifs (comptables ou boursiers) pour des raisons de validité psychométrique des mesures (par exemple dans le cas d'une forte corrélation entre deux indicateurs).

Pour dresser une typologie assez exhaustive des modes d'opérationnalisation de la performance. Nous allons opérer une distinction entre deux positions extrêmes : mesures objectives et mesures subjectives. Entre ces deux positions extrêmes se dresse une multitude de formes de mesure.

II.1.2.1. Les mesures objectives

Ces mesures objectives renvoient généralement à des indicateurs quantitatifs de la performance. Ils fournissent une mesure chiffrée de la performance. Nous retrouvons sous cette catégorie les mesures comptables et les mesures boursières. Cette catégorie de mesures est la plus sollicitée par les investigations empiriques anglo-saxonnes portant sur l'interaction PSE/PFE.

(1) Les mesures comptables

Ces mesures sont les plus couramment empruntées par les chercheurs en Sciences de Gestion. Elles tirent toute leur légitimité dans l'évidence du lien entre la performance comptable et la performance économique et représentent ainsi les meilleurs indicateurs de la santé de l'entreprise. Plusieurs travaux et en particulier ceux de Danielson et Press (2003) ou de Jacobson (1987) ont pointé une corrélation élevée entre le rendement comptable et le rendement économique. Un large éventail d'indicateurs comptables pourrait être recensé : Cash flow, gains bruts, parts de marché, profit net, marge nette, rendement des actifs, rendement des capitaux investis, rendement des capitaux propres, rendement des investissements, rendement des ventes, chiffre d'affaires, évolution du chiffre d'affaires etc.

Néanmoins, ces mesures comptables présentent certaines limites qui remettent en question leur fiabilité dans l'appréhension de la performance. En effet, elles sont facilement sujettes à des manipulations managériales pouvant compromettre leur pertinence. De plus, certaines normes comptables peuvent ne pas s'accommoder facilement avec la logique même de la notion de performance. En effet, les modalités d'inventaire et d'amortissement comptables peuvent biaiser la dimension temporelle de la performance. Pour un usage adéquat des indicateurs comptables, le chercheur doit comprendre la nature des règles et des standards comptables ayant servi à développer ces indicateurs et leur utilité dans son contexte de recherche (Richard et al., 2009).

Une deuxième limite des mesures comptables provient du fait qu'elles se basent sur l'historique de l'activité pour appréhender (via extrapolation) une performance future (Keats, 1988). En effet, ces mesures se fondant des sources auditées, reflètent une performance passée, et donc il leur serait difficile de prévoir et d'anticiper l'avènement d'une performance future (ex. les cas Enron). Cela est de nature à réduire le pouvoir explicatif et prédictif des données comptables comme signaux d'une performance durable (Richard et al., 2009).

Par ailleurs, plus l'environnement institutionnel de l'entreprise est turbulent et instable, plus la mesure comptable serait obsolète et incapable de prédire la performance économique. Jusoh et Parnell (2008), dans le contexte Malaisien très instable, ont signalé l'incapacité des indicateurs comptables à appréhender la performance de l'entreprise. Les auteurs ont cependant trouvé que dans ce même contexte, les mesures perceptuelles telles que la satisfaction des clients sont plus appropriées.

(2) Les mesures boursières

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

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

est plutôt expliquée par la volatilité des marchés financiers (Shiller, 1989), par l'effet « *momentum* » (Chan et al., 1996) ou par le comportement des agents (Graham, 1999).

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

Les recherches empiriques sur l'interaction PSE/PFE mobilisent majoritairement les mesures comptables et boursières. En reprenant la logique du classement adoptée par Griffin et Mahon (1997), nous pouvons répartir les variables de mesure de la performance financière en quatre catégories de variables (trois catégories relatives à la performance de nature comptable et une classe de performance boursière).

Tableau 4.6. Vue d'ensemble sur les modes de mesure de la performance financière mobilisées dans les travaux empiriques sur l'interaction PSE/PFE (adapté de Griffin et Mahon, 1997, p. 12-13)

	Catégories	**Variables**	***Auteurs***
MESURES COMPTABLES	**Utilisation de l'actif**	Rendement des actifs	McGuire et al., 1988 ; O'Neil, Saunders et McCarthey, 1989 ; Waddock et Graves, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Berman et al., 1999 ; Simpson et Kohers, 2002 ; Seifert et al., 2003 ; Brine et al., 2006 ; Kwak et Choe, 2010 ; Aras et al., 2010 ; Mustaruddin, 2011 ; Crisostomo, 2011 ; Hollandts et Bertrand, 2012.
		Total des actifs	McGuire et al., 1988 ; Griffin et Mahon, 1997.
		Age des actifs	Cochran et Wood, 1984 ; Griffin et Mahon, 1997.
	Profitabilité	Rendement total	Verschoor, 1998 ; Graves et Waddock, 1999.
		Rendement des capitaux propres	Bowman et Haire, 1975 ; Waddock et Graves, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Balabanis et al., , 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001 ; Seifert et al., 2003 ; Gadioux, 2010 ; Kwak et Choe ; 2010 ; Aras et al., 2010 ; Crisostomo ; 2011 ; Hollandts et Bertrand, 2012.
		Rendement des ventes	Waddock et Graves 1997 ; McGuire et al., 1988 ; Griffin et Mahon, 1997, Preston et O'Bannon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Ruf et al., 2001 ; Seifert et al.,2003 ; Brine et al. 2006.
		Rendement sur investissement	Preston et O'Bannon, 1997 ; Hollandts et Bertrand, 2012 ; Baird et al., 2012.
		Profit	Verschoor, 1998 ; Stanwick et Stanwick, 1998; Bnouni, 2011.
		Marge nette	Verschoor, 1998

	Croissance	Croissance des ventes /chiffre d'affaire	McGuire et al., 1988 ; Verschoor, 1998 ; Moore, 2001; Ruf et al., 2001
		Croissance des actifs	McGuire et al., 1988
MESURES BOURSIÈRES	**Mesures liées au marché**	Rendement total pour les actionnaires	McGuire et al., 1988 ; Seifert et al., 2003,2004 ; Alexander et Buchholtz, 1978 ; Mustaruddin, 2011.
		Variation du cours des actions	Vance, 1975 Fiori et al., 2007.
		Alpha	McGuire et al., 1988
		Bêta	McGuire et al., 1988 ; Balabanis et al., 1998 ; Pava et Krausz, 1996.
		Rendement du marché	Pava et Krausz, 1996.
		« *Price earning ratio* » (PER)	Pava et Krausz, 1996.
		Ratio « book to market »	Pava et Krausz, 1996 ; Seifert et al., 2003 ; Soana, 2011.

Sur le plan empirique, les résultats des travaux empiriques issus de l'usage de ces mesures sont mitigés. Les mesures comptables fournissent généralement des corrélations positives entre la PSE et la performance financière (Cochran et Wood, 1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Balabanis et al., 1998 ; Moore, 2001; Ruf et al., 2001). De plus, les mesures boursières donnent des résultats mitigés. Moskowitz (1972) trouve une relation positive, Vance (1975) prouve le contraire, Alexander et Buchholtz (1978) trouvent une corrélation faible voire nulle. Griffin et Mahon (1997) soulignent que les résultats issus de mesures boursières sont majoritairement négatifs et appellent à utiliser davantage les mesures comptables.

Pour mieux appréhender la performance financière, et fournir une mesure plus ou moins exhaustive de la performance financière, d'autres recherches incorporent les deux mesures à la fois (McGuire et al., 1988 ; Balabanis et al., 1998 ; Moore, 2001 ; Seifert et al., 2003, 2004).

(3) Les mesures mixtes

Cette catégorie de mesure que l'on peut qualifier d'hybride présente l'avantage d'inclure l'effet risque écarté par les mesures comptables et d'intégrer une certaine performance opérationnelle omise par les mesures boursières. L'une des mesures mixte la plus appréciée est le Q de Tobin qui rapporte la valeur boursière de l'entreprise à la valeur de remplacement du capital fixe (Tobin, 1969). L'idée de base de ce modèle est la suivante : l'entreprise investit dans de nouveaux projets si le marché les valorise au-delà de ce qu'ils ont coûté. L'investissement est rentable tant que l'accroissement de la valeur de la firme reste supérieur à son coût (Richard et al.,

2009). Le Q de Tobin présente néanmoins un inconvénient majeur : il n'est calculable que pour les entreprises cotées. De plus, les marchés boursiers sont parfois affectés par des phénomènes de « bulles spéculatives », qui conduisent à une forte divergence entre les cours boursiers et la réalité économique de l'entreprise, ce qui peut conduire à un écart temporaire entre le comportement d'investissement prédit par le ratio Q, et celui effectivement réalisé par les entreprises.

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

II.1.2.2. Les mesures subjectives

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

(1) Les mesures purement subjectives

Ces mesures permettent au chercheur d'appréhender de façon indirecte le construit latent de performance organisationnelle. Elles portent sur des aspects perceptuels pointus dans la performance elle-même. À titre d'exemple, le répondant serait amené à comparer les performances de son entreprise (part de marché, chiffre d'affaire etc.) par rapport à ses concurrents les plus directs sur une échelle de perception à cinq niveaux (allant de tout fait satisfaisant à pas du tout satisfaisant) (Babakus et al., 1996). Le manque de point de référence[33] pour ces mesures leur permet d'avoir plus de flexibilité, le chercheur sera en mesure de développer des questions pour appréhender les différentes dimensions de la performance. Il peut opérer par des items pris individuellement ou en procédant par une agrégation (factorisation).

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

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

Pour éviter ces biais cognitifs, Winter (2003) prévoit de cibler les personnes les mieux informées. McGuire et al. (1989) suggèrent de bien définir les items de l'étude pour écarter les erreurs de mesure.

En dépit de ces limites, des travaux ont montré la pertinence de ces mesures subjectives et de leurs liens affichés avec les mesures objectives de la performance. Wall et al. (2004) ont trouvé une corrélation de 0,6 entre les mesures objectives et les mesures subjectives. Cette corrélation pourrait aller au-delà de 0,7 dans le cas de mesures spécifiques et bien fondées. Venkatraman et Ramanujam (1987) ont procédé par des comparaisons entre les mesures objectives issues du « *Compustat* » et la perception des managers quant à l'augmentation des ventes, l'augmentation du résultat net ou encore le ROA. Les auteurs ont trouvé des corrélations significatives et révélatrices d'un lien fort. De plus, ces mesures subjectives font état d'une bonne validité du construit (Wall et al., 2004).

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

Les mesures subjectives ont été longtemps rejetées, en faveur des mesures objectives où le risque de subjectivité du répondant est faible. Néanmoins, la réalité des mesures subjectives a radicalement changé. Des travaux empiriques récents ont redonné à ces mesures subjectives la valeur « détournée ». Ils prévoient que les mesures objectives ne sont pas elles-mêmes exemptes de biais. Ce qui importe, c'est l'articulation entre les dimensions et leur harmonie pour fournir la mesure la plus englobante du construit performance organisationnelle. Nous assistons à l'élargissement des aspects normatifs et théoriques de la performance qui ont permis le développement des mesures subjectives. Cette émergence s'explique davantage par l'apparition de nouveaux cadres d'analyse plus large de la performance allant au-delà des cadres restreints de la

performance économique. Le « *triple Botton line* » et le « *balanced scorecard* », représentent des exemples assez révélateurs de l'élargissement de la performance organisationnelle à d'autres aspects opérationnels et concurrentiels. La « *balanced scorecard* » développée par Norton et Kaplan (1996) mobilise ainsi une mesure quadridimensionnelle de la performance organisationnelle s'articulant autour de l'axe financier, l'axe processus interne, l'axe client et enfin l'axe innovation et apprentissage. L'objet de cette approche est de fournir un instrument de mesure qui rompt avec la tradition quantitative de mesure de la performance et qui permet de mieux prédire l'existence et la portée de ce concept.

(2) Les mesures quasi-objectives

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

(3) Les mesures liées à la survie de l'entreprise

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

Selon cette théorie, la survie d'une entreprise et sa performance sont étroitement liées. La performance de l'entreprise est un gage de sa survie. Et inversement, la survie de l'entreprise est un signe de sa bonne santé financière. Ces mesures prévoient que si l'entreprise existe encore, elle survit, elle est donc performante, et vice versa. L'utilité de ces mesures provient de la simplicité dans leur opérationnalisation (via des variables de type dichotomique). Néanmoins, ces mesures présentent plusieurs inconvénients limitant ainsi leur usage. Elles reposent en effet sur une appréhension générale de la performance sans pour autant spécifier et détailler les éléments qui font que l'entreprise soit performante (une entreprise qui survie est certes performante, mais de quelle manière ? par rapport à quoi ? comparée à qui ?).

De plus, la validité de ces mesures et leur pouvoir explicatif de la performance demeurent très restreints. Elles ne permettent pas d'expliquer et de comparer entre les niveaux de performance d'entreprises hétérogènes de point de vue secteur d'activité.

Les chercheurs en marketing, en management ou en GRH ont souvent eu recours à des mesures subjectives pour opérationnaliser le concept de performance. Ils ont ainsi mobilisé des mesures très diversifiées tels que la satisfaction des clients, l'accroissement de la productivité ou encore la satisfaction des employés etc. il s'avère toutefois fondamental d'avoir une vision claire du fondement de la mesure et sa cohérence avec l'objet de la recherche.

II.1.3. Anomalies entourant les modes d'opérationnalisation de la performance

Cette diversité des modes d'opérationnalisation traduit certes l'importance du concept de performance dans le domaine « *Business & Society* », mais révèle également des incohérences réitérées dans les investigations empiriques sur le lien PSE/PFE. Ces anomalies se résument en quatre éléments.

II.1.3.1. Les limites liées au recours aux seuls aspects financiers

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

Par ailleurs, si l'on considère par exemple qu'une entreprise s'engage sociétalement en donnant des subventions à des associations. Un tel engagement, au sens comptable, pourrait être considéré comme une charge supplémentaire susceptible de décliner le niveau de performance financière mesurée en termes de ROI ou ROA. Mais, les retombées positives d'un tel

investissement ne seront ressenties qu'à long et moyen terme. Ainsi, lier la PSE, mesurée par les actions philanthropiques, à la performance financière de nature comptable fournirait vraisemblablement un lien négatif à court-terme et un lien positif à long et moyen terme. De plus, le lien entre les actions philanthropiques et les indicateurs comptables (ROA ou le ROI) n'est pas direct, d'autres variables intermédiaires s'interposent et font converger les deux variables. En effet, dans ce cas de figure, les actions philanthropiques vont accroître la réputation de l'entreprise à l'égard de ses SH et en particulier les clients. Ces derniers vont construire une certaine image « responsable » et citoyenne de l'entreprise et vont se rabattre sur ses produits. Ainsi, ce phénomène va aboutir à terme, à l'envolée du chiffre d'affaires et l'augmentation du ROI ou du ROA.

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

II.1.3.2. Les limites liées au recours aux seules données quantitatives

Les recherches empiriques ont majoritairement mobilisé des mesures quantitatives de la performance (comptables ou boursières). Ces mesures quantitatives sont également controversées vue leur incapacité à contenir les différentes facettes de la performance. D'autres formes plus qualitatives de performance peuvent être très pertinentes pour fournir une conceptualisation englobante de la notion. Ces aspects subjectifs peuvent être envisagés en vue d'une meilleure compréhension du résultat du comportement sociétal de l'entreprise qui ne se traduit pas uniquement en termes financiers. En effet, l'engagement sociétal de l'entreprise s'accompagne certes par une certaine augmentation des profits, mais peut engendrer également d'autres aspects moins tangibles mais très bénéfiques pour l'entreprise, à savoir, la maîtrise des coûts, l'augmentation de la productivité des employés, l'exploitation des segments «responsables», la notoriété, la réputation etc.

Richard et al. (2009) signalent que la nature des données conditionne fortement la pertinence de la mesure. Le chercheur sera parfois dans l'impossibilité de se procurer des données purement quantitatives pour développer les mesures objectives. C'est le cas par exemple du contexte tunisien où l'accès aux données comptables des entreprises non cotées est une tentative vaine. Dans un tel contexte, l'usage de données subjectives ou quasi-objectives s'avère légitime.

II.1.3.3. Les limites liées à l'unidimensionnalité de la mesure

Une revue critique des travaux empiriques permet de constater que les mesures de la performance envisagées sont de nature unidimensionnelle voire de simples « *Proxy* » (alpha, ROA, CA etc.). Ces mesures sont partielles et se révèlent être réductrices de l'ampleur du concept qui se veut être multidimensionnel. De plus, certains travaux ont tendance à agréger les indicateurs de performance sous des mesures composites et les associer avec quelques indicateurs de PSE pour tester l'existence d'un lien éventuel. Une telle approche s'avère inappropriée sur plusieurs plans. En effet, l'engagement sociétal, même s'il entraîne l'augmentation des profits de l'entreprise, cet effet n'est pas direct. D'autres phénomènes entrent dans l'équation et font que ce lien resurgisse. Il serait donc plus judicieux de retracer tout le processus par lequel la PSE permet l'augmentation des profits et s'interroger sur la logique théorique à l'œuvre permettant d'expliquer le passage de l'engagement sociétal à la performance organisationnelle.

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

II.1.3.4. Les limites liées à la fragilité des fondements théoriques

Sur le plan théorique, la performance organisationnelle est un « mot valise » qui incarne une multitude d'aspects. Néanmoins, les définitions jusqu'à présent données au concept demeurent insuffisantes avec très peu de travaux empiriques mobilisant des conceptualisations claires et adaptées. L'usage que font certains chercheurs de ce construit demeure très confus et ambigu. Les mesures fournies manquent de fondement théorique pouvant justifier l'articulation des différentes dimensions de la performance. Richard et al. (2009) pensent que les chercheurs ne sont peut être pas en tain de mesurer la performance *« to which managers are managing »*. Ce manque de compréhension du concept de performance ne fait que réduire la pertinence et la crédibilité des mesures.

Par ailleurs, Richard et al. (2009) remettent en cause les travaux qui mobilisent des mesures « infondées » de la performance avec lesquelles ils s'assurent de trouver des résultats significatifs.

Ils appellent à faire usage de mesures qui permettent de mieux cerner l'objet de l'étude sans pour autant se soucier de la significativité du résultat final. Ce qui importe le plus, c'est l'articulation logique entre les dimensions du modèle et leur fondement. Le résultat final est à interpréter sans préjugés. Les auteurs suggèrent également de bien situer la performance organisationnelle par rapport au modèle de recherche.

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

II.2. DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE INTEGRE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE COMME RESULTAT DE LA DEMARCHE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

Les anomalies récurrentes dans les travaux empiriques sur le lien PSE/PFE pourraient être dépassées en renouvelant la réflexion autour de la performance. Les chercheurs seront amenés à développer une analyse approfondie des mécanismes par lesquels l'engagement sociétal de l'entreprise pourrait induire une certaine performance. Ils doivent également fournir les justifications théoriques afin de décliner la performance sous tous ses aspects, au-delà d'un usage restreint des seuls aspects financiers et unidimensionnels de la performance.

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

(1) Le besoin d'une discipline de référence permettant de capter le lien existant entre la mesure de la performance et l'activité de l'entreprise ayant généré cette performance. Les recherches devront justifier le choix de la mesure de la performance et expliquer comment la variable performance s'insère dans le modèle étudié et s'articule et se justifie par rapport aux autres variables.

(2) La nécessité de trouver l'ancrage entre les différents niveaux d'analyse (organisationnel/individuel) et les modes d'opérationnalisation envisagés (mesures objectives/subjectives).

(3) La nécessité de lier systématiquement la mesure de la performance par rapport à un construit plus large de performance durable, soutenue par les théories de l'avantage stratégique. Ces théories soulignent la durabilité de la performance et proposent quelques pistes pour l'atteindre.

(4) L'utilité de mobiliser les méthodologies les plus adaptées aux propriétés temporelles de la performance et de générer des benchmarks « universels » afin de faciliter la comparaison entre les recherches.

(5) Le besoin de trouver des outils statistiques (nouveaux et différents de ceux existants) permettant de capter la multidimensionnalité de la performance. Les recherches actuelles ont tendance à user d'outils assez diversifiés et non homogènes : la sociologie (analyse de survie), la psychologie (techniques psychométriques) et l'économie (modélisations économétrique). Ces techniques présentent une limite liée au caractère déterministe de la mesure.

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

II.2.1. Déterminants de la dimensionnalité de la performance organisationnelle

II.2.1.1. Une Première source de dimensionnalité : la diversité de SH

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

Richard et al. (2009) remettent en cause la version anglo-saxonne selon laquelle les actionnaires sont les seuls et uniques SH à qui devrait profiter la performance. Tous les SH sont parties prenantes dans la formation de la performance et devront en tirer profit.

Ce sont plutôt les versions européenne continentale et japonaise qui plaident pour un usage partagé de la performance en faveur de tous les acteurs ayant un droit légitime. L'introduction des autres SH tels que les employés, et les clients ne fait qu'empiler la dimensionnalité de la performance et oblige à inclure d'autres aspects extra-financiers tels que, le degré la satisfaction des clients, l'amélioration de la productivité individuelle etc. (Richard et al., 2009).

Dans un tel contexte, l'usage d'une mesure singulière de la performance peut biaiser l'outil de mesure et ignorer ainsi la distribution de la valeur ajoutée à toutes les parties ayant participé à sa création. Ceci nous pousse à admettre la nécessité d'envisager une approche plus large et plus englobante de la notion de la performance s'étalant à tous les acteurs qui ont contribué à sa

création. Ainsi, l'appréhension de la performance organisationnelle se trouve pondérée par l'importance que revêt les SH ayant contribué à sa formation.

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

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

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

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

En effet, l'environnement de l'entreprise et son secteur d'activité influencent fortement sa performance (McGahan, 2004). De plus, la réponse de l'entreprise à son environnement diffère d'une entreprise à l'autre. Cette hétérogénéité de réponse génère plusieurs orientations de la performance (Hofer, 1983). La comparaison est plus crédible quand les entreprises suivent le même chemin de performance. Davis et Pett (2002) ont montré qu'une comparaison de performance au sein d'un même groupe stratégique serait plus crédible.

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

II.2.1.3. Une troisième source de dimensionnalité : L'effet temporel de la performance

Plusieurs travaux empiriques ont montré que la performance ne se perpétue pas éternellement. Elle a tendance à varier dans le temps et qu'il serait plus judicieux de mobiliser des mesures pouvant capter cette variation temporelle et écarter ainsi le risque de fluctuation. Certains indicateurs de performance sont dépendants du temps. Les mesures boursières par exemple varient de façon continue et parfois aléatoire selon l'évaluation des investisseurs de la santé économique de l'entreprise. Richard et al. (2009) envisagent donc la nécessité de pourvoir une mesure capable de capter la variation de la performance organisationnelle à travers le temps.

Les chercheurs sont appelés à mobiliser les méthodologies les plus adaptées aux propriétés temporelles de la performance afin d'appréhender sa variabilité dans le temps. Les auteurs plaident pour l'usage des études longitudinales afin de capter la variation temporelle des phénomènes à l'œuvre. L'usage de données longitudinales présente l'avantage de mette l'accent non pas sur le contenu de la performance, mais sur sa variation à travers le temps, et de s'interroger sur les causes. Ceci est de nature à écarter le biais relatif à l'abstraction du facteur temps. Ainsi, la mesure de la performance nécessite la compréhension des propriétés temporelles reliant l'activité organisationnelle à la performance.

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

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

II.2.2. Développement du cadre d'analyse de la performance

Durant de longues années, les recherches sur l'interaction PSE/performance se sont contentées d'opérationnaliser la performance avec des mesures à la fois, unidimensionnelles, financières et quantitatives.

Nous avons montré les limites d'un tel recours et souligné la nécessité d'avoir une mesure qui rompt avec cette tradition restreinte dans l'étude de l'interaction PSE/PFE. Dans un contexte

mondialisé où les changements sont rapides et les SH sont de plus en nombreux et influents, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions (Richard et al., 2009). Les conceptualisations purement financières, quantitativistes ou unidimensionnelles de la performance s'avèrent réductrices des avantages que l'on peut tirer de la démarche sociétale. Les résultats de l'engagement sociétal ne se limitent pas aux seuls avantages financiers mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (efficacité/efficience interne, innovation) et concurrentiels (parts de marché).

De plus, les avantages de l'engagement sociétal ne se traduisent pas uniquement par une performance chiffrée (CA, ROA etc.), mais ils s'étendent à d'autres aspects moins tangibles. En effet, l'engagement sociétal de l'entreprise s'accompagne certes par une certaine augmentation des profits, mais peut engendrer également d'autres aspects moins tangibles mais très bénéfiques pour l'entreprise, à savoir, la maîtrise des coûts, l'augmentation de la productivité des employés, l'exploitation des segments «responsables», la notoriété, la réputation etc.

En vue de mieux incarner cette dimensionnalité et l'étendue de la performance à des aspects extra-financiers, Richard et al. (2009) avancent une méthodologie fondée sur une triangulation entre plusieurs sources de données. Cette approche suggère l'usage de mesures de natures différentes (objectives et/ou subjectives, financières et extra-financières) pour approcher la performance. Elle prévoit également une vision partagée de la performance qui profite à tous les SH. Cette triangulation aboutira *in fine*, à l'élaboration d'une mesure englobante et fédératrice de la performance

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

La pertinence de la triangulation reste toutefois tributaire de l'usage de mesures en harmonie avec l'objet de l'étude. Une triangulation ne se réduit pas à une simple agrégation, mais une compréhension de la logique théorique qui sous-tend les éléments triangulés. La triangulation en tant qu'alternative méthodologique ne consiste pas en l'invention d'une mesure nouvelle, mais elle réaménage, selon une logique spécifiquement adaptée à la problématique de recherche, les aspects liés à la performance pour mieux la prédire dans un contexte donné.

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

- La mesure de la performance capte l'hétérogénéité de l'environnement, des choix stratégiques et des pratiques managériales ;

- La mesure s'étend à tous les SH ayant contribué à sa réalisation ;
- La mesure est suffisamment robuste et couvre tous les domaines de la performance.

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

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

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

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

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

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

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

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

(2) La dimension concurrentielle : elle se fonde sur la théorie de l'avantage complétif (Porter et Kramer, 2002) selon laquelle l'engagement sociétal procure à l'entreprise un avantage compétitif durable. Ceci se traduit par la préoccupation d'attirer encore de nouveaux clients. Outre les indicateurs relatifs à l'évolution des parts de marché, il est indispensable d'envisager la proportion de nouveaux clients sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux et l'exploitation de nouveaux marchés (Ex. produits Bio).

(3) La dimension opérationnelle : elle se fonde sur la théorie des ressources et des compétences (Prahalad et Hamel, 1993 ; Hart, 1995) selon laquelle l'engagement sociétal serait une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamiques. Cette dimension concerne à la fois les processus internes, l'apprentissage et l'innovation. La performance des processus internes concerne la maîtrise des processus de production (Ex. la réduction des coûts générés par la non-conformité réglementaire) ainsi que la qualité des produits et services. Il s'agit d'inclure également l'octroi de

produits de qualité (Ex. produits respectueux de l'environnement). La performance liée à l'apprentissage se traduit par l'augmentation de la productivité des employés et leur implication pour le développement de produits innovants.

(4) La dimension réputation se fonde sur la théorie de la réputation (Fombrun et Shanley, 1990 ; Fombrun, 1996) selon laquelle l'engagement sociétal permet d'accroître la notoriété de l'entreprise. Nous admettons en effet que la démarche sociétale de l'entreprise s'accompagne par l'édification d'un capital réputation et notoriété à l'égard du grand public. Ces aspects moins tangibles permettent d'étendre la logique de performance à d'autres SH (la communauté en général), selon la logique de Richard et al. (2009). Cet axe traduit le niveau d'implication dans la communauté (associations, universités, causes humanitaires, développement régional), la notoriété et la visibilité par rapport aux médias, ONG, syndicats.

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

Tableau 4.7. La performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise

Dimensions de la performance	Fondement théorique de la dimension	Justification théorique	Items sous-jacents	Références	SH à qui profite la performance
Axe opérationnel (processus interne, innovation et créativité)	Théorie des ressources et des compétences (Hart, 1995 ; Lizt, 1996)	L'engagement sociétal devient une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamiques.	1. Réduire les coûts et les risques de non conformité réglementaire.	Bensédrine (2001), Boiral (2003)	Actionnaires / employés /clients
			2. Augmenter la productivité de vos employés (engagement des employés, apprentissage, équité...).	Reynaud (1997)	
			3. Augmenter le niveau d'innovation.	Chih et al. (2010)	
			4. Développer de nouveaux produits/services.	Jones (1999)	
Axe financier	*« Shareholder model »* (Friedman, 1970 ; Jensen 2000)	L'engagement sociétal permet de créer de la richesse à long terme pour les actionnaires.	1. Accroître votre chiffre d'affaires.	Moore(2001)? Ruf et al. (2001)	Actionnaires
			2. Augmenter la rentabilité des actifs.	McGuire et al. (1988), Seifert et al. (2003)	
			3. Améliorer les bénéfices.	Verschoor (1998), Stanwick et Stanwick (1998)	
Axe concurrentiel (client et marché)	Théorie de l'avantage compétitif (Porter et Kramer, 2002)	L'engagement sociétal procure à l'entreprise un avantage compétitif durable.	1. Exploiter des segments «responsables».	Beji-Bêcheur et Bensebaa (2006)	Clients /fournisseurs/ concurrents
			2. Rechercher une image « responsable ».	Mathieu et Soparnot (2006), Antheaume (2001)	
			3. Améliorer la position concurrentielle.	Reynaud (1997)	
			4. Ouvrir de nouveaux marchés.	Jones (1999)	
Axe réputation	Théorie de la réputation (Fombrun, 1996)	L'engagement sociétal permet d'accroître la réputation de l'entreprise.	1. Avoir une meilleure relation avec la communauté / les autorités publiques.	Fombrun et Shanley (1990), Herremans et al. (1993), Greening (1995)	Communauté/ environnement
			2. Avoir une meilleure notoriété, visibilité à l'égard des médias, ONG, syndicats etc.		
			3. S'impliquer davantage dans la communauté (associations, universités, causes humanitaires, développement régional).		

II.3. CONTINGENCE DE LA RELATION ENTRE LA RECEPTIVITE ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : L'EFFET DES VARIABLES MODERATRICES

Des recherches ont montré que la relation entre la PSE et la performance n'est pas absolue, elle doit cependant prendre en considération le poids des éléments propres à chaque entreprise et qui sont de nature à modérer la relation entre les deux construits (Ullmann, 1985 ; Waddock et Graves, 1997). Ces caractéristiques sont opérationnalisées comme des variables modératrices. Ces variables modératrices peuvent agir sur l'intensité, le sens et/ou la forme de l'effet de la réceptivité sociétale (variable indépendante) sur la performance organisationnelle (variable dépendante). Si l'effet de la variable modératrice est vérifié, le lien observé entre les deux variables sera différent en fonction de cette variable modératrice. Ce lien peut devenir plus fort ou plus faible; ou devenir négatif alors qu'il était positif sans l'intervention de la variable modératrice (El Akremi et Roussel, 2003).

Dans le cadre de cette recherche, ces variables de modération, dont l'usage permet de contextualiser le lien entre la réceptivité et la performance, consistent essentiellement en l'effet de la taille de l'entreprise, son âge et son secteur d'activité. Cet effet a été confirmé dans plusieurs recherches empiriques (Cochran et Wood, 1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Balabanis et al., 1998 ; Mc Williams et Siegel, 2000 ; Moore, 2001 ; Orlitsky, 2001 ; Ruf et al, 2001 ; Simpson et Kohers, 2002 ; Seifert et al., 2003 ; 2004 ; Van der Laan et al., 2008 ; Rettab et al., 2009 ; Hollandts et Bertrand, 2012 ; Baird et al., 2012).

II.3.1. Effet taille

L'effet modérateur de la taille a été envisagé par plusieurs travaux récents (Van der Laan et al., 2008 ; Rettab et al., 2009 ; Aras et al., 2010 ; Wang, 2010 ; Crisostomo, 2011 ; Hollandts et Bertrand, 2012). L'argument avancé en faveur de la taille stipule que les grandes organisations s'engagent davantage dans les actions sociales, par contre, les petites organisations accordent peu d'importance à l'activité sociale (Waddock et Graves, 1997). Burke et al., (1986 cités par Waddock et Graves, 1997) avancent que les entreprises, au fur et à mesure qu'elles s'accroissent, accordent plus d'attention aux facteurs externes et répondent mieux aux demandes des parties prenantes. Stanwick et Stanwick (1998) trouvent que la taille, mesurée par le volume des ventes et le total des actifs, est positivement liée à la PSE. McGuire et al. (1988) trouvent une relation positive mais non significative entre la PSE et la taille mesurée par le total des actifs.

En revanche, Orlitzky (2001) échoue à montrer que la taille est une troisième dimension du modèle liant la PSE à la performance financière. Les résultats de l'analyse ne prouvent pas que la corrélation positive entre les deux dimensions est due à un troisième facteur. Par contre, McGuire et al (1988) trouvent une relation positive mais non significative entre la PSE et la taille mesurée par le total des actifs. Dans le contexte tunisien, Gherib et M'hissen (2010) prouvent empiriquement que l'engagement environnemental est fortement conditionné par la taille de l'entreprise.

Première hypothèse modératrice :
HM1 : La taille de l'entreprise permet de modérer la relation entre la réceptivité sociétale et la performance organisationnelle.

II.3.2. Effet âge

L'âge a été intégré comme variable de modération dans plusieurs recherches récentes en particulier celles conduites par Bnouni (2011) et Rettab et al. (2009). Roberts (1992) prouve l'association positive et significative entre l'âge de l'entreprise et la diffusion des informations sociales (« *Social Disclosure* »). L'argument en faveur de l'âge se fonde sur le raisonnement suivant : la réputation et l'engagement de l'entreprise dans les activités sociales devient ancré dans les pratiques et se transmet d'une génération d'employés à l'autre. Ainsi, plus l'âge s'accroît plus l'engagement dans le social est fort.

Pour sa part Moore (2001) confirme l'effet âge, son étude débouche sur une corrélation positive et significative entre l'âge mesuré en nombre d'années et la PSE, mesurée par des variables comptables.

Deuxième hypothèse modératrice :
HM2 : L'âge de l'entreprise permet de modérer la relation entre la réceptivité sociétale et la performance organisationnelle.

II.3.3. Effet industrie

Plusieurs travaux portant sur l'interaction PSE/performance font usage de données multi-industries. Griffin et Mahon (1997) trouvent que 78% des recherches sélectionnées (40 sur 51 recherches) ont eu recours à des échantillons hétérogènes du point de vue industrie. Les auteurs remettent en cause un tel usage qu'ils jugent inopportun. Ils plaident pour l'usage d'échantillons homogènes du point de vue secteur d'activité puisque les entreprises ne répondent pas de la même manière aux exigences sociales. Cottrill (1990) trouve une différence significative en termes de pratiques sociétales entre les industries et propose de prendre en considération les caractéristiques inhérentes à chaque secteur.

L'étude du lien entre la PSE et la performance dans le même secteur présente l'avantage de mettre en exergue les pressions internes et externes spécifiques à chaque secteur, telles que les réglementations, les orientations clients, la configuration des parties prenantes et la visibilité du public (Griffin et Mahon, 1997, Moore, 2001). Carroll (1979) affirme que les contextes changent d'une industrie à l'autre et qu'il est incontournable d'en tenir compte. Plusieurs recherches ont confirmé empiriquement l'effet industrie (Waddock et Graves 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Balabanis et al., 1998 ; Mc Williams et Siegel, 2000 ; Moore, 2001 ; Ruf et al, 2001 ; Seifert et al., 2003 ; 2004 ; Rettab et al., 2009 ; Hollandts et Bertrand, 2012 ; Baird et al., 2012)

Troisième hypothèse modératrice :
HM3 : Le secteur d'activité permet de modérer la relation entre la réceptivité sociétale et la performance organisationnelle.

CONCLUSION

Ce chapitre a permis ainsi de développer les niveaux conceptuels I, III et IV, à savoir, les antécédents de la PSE, ses finalités ainsi que les variables de modération permettant de contrôler la relation entre la PSE et la performance organisationnelle. Nous avons analysé dans une première partie les antécédents ou les entrées du système. Il s'agissait de construire un cadre d'analyse des pressions institutionnelles à l'origine de l'engagement sociétal de l'entreprise à savoir, les pressions sectorielles ou l'environnement micro (secteur d'activité), les pressions nationales ou l'environnement méso (État et médias) et enfin les pressions transnationales ou l'environnement macro (firmes multinationales et ONG). Nous avons développé dans une deuxième partie les finalités ou les résultats du système. Il s'agissait de construire un cadre d'analyse de la performance organisationnelle conçue comme résultat de la démarche sociétale. Cet exercice consiste à identifier les retombées de l'engagement sociétal sur l'entreprise et à les réorganiser au sein d'un cadre d'analyse cohérent qui rompt avec une certaine tradition fonctionnaliste (financière, quantitative et unidimensionnelle) de mesure de la performance. Finalement, nous avons expliqué que l'effet de la PSE sur le niveau de performance organisationnelle devrait inclure l'effet des variables modératrices tels que la taille de l'entreprise, son âge et son secteur d'activité.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie a permis ainsi de reconstruire le concept de PSE selon un cadre d'analyse alternatif qui reconnaît le caractère systémique de la démarche sociétale de l'entreprise. L'approche systémique que nous avons mobilisée pour développer notre modèle de recherche constitue ainsi une base solide pour modéliser la dynamique de la PSE. Sa vertu essentielle tient au fait qu'elle permet une compréhension approfondie du fonctionnement de la PSE par rapport à ses antécédents et ses finalités, afin de mieux appréhender son dynamisme et son évolution. Son originalité réside dans le découpage de la PSE en des sous phénomènes en vue de réduire sa complexité et faciliter ainsi son appréhension.

Ainsi le cadre d'analyse que nous avons construit fera, dans une troisième partie, l'objet d'un test empirique sur le terrain de manière à tester sa capacité à prédire la réalité sociétale de l'entreprise.

Troisième partie : Validation

Méthodologie, Analyse et interprétation des résultats

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

La **TROISIEME PARTIE** de la thèse consiste en la démarche de validation du modèle de recherche développé à l'issue de la deuxième partie. Cette partie fournit donc l'ensemble du dispositif méthodologique déployé, expose les analyses et discute les résultats, de manière à tirer l'ensemble des enseignements et leurs contributions au débat autour de la PSE. Elle se décompose en deux chapitres reprenant respectivement le cadre méthodologique, l'analyse et l'interprétation des résultats.

Le **cinquième chapitre** fournit donc une justification des choix méthodologiques opérés, à savoir, le design de la recherche et la justification du positionnement épistémologique, les différentes phases de conduite de la recherche et le mode d'opérationnalisation des variables du modèle, la justification du terrain de la recherche, et finalement une description circonstanciée du dispositif statistique déployé pour tester le modèle de recherche.

Le **sixième chapitre** se propose de tester le modèle de recherche ainsi que sa structure hypothétique, et se décline en deux parties. La première partie fournit un éclairage sur l'ensemble des traitements statistiques opérés. La deuxième partie reprend les résultats de la recherche et les discute et commente par rapport aux travaux antérieurs.

Sommaire de la troisième partie

Chapitres	Sections	Approches sous-jacentes
Chapitre 5. Fondements méthodologiques de la recherche	I. Design de la recherche, positionnement épistémologique et opérationnalisation des variables	Descriptive, explicative
	II. Démarche d'investigation empirique	
	III. Méthodes d'analyse de données	
Chapitre 6. Analyses et interprétations des résultats	I. Analyses et résultats de la recherche	Analytique, empirique
	II. Interprétations et discussions des résultats	Descriptive, rétrospective

CHAPITRE 5.

FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Ce chapitre se propose de fournir l'ensemble des justifications des choix méthodologiques de cette recherche. Il revêt une importance toute particulière par la position intermédiaire qu'il occupe entre l'analyse conceptuelle et le traitement empirique. Notre objectif principal consistait à construire, selon l'approche systémique, un modèle explicatif du processus d'appropriation de la PSE et questionner ses antécédents et ses résultats. Cet objectif s'accompagne également d'un certain nombre d'objectifs spécifiques. Il faut à présent s'interroger sur la manière de les atteindre, autrement dit, quelle va être la démarche ? (Meyssonnier, 2005)

La qualité de la démarche méthodologique conditionne fortement la réponse apportée à la problématique de départ. Elle représente un élément déterminant de la qualité des résultats et de la pertinence des contributions de cette recherche. Ce dispositif méthodologique permet par ailleurs d'inscrire la recherche dans un certain registre scientifique et académique (Thiétart et al., 2008).

Ce chapitre cherche donc à fournir de prime abord un éclairage sur le design de la recherche et la justification du positionnement épistémologique. Il sera ensuite question de dresser les différentes phases de conduite de la recherche et le mode d'opérationnalisation des variables du modèle. Dans un troisième temps, ce chapitre expose une justification du terrain de la recherche et une description circonstanciée de l'échantillon. Finalement, ce chapitre fournit une description du dispositif statistique déployé pour tester le modèle de recherche.

I. DESIGN DE LA RECHERCHE, POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

I.1. RAPPEL DU MODELE DE RECHERCHE

Le modèle conceptuel s'inscrit dans une perspective d'étude de l'interaction PSE/performance et son institutionnalisation dans l'entreprise. Ce modèle est développé en utilisant l'approche systémique des relations causales largement utilisée dans la recherche en systèmes d'information (Le Moigne, 1990 ; Bonami et al., 1993 ; Baile et Hassairi, 2002).

Cette structure systémique « Entrées-Processus-Sorties » (Nadler et Tuschman, 1980) retrace le processus d'appropriation de la RSE et questionne ses antécédents (entrées du système) et ses finalités (résultats du système). Les variables d'entrée consistent en les pressions institutionnelles qui s'abattent sur l'entreprise et la poussent à s'engager sociétalement. Le processus retrace les mécanismes par lesquels se concrétise la PSE. Les variables de sortie renvoient aux résultats de cet engagement sociétal qui se manifestent par des retombées lucratives sur l'entreprise. Les niveaux conceptuels de la structure systémique du modèle de recherche se résument comme suit :

(1) Le premier niveau d'entrée (Niveau conceptuel I) décline les pressions institutionnelles à l'origine de l'engagement sociétal de l'entreprise. Ces déterminants mettent en lumière la contingence de la PSE aux structures institutionnelles de son environnement. L'inventaire des facteurs potentiellement explicatifs du comportement responsable de l'entreprise montre la complexité et la multitude des aspects à l'œuvre. C'est pourquoi, il a été recherché une classification de ces critères qui permette de simplifier la situation. Le cadre d'analyse proposé s'articule autour de déterminants se déclinant aux niveaux : sectoriel: (environnement micro : secteur d'activité), national (environnement macro : État et médias) et enfin transnational (firmes multinationales et ONG)

(2) Le deuxième niveau du processus (Niveau conceptuel II) ou la boîte noire identifie le construit PSE et l'articulation de ses différentes dimensions. Nous nous sommes efforcés de fournir une conceptualisation la plus pragmatique que possible de la PSE. Au-delà, des discours et des théorisations philosophiques, nous avons cherché à interroger le modèle de Wood (1991) et de le combiner avec l'approche SHT pour ressortir une configuration aussi bien exhaustive que pratique de ce que revête réellement la PSE d'une entreprise, spécifiquement adaptée au contexte tunisien. Ce deuxième niveau conceptuel décline ainsi trois dimensions mutuellement reliées, se conjuguant de façon synergétique pour expliquer la dynamique incarnée par la PSE : une dimension normative ou la responsabilité sociale (les principes et les convictions en faveur de la PSE), une dimension managériale ou la réceptivité sociétale (les acteurs impliqués ou les SH à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable) une dimension instrumentale (les instruments et mesures mis en place pour maintenir le dispositif sociétal).

(3) Le troisième niveau de sortie ou de résultat (Niveau conceptuel III) questionne la performance organisationnelle comme finalité ultime de la démarche PSE et reprend les retombées de la démarche sociétale sur l'entreprise. Durant des décennies, les recherches sur l'interaction PSE/PFE se sont contentées de mesurer la performance en termes

financiers. Cette perspective, qualifiée de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente. Dans un contexte où les changements sont rapides et la concurrence est exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à ne mesurer que la performance financière. Ainsi, les conceptualisations purement financière de la performance s'avèrent réductrice des avantages que l'on peut tirer de la démarche sociétale. Les résultats de l'engagement sociétal ne se limitent pas aux seuls avantages financiers mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (efficacité/efficience interne, innovation) et concurrentiels (parts de marché). Ce niveau conceptuel décline donc la performance en termes financiers, concurrentiel, opérationnel et de réputation.

(4) Ces trois niveaux sont complétés par un quatrième niveau (Niveau conceptuel IV) caractérisé par des variables dites de modération relatives à des variables de contrôle et en particulier la taille, l'âge de l'entreprise et son secteur d'activité. En effet, la relation entre la PSE et la performance n'est pas absolue, elle doit prendre en considération le poids des éléments propres à chaque entreprise (Ullmann, 1985 ; Waddock et Graves, 1997) et qui sont de nature à modérer la relation entre les deux construits.

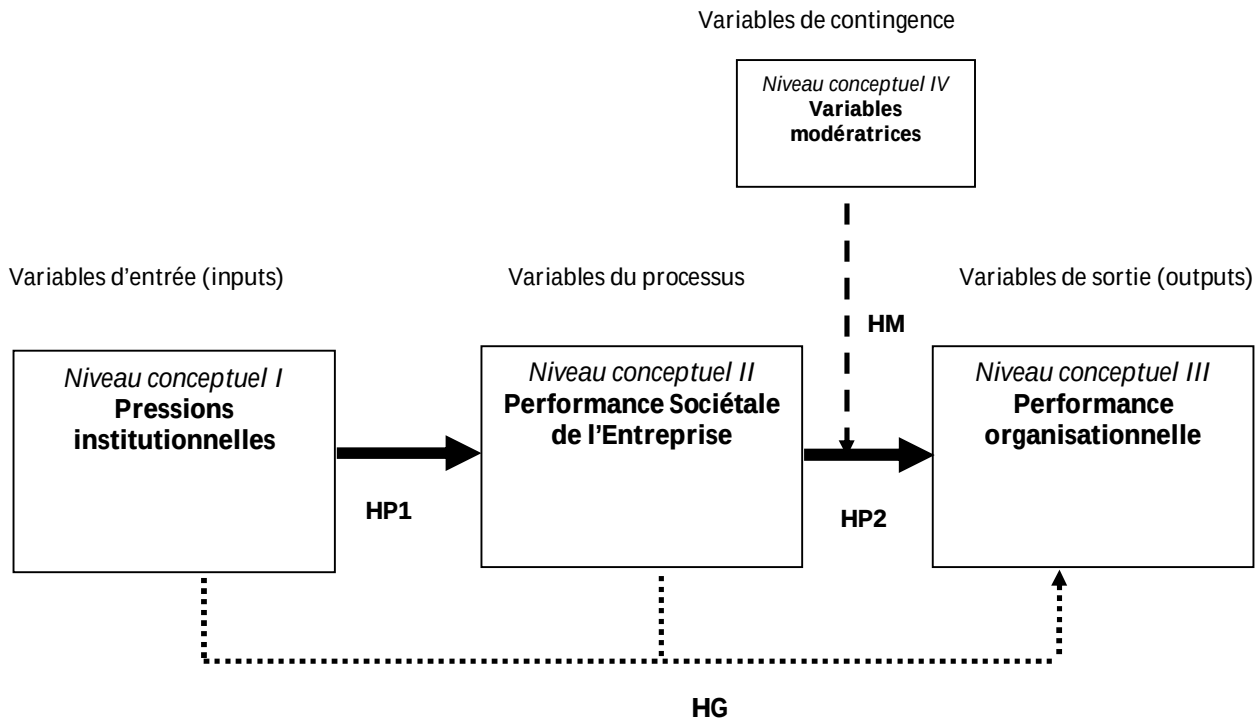


Figure 5.1. Modèle conceptuel simplifié

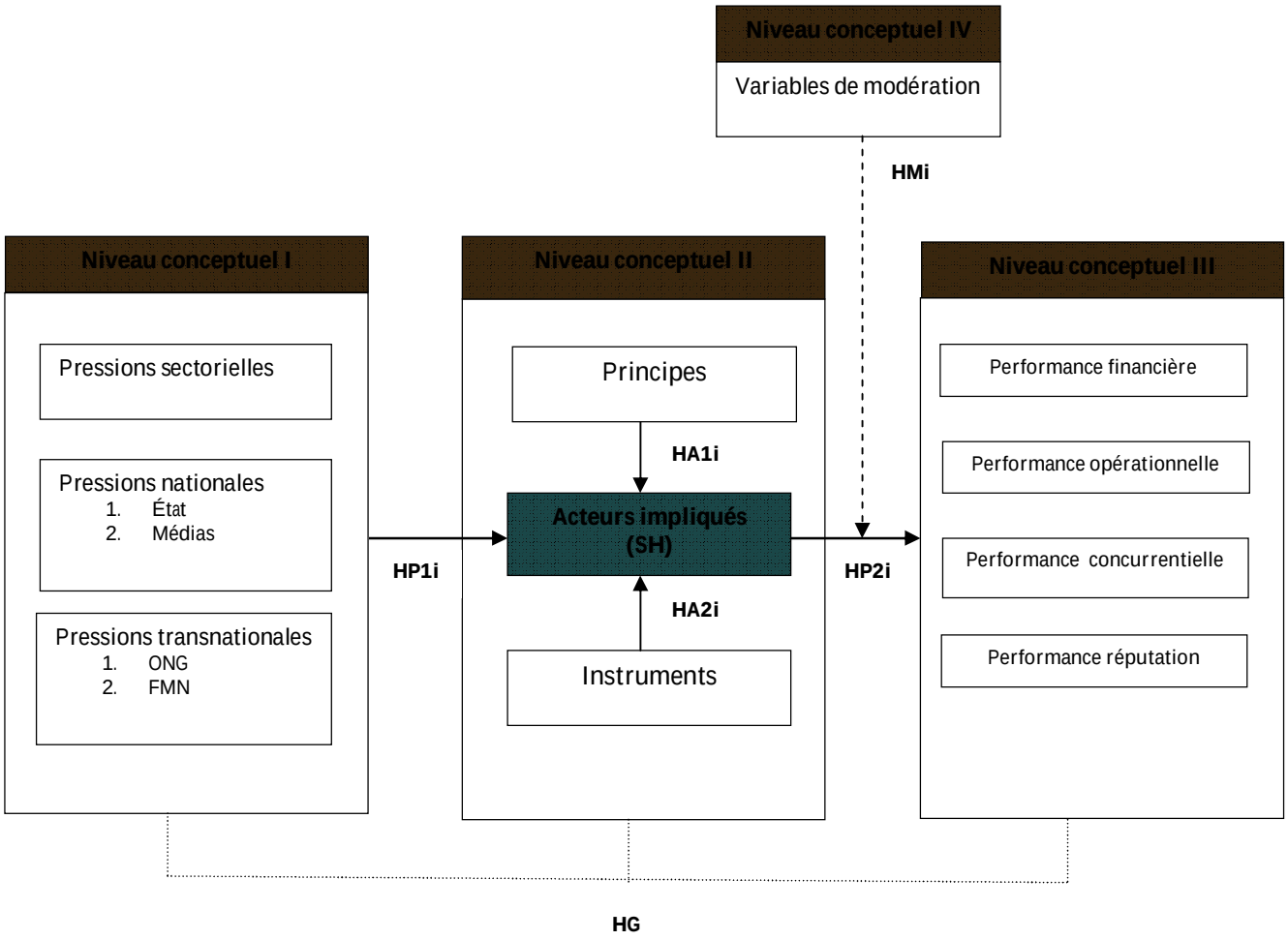


Figure 5.2. Modèle conceptuel détaillé (1er niveau de détail)

I.2. DESIGN DE LA RECHERCHE

La démarche scientifique revête ainsi une importance particulière. Elle permet de progresser vers le but (Quivy et Campenhoudt, 1995). Royer et Zarlowski (2003) considère cette démarche comme « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats » (p. 143). Selon Grunow (1995), c'est un élément crucial de tout projet de recherche empirique, quels que soient l'objet de la recherche et le point de vue méthodologique choisis.

Ainsi, la démarche scientifique consiste à décrire les principes fondamentaux à mettre en œuvre dans un travail de recherche (Meyssonnier, 2005, p. 161). Plusieurs chercheurs en sciences sociales (Quivy et Campenhoudt, 1995 ; Grawitz, 1996) se sont concentrés sur l'étude de la manière de concevoir le design ou l'architecture globale d'une recherche scientifique.

I.2.1. Aperçu sur les démarches d'investigations scientifiques

Grawitz (1996, cité par Meyssonnier, 2005, p. 161) prévoit que la démarche de recherche s'articule autour de trois phases complémentaires : observation, hypothèse, expérimentation. Selon l'auteur, toute recherche implique dans un premier temps des faits à observer, donc des types d'observation, des règles auxquelles se soumettre, et des techniques à appliquer. Dans un deuxième temps, elle construit des hypothèses, également sujettes à des conditions. Et enfin, dans un troisième temps, la recherche conduit une expérimentation qui obéit aussi à des règles. L'auteur souligne que pour certaines recherches, l'hypothèse peut être le point de départ de la démarche.

Dans la même perspective, Quivy et Campenhoudt (1995) distinguent trois phases qui sous-tendent la démarche scientifique : la rupture, la construction et la constatation. La phase de rupture consiste à « rompre avec les fausses évidences et les préjugés qui donnent l'illusion de comprendre des choses » (p. 15). Elle intègre la question de départ, les lectures et entretiens exploratoires ainsi qu'une première ébauche de la problématique. La phase de construction est le fruit d'un effort conceptuel et théorique fondé sur des choix raisonnés et fondés. Elle consiste à élaborer des propositions explicatives des phénomènes étudiés à travers la redéfinition de la problématique et la construction du modèle d'analyse. La phase de constatation renvoie à la mise à l'épreuve des faits du modèle construit. Elle prévoit que toute proposition scientifique est susceptible d'être vérifiée par des informations de la réalité concrète. Cette phase intègre trois actions : l'observation, l'analyse des informations et les conclusions.

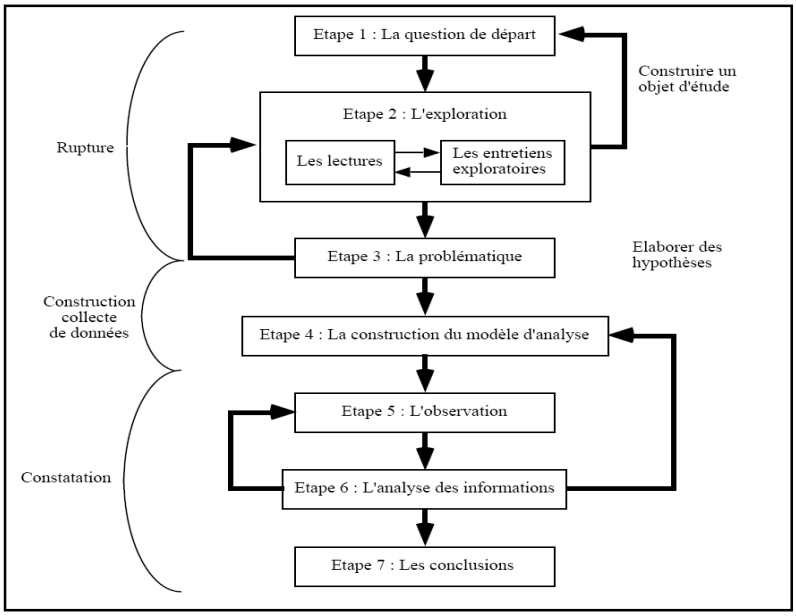


Figure 5.3. Les étapes de la démarche scientifique (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 16)

De facon similaire, Royer et Zarlowsli (2008) proposent une démarche qui reprend les préconisations de Quivy et Campenhoudt (1995) mais qui est spécifiquement adaptée aux sciences de gestion. Cette démarche se décline en 7 étapes. L'originalité de cette démarche provient de l'étape 4 qui se situe entre la définition de la problématique et le recueil de données. Elle consiste à définir les outils méthodologiques pour approcher la problématique : méthodes d'analyses, composition et taille de l'échantillon etc. Cette étape pourrait être suivie d'une étape de pré-test en vue d'adapter et de valider le modèle conceptuel et les mesures de ses variables.

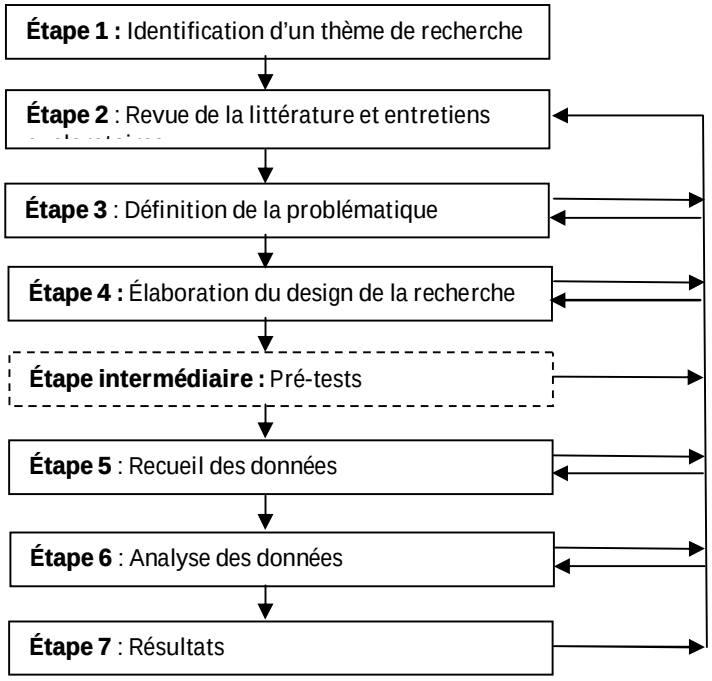


Figure 5.4. La démarche d'investigation selon Royer et Zarlowsli (2008, p. 170)

I.2.2. Notre démarche d'investiguation

Royer et Zarlowsli (2008) précisent que la démarche d'investigation scientifique ne constitue en aucun cas un dispostif rigide et définitivement figé. Ainsi, nous avons adapté les architectures précédentes et construit notre propre dispostif d'investigation.

Notre démarche se décline en trois grandes périodes qui reprennent les moments forts de notre travail de recherche. Elle reprend les apports de Royer et Zarlowsli (2008) et de Quivy et Campenhoudt (1995) et les adapte en fonction des spécificités de notre objet de recherche. Ainsi, notre démarche se déroule en trois grandes périodes : analyse de la littérature, exploration et constatation. Toutefois, certaines opérations seront remangées. Les entretiens exploratoires seront réaffectés dans la deuxième phase au lieu de la première selon la version de Quivy et

Campenhoudt (1995). De même pour la problématique qui sera transférée de la deuxième à la première phase.

Tableau 5.1. Notre dispostif de recherche

Périodes	Étapes coréspendantes	Opérations sous-jacentes
Déconstruction : Analyse de la littérature	1. Identification du thème de recherche	Mise en perspective critique de la littérature (détection d'anomalies dans la manière de problématiser la PSE).
	2. Délimitation du cadre théorique	Propsition de nouvelles pistes d'investigation et recentrage du thème de recherche.
	3. Définition de la problématique	Identifications des questions et des objectifs de la recherche.
Reconstruction : Exploration	4. Dévéloppement du modèle conceptuel et opérationnalisation des varaibles	Dévéloppement d'une approche systémique en vue d'appréhender le phénomène d'appropriation de la PSE et questionner ses antécédents et ses résultats. Dévéloppement d'un cadre d'analyse pour chacun des niveaux conceptuels du modèle.
	5. Entretiens exploratoires et prétests	Pré-test du modèle conceptuel et des mesures des variables.
	6. Formalisation du modèle de recherche	Réconfiguration du modèle de recherche et adaptation de ses instruments de mesure.
Validation : Constatation	7. Receuil des données	Enquête par le bias d'un questionnaire
	8. Analyse de données	Analyse factorielle exploratoire (dimentionnalité et fiabilité des mesures) et confirmatoire (validité des mesures). Analyse de causalités (tests les hypothèses de la recherche).
	9. Résultats et conclusions	Discussions des résultats et proposition des enseignements.

Tout au long de la première période, nous avons cherché, à travers *l'analyse de la littérature (déconstruction)* , à délimiter notre cadre théorique tel que nous l'avons dévéloppé dans la deuxième partie de ce travail. Nos différentes lectures nous ont permis de constater une diversité d'anomalies conceptuelles et méthodologiques dans la manière d'expliquer le phenomène d'appropraition de la PSE. La théorie néo-institutionnelles et la SHT nous ont servi de cadre de référence pour reformuler le problème et redéfinir la démarche sociétale de l'entreprise. Ce travail de reflexion conceptuelle nous a permis de dévélopper un cadre d'analyse du phénomène étudié.

Au cours de la deuxième période d'*exploration (reconstruction)*, nous avons dévéloppé, selon une approche systémique, notre modèle de recherche qui explique le processus d'appropriation de la PSE et questionne ses antécédents et ses résultats. Nous avons également confronté ce modèle à l'épreuve de faits par le biais d'entretiens exploratoires portant sur un échantillon restreint. Cet exercice permettra de l'adapter aux spécificités du contexte de la recherche et de valider les instruments de mesure. Ainsi, il sera possible par la suite de reconfigurer et de formaliser le modèle selon les enseignements de l'étude exploratoire.

Dans une troisième et dernière période de *constatation (validation)*, le modèle de recherche issu de la littérature et éventuellement aménagé selon l'étude exploratoire ainsi que ses instruments de mesure, seront testés. Cette étude quantitative porte sur un échantillon assez représentatif d'entreprises tunisiennes issues de divers secteurs d'activité. Elle mobilise un questionnaire pour collecter les informations auprès des dirigeants. Les données ainsi collectées feront l'objet d'une analyse statistique à triple phase. Une analyse factorielle exploratoire qui permettra de s'assurer de la fiabilité des mesures, une analyse factorielle confirmatoire qui servira à vérifier la validité des mesures, et enfin une analyse de causalité qui vise à tester les hypothèses du modèle. Les résultats statistiques feront l'objet, *in fine*, d'une discussion de manière à tirer un certain nombre de conclusions et d'enseignements.

Nous avons dressé jusqu'à présent les différentes étapes de notre démarche dans un ordre séquentiel, en soulignant leur indépendance. Cependant, s'il existe une forme de séquentialité entre les étapes, ces dernières sont rarement parcourues de manière strictement linéaire. Dans la plupart des cas, le processus de recherche est loin de se présenter comme une séquence bien ordonnée, où aucune étape ne pourrait commencer avant que la précédente ne soit achevée (Selltiz et al., 1977, cités par Royer et Zarlowsli, 2008, p. 164). En effet, le déroulement de la recherche impose de nombreux retours en arrière, de fréquentes itérations, si bien que les frontières de chacune des étapes tendent finalement à s'estomper : de nombreuses zones de recouvrement existent entre deux étapes consécutives, certaines sont parfois parcourues sémultanément (Royer et Zarlowsli, 2008). Selltiz et al. (1977) prévoient que la recherche se présente comme un ensemble où toutes les activités (littérature, receuil de données, analyse etc.) sont menées sémultanément. Le chercheur se focalise sur l'une ou l'autre de ces activités au cours du temps.

Dans le déroulement concrêt de notre recherche, les trois périodes de notre travail, déclinées ici en neufs étapes, ne représentent pas un enchainement figé et rigide. Ces étpaes sont en réalité en intéraction permanante et supposent des va-et-vient constants.

I.3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Séville, 2008). Tout travail de recherche traduit une certaine vision du monde, mobilise des outils, et propose des résultats visant à prédire, prescrire et comprendre la réalité. La réflexion épistémologique conduit ainsi à faire, de prime abord, le choix de certain positionnement parmi plusieurs postures paradigmatiques et méthodologiques, puis d'une conduite de la recherche, et

enfin de techniques de recueil des données (Wacheux, 1996). Le positionnement épistémologique s'impose alors comme fondement de toute recherche scientifique.

I.3.1. Aperçu sur les paradigmes épistémologiques et leurs présupposés

L'épistémologie en Sciences Sociales et en particulier en Sciences de Gestion cristallise un débat de longue date, de point de vue de base dont les méthodes doivent dériver, entre plusieurs traditions de recherche. Perret et Séville (2008, p. 15) prévoient l'existence de trois grands positionnements reconnus en Sciences de Gestion, à savoir les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste. Chacun de ces paradigmes épistémologiques s'appuie sur une certaine vision de la réalité, un certain statut de la connaissance et son mode de production.

(1) Le paradigme positiviste : son objectif consiste à expliquer la réalité objective du monde observé. Cette réalité objective peut être appréhendée, décrite et prédite en termes de lois ou de relations de cause à effet. La réalité existe en soi, elle possède une essence propre (hypothèse ontologique). Le chercheur peut donc chercher à connaître cette réalité extérieure à lui puisqu'il y a indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Le monde social ou matériel est ainsi extérieur à la cognition individuelle. Ce paradigme est souvent présenté comme le paradigme dominant les Sciences de l'Organisation et en particulier les Sciences de Gestion (Perret et Séville 2008). Le positivisme ne reconnaît comme scientifique qu'une méthode reposant sur le respect de la logique déductive. La démarche hypothético-déductive consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité. Une déduction se caractérise par le fait que, «si les hypothèses formulées initialement (prémisses) sont vraies alors la conclusion doit nécessairement être vraie » (Thiétart et al., 2008).

(2) Ainsi, une recherche positiviste suit un processus qui débute par une modélisation théorique du phénomène étudié et la formulation d'hypothèses. Le chercheur choisit par la suite la méthodologie la plus appropriée pour tester la validité de son modèle. Cette méthodologie est le plus souvent quantitative et repose sur des instruments de mesure et des outils statistiques. L'objectif final du processus est de valider et généraliser ou de réfuter les hypothèses formulées au début. Selon la perspective positiviste, la validité des connaissances produites est appréhendée selon les critères de « vérifiabilité », de «confirmabilité », et de « réfutabilité » des hypothèses (Perret et Séville, 2008).

(3) Le paradigme interprétativiste : L'objectif de ce paradigme consiste à comprendre la réalité. Cette réalité est essentiellement mentale et le sujet et l'objet étudiés sont fondamentalement interdépendants (Schwandt, 1994). La compréhension de la réalité se fait au travers des interprétations qu'en font les acteurs, et qui se construisent grâce à leurs interactions dans un contexte particulier. L'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la réagissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale. Les critères de validité des connaissances produites sont appréhendés à travers le caractère « idiographique » de la recherche et les capacités « d'empathie » du chercheur (Perret et Séville, 2008). Une recherche de nature idiographique s'intéresse à des évènements singuliers qui sont étudiés en situation. L'empathie fait référence à la faculté du chercheur de se mettre à la place d'un acteur, et de percevoir ce qu'il ressent.

(4) Le paradigme constructiviste : ce paradigme vise la construction de la réalité. Il s'appuie sur l'expérience subjective du chercheur. La réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement. Elle ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. En conséquence, la « réalité » (l'objet) est dépendante de l'observateur (le sujet). Elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente. Le constructivisme réfute l'idée de la recherche de lois universelles, et met l'accent sur la nécessité de comprendre et de rendre compte de la façon dont le phénomène est organisé, perçu et construit par les acteurs. Ainsi, la nature de la connaissance produite est à la fois contextuelle et subjective mais surtout finalisée (Perret et Séville, 2007). Le chercheur constructiviste emprunte généralement l'induction comme mode de création de la connaissance. La démarche inductive s'oppose à la démarche déductive, elle présume que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience (Wacheux, 1996). Les constructivistes remettent en cause la notion de vérité scientifique et la définition de critères précis et universels, contrairement aux positivistes. La validité de la connaissance produite se base sur les deux critères « d'adéquation » et «d'enseignabilité» (Perret et Séville, 2008). Le premier critère renvoie à l'adéquation entre la connaissance et la situation d'étude. Le second critère traduit le caractère reproductible, intelligible et constructible des connaissances produites.

Tableau 5.2. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2008, p. 15).

Les questionnements épistémologiques	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Le statut de la connaissance	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilité	
Mode de raisonnement	Hypothético-déductif	Inductif	
Comment la connaissance est engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes … »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs … »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités … »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
La valeur de la connaissance et les critères de validité	Vérifiabilité Conformabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

I.3.2. Notre postionnement épistémolgique

Certains chercheurs en Sciences de Gestion ont remis en cause cette séparation entre les paradigmes épistémologiques, qu'ils jugent réductionniste. En effet, cette confrontation traditionnelle opposant positivisme et constructivisme semble être dépassée. De nombreux chercheurs empruntent des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée. Cette attitude d'aménagement des paradigmes « est possible et même souhaitable pour faire progresser la compréhension des phénomènes sociaux » (Séville et Perret, 2008, p. 32). Il ne faut pourtant pas, sous prétexte de rejeter l'idée d'une réalité entièrement donnée et extérieure, tomber dans l'autre extrême, qui consisterait à penser que la réalité est construite collectivement avec une coordination complète entre les acteurs (David, 1999).

Certes, notre démarche s'inscrit dans le paradigme positiviste et emprunte la démarche hypothético-déductive comme mode de raisonnement. Le développement de notre problématique de recherche repose essentiellement sur des constats théoriques liés à des lacunes dans la manière de problématiser la PSE. Ces lacunes sont dues essentiellement à des insuffisances au sein du corpus théorique et méthodologique, en lien avec le concept de PSE lui-même et sa relation avec la notion de performance. À partir de ces constats, un cadre d'analyse théorique a été développé, prenant appui sur la littérature existante et donnant lieu à la formulation d'hypothèses de recherche. Notre méthodologie est essentiellement quantitative et se base sur des instruments de mesure et des outils statistiques pour vérifier les hypothèses formulées au début.

Cependant, il semble difficile d'affirmer, à l'instar des positivistes, que notre recherche traduit une réalité indépendante à la fois du chercheur et du répondant (donc une réalité objective). En effet, il est difficile d'envisager notre neutralité vis-à-vis des données collectées, puisque notre étude repose sur un questionnaire que nous avons-nous-même conçu pour être administré auprès des entreprises. Lors de la formulation des questions, nous avons pu induire (de façon volontaire ou non) nos propres présupposés, notre idéologie, notre cadre de pensée. Pourtois et Desmet (1988) signalent que le simple fait d'interroger une personne sur une opinion peut susciter la création d'une opinion chez cette personne alors qu'au préalable elle n'en avait pas. Ainsi, la perception que nous avons de la réalité devient en partie dépendante de l'interprétation que nous avons faite de l'objet de recherche et de notre propre interprétation des phénomènes à étudier. Il est également difficile d'affirmer l'objectivité de la mesure de variables du modèle, puisqu'une grande partie de notre étude repose sur des mesures d'attitudes, de jugements ainsi que d'éléments perceptuels tels que les motivations et les croyances.

Par ailleurs, l'épistémologie constructiviste inspire en partie notre mode de raisonnement puisque elle supporte l'un de nos objectifs secondaires qui consiste à déceler les pratiques sociétales et leur degré d'ancrage dans la culture tunisienne. De plus, lors de la conceptualisation de la PSE, nous avons cherché à découvrir la représentation que se font les différents acteurs des contextes et des mécanismes qui régissent le processus d'appropriation de la PSE. Nous nous sommes interrogés sur la « réalité telle qu'elle se dessine dans l'esprit des acteurs ». Notre démarche admet donc une interaction entre l'investigateur et les différents acteurs en vue de comprendre et de contextualiser leurs représentations.

De ce fait, nous pouvons affirmer que notre posture épistémologique n'est pas entièrement positiviste, elle se nourrit également des principes constructivistes. Notre position est proche de celle de Miles et Huberman (1991, cités par Séville et Perret, 2008) qui se réclament d'un

positivisme aménagé. Le positivisme aménagé propose de découvrir « des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude. Ce cadre épistémologique est cohérent avec un cadre ontologique, qui considère l'entreprise comme un objet complexe » (p. 31).

I.4. DEMARCHE D'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

L'opérationnalisation des concepts de l'étude traduit le passage d'un monde théorique à un monde empirique. Le chercheur se propose d'opérer « une traduction de la définition conceptuelle qu'il a adoptée (monde théorique) afin de repérer des éléments du monde empirique qui illustre le plus finement possible cette définition (Angot et Milano, 2008, p. 174).

La mesure se définit selon les termes de DiRenzo (1966 cité par Argot et Milano, 2008, p. 176) comme étant « les procédures par lesquelles les observations empiriques sont ordonnées (…) pour représenter la conceptualisation qui doit être expliquée ». Les échelles de mesures permettent de fournir la meilleure façon d'opérationnaliser chacune des variables sélectionnées pour le besoin de l'étude. Ces échelles sont ensuite intégrées au questionnaire en vue de collecter les données. Le chercheur peut mobiliser des échelles déjà existantes ou en développer d'autres pour les besoin de la recherche. Dans le deuxième cas, il est invité à fournir l'ensemble des justifications théoriques et empiriques des mesures développées.

I.4.1. Justification des mesures envisagées : insuffisance des modes d'opérationnalisation existants

Le recourt à des instruments de mesure validés dans des travaux antérieurs constitue un appui méthodologique important afin de disposer de mesures de qualité (Baumard et al. 2008). Ces énoncés ayant été validés dans d'autres contextes peuvent nous être d'une grande utilité dans le cadre de notre investigation.

Néanmoins, dans le domaine d'étude du processus d'appropriation de la PSE, très peu d'échelles ont été construites pour les variables de chacun des trois niveaux conceptuels envisagés

(1) Pour le cas de la PSE, son appréhension repose sur une grande diversité d'indicateurs issus des discours, d'indices comme celui du KLD, TRI, ou encore « Fortune » (Griffin et Mahon, 1997). Ces mesures n'obéissent toutefois pas à une démarche scientifique d'analyse de fiabilité et de validité. Ruf et al. (1988) signalent l'absence d'une méthodologie systématique de développement de mesure et que le besoin d'une mesure fiable est de plus en plus ressenti. Outre les indicateurs, il existe une lignée de mesures qui sont ancrées dans la littérature : ce sont les mesures perceptuelles issues d'enquêtes

par questionnaire. Ces mesures se proposent d'opérationnaliser directement les quatre dimensions du modèle de Carroll (1979) en générant des items inhérents à chaque dimension. L'une des premières tentatives de développement d'échelle de mesure allant dans ce sens est celle d'Aupperle et al., (1985) qui ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale, composée d'items à choix forcé. Les travaux plus récents de Maignan et al., (1999), cherchant à développer des outils de mesure de la citoyenneté d'entreprise puisée dans la conception de Carroll (1979) et reprenant la logique de d'Aupperle et al., (1985), ont permis de fournir des résultats plus satisfaisants. Ces mesures présentent certes un fondement théorique et une certaine rigueur scientifique, mais leur validité demeure restreinte. En effet, ces mesures demeurent à un stade exploratoire et nécessitent encore une démarche de confirmation pour assurer leur validité. Allouche et Laroche (2005) prévoient que les dispositifs méthodologiques choisis se révèlent majoritairement inadéquats à la complexité de l'objet de recherche. Le développement de ces mesures se réduit généralement à tester la fiabilité des dimensions (analyse factorielle avec l'alpha de cronbach), alors qu'il serait plus judicieux de combiner l'exploratoire avec le confirmatoire en utilisant un outil statistique approprié telle que les équations structurelles pour s'assurer de la validité (convergente, discriminante etc.) de ce construit pluridimensionnel.

(2) Pour le cas des pressions institutionnelles en faveur de la PSE, les travaux fournis sont essentiellement de nature conceptuelle et se limitent à une proposition d'un cadre d'analyse général. Il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux empiriques ayant proposé des échelles de mesure de pressions institutionnelles comme déterminant de la démarche sociétale de l'entreprise.

(3) Pour le cas des résultats de la démarche sociétale de l'entreprise, les mesures fournis (dans les recherches sur l'interaction PSE/PFE) reposent sur l'usage des seuls indicateurs de nature financière, quantitative, et unidimensionnelle. Nous avons remis en cause un tel recours et plaidé pour une mesure multidimensionnelle et fédératrice des différents avantages qu'une entreprise peut tirer de sa démarche sociétale.

Ainsi, à défaut de mesures satisfaisantes pour certains concepts, le chercheur peut innover en construisant lui-même son instrument de mesure. À cet effet, nous avons nous-mêmes cherché à opérationnaliser certains construits de l'étude. Les énoncés de chaque mesure sont élaborés ex-nihilo. Les conceptualisations des variables reposent sur des cadres d'analyse très rigoureux. Ces cadres d'analyse, n'ayant pas – à notre connaissance – été traités de la sorte

auparavant dans la littérature, constituent l'originalité de notre recherche. Quelque soit le degré d'innovation introduit, les instruments de mesure construits doivent répondre à des exigences en termes de fiabilité, de validité et de faisabilité « opérationnelle » (Argot et Milano, 2008, p. 187).

I.4.2. Démarche de développement des mesures

Notre démarche de développement des mesures des variables du modèle s'appuie sur le paradigme construit par Churchill (1979) et repris par Gerbing et Anderson (1988) et Straub (1989). Ce paradigme représente le processus de validation communément admis en Sciences de Gestion. Cette démarche se présente comme suit :

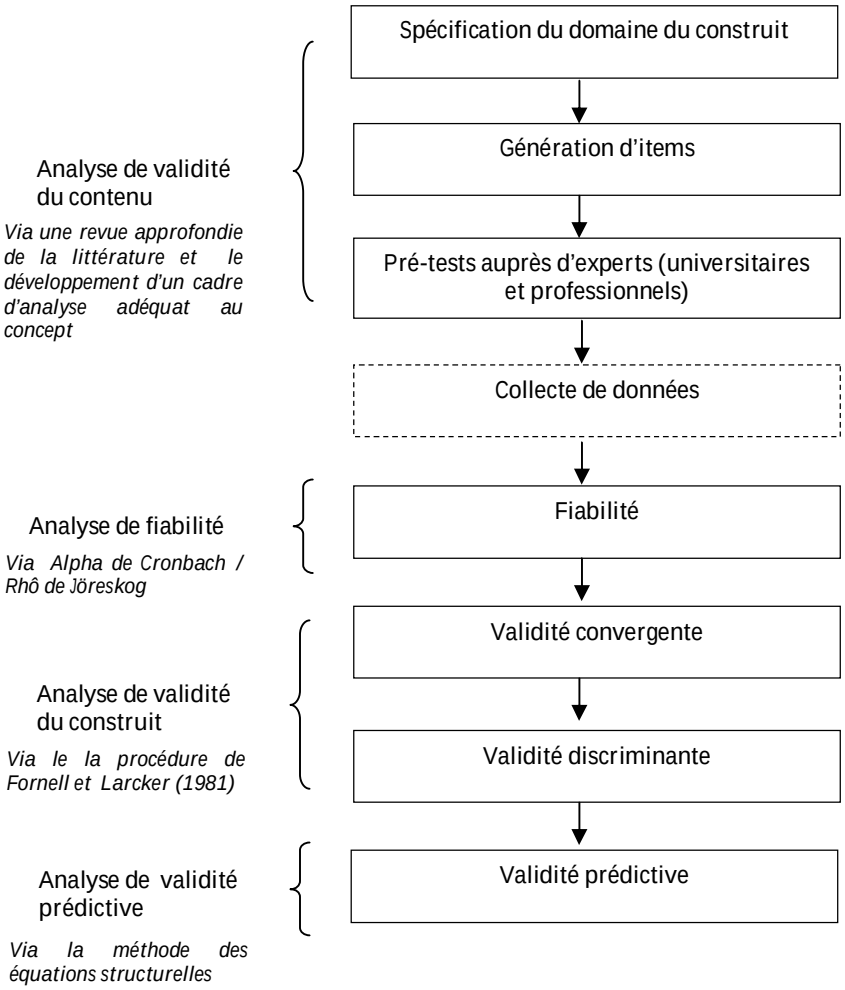


Figure 5.5. Les différentes formes d'analyse de validité et de fiabilité d'un instrument de mesure (adapté de Straub, 1989, p. 4)

Ainsi, après avoir spécifié chaque construit, nous avons généré des items susceptibles de le capturer. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la littérature en développant des cadres d'analyse et questionnant les aspects qu'a pu couvrir le concept dans la littérature. Cette étape

nous a permis de dresser une liste d'énoncés théoriques par rapport à chaque construit du modèle de recherche. Nous avons, dans une deuxième étape, entrepris une enquête exploratoire auprès d'experts du domaine (universitaires et professionnels). Cette exploration nous permis d'affiner les énoncés des mesures et les adapter à notre contexte d'étude. Ces pré-tests ont permis d'apporter des modifications qui ont été prises en compte dans la version finale du questionnaire.

Les phases suivantes, à vocation empirique, se proposent de s'assurer de la qualité des instruments de mesures. Elles conduisent à vérifier la validité et la fiabilité des instruments de mesure.

(1) La validité du contenu : représente le degré auquel une opérationnalisation représente le concept sous tous ses aspects. La validité du contenu est assurée dans la phase de conceptualisation. Le développement d'un cadre d'analyse adéquat et bien fondé pour chaque construit permet d'accroître cette forme de validité. Le pré-test des énoncées de la mesure auprès d'experts académiques et professionnels ainsi qu'auprès d'un échantillon réduit d'utilisateurs participe à l'amélioration de la validité de contenu. La validité de contenu, en général, n'a pas de fondement empirique et s'appuie surtout sur des jugements (Drucker-Godard et al., 2007).

(2) La fiabilité : elle permet de s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles. Elle « réside dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des observateurs différents, sur les mêmes sujets » (Grawitz, 2001, p. 368). La fiabilité sera vérifiée à la fois par l'Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) (sous SPSS) et le rhô de Jöreskog (Jöreskog, 1971) (sous Amos).

(3) La validité du construit : elle cherche à vérifier, à travers les données empiriques, si les énoncés du questionnaire offrent une bonne représentation du phénomène étudié (Evrard et al., 2003). Il s'agit d'évaluer la capacité de l'instrument à mesurer parfaitement et uniquement le construit considéré. Cette validité se décline en deux formes de validité : convergente et discriminante. La validité convergente teste le degré auquel deux mesures du même concept par deux méthodes différentes sont convergentes. Elle est vérifiée moyennant le rhô de validité convergente conçu par Fornell et Larcker (1981). La validité discriminante teste le degré auquel un concept diffère des autres (Drucker-Godard et al., 2008). Elle a donc pour objectif de vérifier que les mesures opérationnelles retenues permettent de discriminer les variables entre elles. Cette forme de validité sera vérifiée moyennant la procédure de Fornell et Larcker (1981). Ainsi, les validités convergente et

discriminante d'un construit traduisent la capacité d'un instrument à mesurer précisément et uniquement les variables étudiées.

(4) La validité prédictive (nomologique) : elle mesure le degré auquel les prévisions basées sur un concept qu'un instrument est supposé mesurer, sont vérifiées. Elle permet de s'assurer que les relations entre les mesures de différents concepts sont en conformité avec les prédictions issues de la littérature (Evrard et al. 2003). Cette validité sera vérifiée par le recours aux analyses de causalité par la méthode d'équation structurelles (Gefen et al. 2000).

Cette démarche de test de validité et de fiabilité par rapport à chaque construit du modèle guide notre démarche d'opérationnalisation des variables. Elle nous permettra d'avoir la mesure la plus cohérente et stable de ce que l'on cherche à mesurer, et ce en vue d'avoir des résultats consistants.

I.4.3. Mesures des variables du modèle de recherche

Nous allons à ce niveau détailler les énoncés des mesures des variables. Il s'agit de s'interroger sur les éléments qui permettront de collecter les données pour tester notre modèle de recherche. Cette opération consiste à choisir dans la littérature ou à concevoir des instruments capables de produire toute les informations nécessaires pour tester les hypothèses (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Les échelles de mesure mobilisées dans le cadre de cette recherche présentent une double origine. Certaines ont été sélectionnées à partir des travaux antérieurs, traduites et adaptées au contexte de cette étude. D'autres ont été développées pour le besoin de cette étude selon un cadre d'analyse théorique rigoureux et qui feront l'objet de test de fiabilité et de validité, de manière à disposer d'un outil de mesure adapté à notre contexte de recherche. Un soin particulier est donc attaché à la formulation des énoncés. Chaque question prend la forme d'une affirmation à la quelle le répondant donnera son degré d'accord, grâce à une échelle de Likert à 5 niveaux (allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). Goodhue (1998) signale que les affirmations sont plus simples cognitivement pour les répondants et peuvent donner lieu plus rapidement à une réponse claire et avec moins d'effort mental.

I.4.3.1. Les mesures des variables du premier niveau conceptuel

Les variables du premier niveau conceptuel mesurent les pressions institutionnelles qui conditionnent la nature et l'ampleur de l'engagement sociétal de l'entreprise. Ces variables portent essentiellement sur les pressions sectorielles (rôle du secteur d'activité), les pressions nationales

(rôle de l'État et des médias) et les pressions transnationales (rôle des ONG et des firmes multinationales). Les énoncés de la mesure de chaque variable sont évalués sur une échelle de Likert à cinq niveaux.

(1) La mesure de la variable rôle du secteur d'activité

Les énoncés de cette mesure ont été construits en se référant aux apports de Chih et al. (2010), de Campbell (2007), de Jones (1999) et de Bellini (2003). Le cadre d'analyse développé met en avant les caractéristiques intrinsèques au secteur d'activité et qui peuvent expliquer la dynamique d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Les attributs de cette mesure se présentent comme suit :

1. Plus la concurrence est forte, plus votre engagement sociétal est fort (puisque l'engagement sociétal devient un moyen de différenciation).
2. Plus le degré de mimétisme intra-secteur est fort (les entreprises se copient les bonnes pratiques), plus votre engagement sociétal est fort.
3. Plus la régulation sociétale intra-secteur est forte (réglementations sociales et environnementales), plus votre engagement sociétal est fort.
4. Plus le secteur véhicule des valeurs favorables à la satisfaction des attentes des parties prenantes, plus votre engagement sociétal est fort.
5. La nature du secteur d'activité (selon qu'il soit primaire, secondaire ou tertiaire) conditionne l'engagement sociétal de votre entreprise.

(2) La mesure de la variable rôle de l'État

La mesure a été développée en se référant aux travaux de Chih et al. (2010), Aguilera et al. (2007), Campbell (2007), Banerjee, et al. (2003) portant sur la contribution de l'État à l'instauration de la démarche sociétale. Les énoncés de la mesure portent sur les procédures mises en place en vue de stimuler l'engagement sociétal des entreprises. Les attributs de cette mesure se présentent comme suit :

1. Plus l'État décrète des mesures sociétales incitatives (ex. accords, partenariats etc.) plus votre entreprise s'engage sociétalement.
2. L'État encourage les entreprises à s'engager sociétalement pour qu'elles soient plus compétitives.
3. L'État encourage l'engagement sociétal pour renforcer la cohésion et le bien-être social

4. L'État encourage l'engagement sociétal par la mise en place d'un organisme institutionnel de veille et de contrôle. [34]
5. Selon vous, le système politique, à travers ses institutions, permet de promouvoir l'engagement sociétal des entreprises. [35]
6. Selon vous, le degré de modernisation et de développement économique d'une nation permet de consolider l'engagement sociétal des entreprises.

(3) La mesure de la variable rôle des médias

Les attributs de cette échelle renvoient au rôle déterminent des médias dans la démarche sociétale de l'entreprise. Ce rôle se justifie essentiellement par la capacité des médias à diffuser une image valorisante ou non de l'entreprise auprès de ses SH (Weaver et al., 1999 ; Greening et Gray, 1994 ; Fombrun et Shanley, 1990). Les attributs de cette mesure se déclinent comme suit :

1. L'intérêt des médias pour votre entreprise vous conduit à agir de façon « responsable ».
2. Les médias sont capables de diffuser la bonne réputation.
3. Les médias ont le pouvoir de dévaloriser l'entreprise.
4. Le rôle des médias est important si l'activité a un impact sur l'environnement social et écologique.

(4) La mesure de la variable rôle des ONG

Cette variable permet d'appréhender le rôle prépondérant des ONG en matière de sensibilisation et de diffusion des pratiques sociétales. Sa construction se fonde sur les cadres d'analyse fournis par Chih et al. (2010), Aguilera et al. (2007) et Campbell (2007). Les énoncées de la mesure portent sur les outils et tactiques mobilisés par les ONG afin de stimuler l'engagement sociétal de l'entreprise. Les attributs de cette mesure se déclinent comme suit :

1. Les ONG [36] conseillent et assistent les entreprises dans leur engagement sociétal.
2. Les ONG interviennent par des résolutions (ou des accords) capables d'obliger les entreprises à agir de façon responsable.
3. Les ONG mobilisent, persuadent et parfois boycottent les entreprises pour les amener à s'engager sociétalement.
4. Les ONG mettent en commun leurs réseaux, leur savoir faire et leurs moyens afin d'améliorer les initiatives en matière d'engagement sociétal.

[34] Exemples : le ministère de l'environnement et du développement durable, l'agence nationale de protection de l'environnement (ANPE) se chargent des questions relatives à l'encadrement institutionnel et juridique dans la démarche de protection de l'environnement.
[35] Via ses préconisations en matière de protection sociale et de politique de développement durable.
[36] Exemples d'organisations non gouvernementales : organisation tunisienne de la défense des consommateurs, association tunisienne pour l'éducation écologique etc.

(5) La mesure de la variable rôle des firmes multinationales

Cette variable traduit le rôle des FMN dans la diffusion des bonnes pratiques sociétales. Elle trouve son fondement dans les travaux de Zyglidopoulos (2002) et de Simerly (1997) qui insistent sur l'effet d'apprentissage sociétal induit par les FMN (ou les donneurs d'ordre). Elle se décline en quatre attributs :

1. Les FMN (firmes multinationales) diffusent les bonnes pratiques d'engagement sociétal grâce à leurs expériences en la matière.
2. Les FMN sont imitées par les entreprises locales en matière de pratiques sociétales.
3. Les FMN se montrent exemplaires en matière d'engagement sociétal.
4. Les FMN sont considérées comme source d'apprentissage sociétal pour les entreprises locales.

I.4.3.2. Les mesures des variables du deuxième niveau conceptuel

Les variables du deuxième niveau conceptuel mesurent le processus d'appariation de la PSE qui se décline en trois dimensions : les principes de responsabilité, le processus de réceptivité (acteurs impliqués) et les instruments. Les énoncés de la mesure de chaque variable sont mesurés sur une échelle de Likert à cinq nivaux.

(1) Les mesures des principes de responsabilité

Ces principes se déclinent en trois niveaux : principe de légitimité, principe de responsabilité publique et principe d'implication managériale (Wood, 1991). Le développement de ces mesures se fonde sur des cadres d'analyse issus des travaux de Davis (1973), de Preston et Post (1975), de Gray et Greening (1994) et de Jones (1999).

La mesure du principe de légitimité

Ce principe cherche à appréhender comment la recherche de légitimité envers les SH motive l'engagement sociétal de l'entreprise. La démarche sociétale se veut être donc comme garant de l'accès à la légitimation (Capron, 2008). Les trois items de mesure de cette variable se présentent comme suit :

1. Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement motivé par une recherche de légitimité envers la société.
2. Selon vous, l'entreprise est un agent social devant s'acquitter de ses obligations sociétales.
3. Le non respect de vos engagements envers vos parties prenantes pourrait entraîner des sanctions.

La mesure du principe de responsabilité publique

Ce principe de responsabilité publique de l'entreprises (RPE) prévoit une responsabilité de l'entreprise se limitant à son champ d'intervention et non au-delà. Cette variable cherche à cadrer et recentrer la démarche sociétale de l'entreprise aux seuls SH qui sont concernés par son activité. La mesure de cette variable se justifie dans les travaux de Preston et Post (1975). Les trois attributs de mesure de cette variable se présentent comme suit :

1. Selon vous, la responsabilité de votre entreprise se limite aux seules parties prenantes qui sont concernées par votre activité.
2. La responsabilité de votre entreprise se limite aux seules conséquences relatives à son domaine d'intervention.
3. Votre entreprise n'est pas responsable des problèmes qu'elle n'a pas causé (« vous n'êtes pas responsable de toute la misère du monde »).

La mesure du principe d'implication managériale

Ce principe cherche à appréhender dans quelle mesure les valeurs et convictions managériales permettent de prédire l'engagement sociétal de l'entreprise (Groot et Steg, 2007 ; Reynaud, 2007, Banerjee et al., 2003). Ces valeurs consistent essentiellement en l'éthique, l'altruisme, le collectivisme et l'universalisme (Schwartz, 1994). Les énoncés de cette mesure se présentent comme suit :

1. Vous cherchez à protéger le bien-être des personnes avec lesquelles vous êtes fréquemment en contact.
2. Vous délaissez tout comportement ou toute pensée en désaccord avec la norme sociale.
3. Vous recherchez la sécurité, l'harmonie et la stabilité au sein de la société ou dans vos relations interpersonnelles.
4. Vous respectez vos engagements dans les coutumes et les idées d'une culture ou d'une religion.
5. Vous êtes tolérant vis-à-vis de la communauté et de l'environnement.

(2) Les mesures du processus de réceptivité sociétale

Le processus de réceptivité sociétale renvoie aux stratégies de satisfaction des demandes sociétales (Frederick, 1994). Cette variable a été opérationnalisée en se référant aux travaux portant sur l'identification et la hiérarchisation des SH (Mitchell et al., 1997 et de Agle et al., 1999) et les recherches autour des enjeux liés aux SH (Clarkson, 1995, Wood et Jones, 1995, Berman et al., 1999, Davenport, 2000). Cette variable cherche à appréhender le degré de saillance accordé aux demandes des SH. Son appréhension a fait l'objet d'une démarche à double phase.

Une phase exploratoire pour identifier et hiérarchiser les SH selon les critères de pouvoir de légitimité et d'urgence (réalisé au cours des entretiens exploratoires). Une deuxième phase empirique réalisée au cours de l'enquête finale afin d'identifier le degré de prégnance ou de priorité accordée aux attentes de chaque classe de SH.

Ainsi, une fois les SH identifiés et hiérarchisée en trois classes de SH (qui font autorité, en attente, et latents) selon les trois critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence, les répondants seront amenés à donner leurs opinions sur le degré de prégnance des demandes des trois classes de SH par rapport aux trois énoncés suivants :

1. Les attentes de cette classe sont prioritaires.
2. Les demandes de cette classe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante.
3. La satisfaction des attentes de cette classe est capitale pour notre équipe dirigeante.

Les attributs de cette mesure reprennent les items développés par de Agle et al. (1999), que nous avons traduit et adapté au contexte de l'étude.

(3) Les mesures des instruments sociétaux

Cette variable renvoie aux instruments et outils mis en place pour soutenir et préserver la démarche sociétale de l'entreprise (Wood, 1991). Afin d'opérationnaliser cette variable, nous avons généré une batterie d'instruments que nous jugeons déterminants pour préserver les acquis sociétaux. Ces instruments se déclinent en quatre catégories : codes (code d'éthique, code de bonne gouvernance), normes (SA 8000, ISO 14001, ISO série 9000 etc.), divulgation (reporting sociétal, bilan social) philanthropie et structure de veille et de contrôle. Le répondant sera amené à donner son opinion par rapport aux formulations suivantes :

1. Le code éthique, qui régit les règles de comportement des employés dans l'entreprise, est pertinent pour soutenir votre engagement sociétal.
2. Le code de bonne gouvernance, qui régit les règles de comportement à l'égard de toutes les parties prenantes, est pertinent pour soutenir votre engagement sociétal.
3. Les normes de qualité (série 9000), de sécurité au travail (OHSAS), de sécurité alimentaire (HACCP) ou encore les normes environnementale (série 14000) et sociétales (SA8000, ISO 26000), sont pertinentes pour soutenir votre engagement sociétal.
4. L'audit social : audit de la gestion des ressources humaines (respect des conventions, sécurité et hygiène au travail, formation etc.) est pertinent pour soutenir votre engagement sociétal.
5. Le reporting sociétal : publication dans le rapport annuel des informations sociales et environnementales est pertinent pour soutenir votre engagement sociétal.

6. Le bilan social : état des lieux de la situation du personnel (caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail) est pertinent pour soutenir votre engagement sociétal.
7. La donation aux charités, aux associations, le sponsoring, le mécénat, l'essaimage et le soutien aux collectivités locales sont pertinents pour soutenir votre engagement sociétal.
8. La présence d'une structure chargée des affaires sociales et environnementales (département développement durable, responsable éthique etc.) est pertinente pour soutenir votre engagement sociétal.

I.4.3.3. Les mesures des variables du troisième niveau conceptuel

Le troisième niveau conceptuel renvoie à la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise. La démarche sociétale de l'entreprise est un processus finalisé qui se traduit par des retombées lucratives sur l'entreprise. Nous avons opérationnalisé les variables de ce niveau conceptuel en se fondant sur les préconisations de Kaplan et Norton (1993 ; 1996), de Richard et al. (2009) et de Reynaud (1997). Ce niveau conceptuel se décline en quatre dimensions : financière, opérationnelle, concurrentielle et liée à la réputation.

(1) Dimension financière

Cette dimension se fonde sur le « « *Shareholder model* » (Friedman, 1970 ; Jensen 2000) selon lequel l'engagement sociétal permet de créer de la richesse à long terme pour les actionnaires. Les items de cette variable se résument ainsi :

(La satisfaction des attentes de vos parties prenantes vous permettra de (d')) :

1. Accroître votre chiffre d'affaires
2. Augmenter la rentabilité des actifs
3. Améliorer les bénéfices

(2) Dimension opérationnelle

Elle se fonde sur les apports de la théorie des ressources et des compétences (Hart, 1995 ; Lizt, 1996) et traduit comment l'engagement sociétal devient une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamique. Les attribuas de cette variable se présentent comme suit :

(La satisfaction des attentes de vos parties prenantes vous permettra de (d')) :

1. Réduire les coûts et les risques de non conformité réglementaire
2. Augmenter la productivité de vos employés (engagement des employés, apprentissage ect.)

3. Augmenter le niveau d'innovation
4. Développer de nouveaux produits/services

(3) Dimension concurrentielle

Cette dimension se fonde sur la théorie de l'avantage compétitif (Porter et Kramer, 2002) et prévoit que l'engagement sociétal procure à l'entreprise un avantage compétitif durable. Les attributs de cette variable se présentent comme suit :

(La satisfaction des attentes de vos parties prenantes vous permettra de (d')) :

1. Exploiter des segments «responsables»
2. Rechercher une image « responsable »
3. Améliorer la position concurrentielle
4. Ouvrir de nouveaux marchés

(4) Dimension liée à la réputation

Cette dimension se fonde sur théorie de la réputation (Fombrun, 1996) et suggère que l'engagement sociétal serait un moyen pour d'accroître la réputation et la notoriété de l'entreprise à l'égard des SH. Les items de cette variable se résument ainsi :

(La satisfaction des attentes de vos parties prenantes vous permettra de (d')) :

1. Avoir une meilleure relation avec la communauté / les autorités publiques
2. Avoir une meilleure notoriété, visibilité à l'égard des médias, ONG, syndicats
3. S'impliquer davantage dans la communauté (associations, universités, causes humanitaires, développement régional)

I.4.3.4. Les mesures des variables du quatrième niveau conceptuel

Ces variables mesurent l'effet modérateur de la taille, de l'âge et du secteur d'activité de l'entreprise sur le lien existant entre la PSE et la performance organisationnelle. Ces variables modératrices peuvent agir sur l'intensité, le sens et/ou la forme de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Sharma et al., 1981). Si l'effet de la variable modératrice est vérifié, le lien observé entre les deux variables sera différent en fonction de cette variable modératrice. Ce lien peut devenir plus fort ou plus faible; ou devenir négatif alors qu'il était positif sans l'intervention de la variable modératrice (Assâad et Roussel, 2003).

- La taille de l'entreprise sera mesurée par l'effectif total de l'entreprise (Waddock et Graves, 1997) ;
- L'âge de l'entreprise sera mesuré en nombre d'années (Roberts, 1992 ; Moore, 2001) ;

- Le secteur d'activité sera déclinée en deux catégories : industrie et service (Waddock et Graves 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Moore, 2001 ; Ruf et al, 2001 ; Seifert et al., 2003, 2004).

Tableau 5.3. Récapitulatif des mesures des variables selon les quatre niveaux conceptuels.

Niveau conceptuel	Dimensions	Variables correspondantes	Items sous-jacents	Origine et fondement de l'échelle de mesure
Niveau conceptuel I : Les pressions institutionnelles	Pressions sectorielles (environnement micro)	Rôle du secteur d'activité *Mesure l'effet de la configuration du secteur d'activité sur le niveau d'engagement sociétal de l'entreprise*	1. Plus la concurrence est forte, plus votre engagement sociétal est fort (puisque l'engagement sociétal devient un moyen de différenciation). 2. Plus le degré de mimétisme intra-secteur est fort (les entreprises se copient les bonnes pratiques), plus votre engagement sociétal est fort. 3. Plus la régulation sociétale intra-secteur est forte (réglementations sociales et environnementales), plus votre engagement sociétal est fort. 4. Plus le secteur véhicule des valeurs favorables à la satisfaction des attentes des parties prenantes, plus votre engagement sociétal est fort. 5. La nature du secteur d'activité (selon qu'il soit primaire, secondaire ou tertiaire) conditionne l'engagement sociétal de votre entreprise.	Construite et adaptée à partir de travaux de Chih et al. (2010), de Campbell (2007), de Jones (1999) et de Bellini (2003)
	Pressions nationales (environnement méso)	Rôle de l'État *Mesure comment les initiatives et accords pris par l'État permettent de stimuler la démarche sociétale de l'entreprise*	1. Plus l'État décrète des mesures sociétales incitatives (ex. accords, partenariats etc.) plus votre entreprise s'engage sociétalement. 2. L'État encourage les entreprises à s'engager sociétalement pour qu'elles soient plus compétitives. 3. L'État encourage l'engagement sociétal pour renforcer la cohésion et le bien-être social 4. L'État encourage l'engagement sociétal par la mise en place d'un organisme institutionnel de veille et de contrôle. 5. Selon vous, le système politique, à travers ses institutions, permet de promouvoir l'engagement sociétal des entreprises. 6. Selon vous, le degré de modernisation et de développement économique d'une nation permet de consolider l'engagement sociétal des entreprises.	Construite et adaptée à partir de travaux de Chih et al. (2010), de Aguilera et al. (2007), de Campbell (2007) et de Banerjee, et al. (2003)
		Rôle des médias *Mesure l'effet de l'exposition et intérêt des médias sur le*	1. L'intérêt des médias pour votre entreprise vous conduit à agir de façon « responsable » . 2. Les médias sont capables de diffuser la bonne réputation. 3. Les médias ont le pouvoir de dévaloriser l'entreprise.	Construite et adaptée à partir de travaux de Weaver et al., (1999), de Greening et Gray (1994)

		niveau d'engagement sociétal	4. Le rôle des médias est important si l'activité a un impact sur l'environnement social et écologique.	et de Fombrun et Shanley (1990)
	Pressions transnationales (environnement macro)	Rôle des ONG *Mesure le rôle des ONG dans la sensibilisation et la diffusion des pratiques sociétales*	1. Les ONG conseillent et assistent les entreprises dans leur engagement sociétal. 2. Les ONG interviennent par des résolutions (ou des accords) capables d'obliger les entreprises à agir de façon responsable. 3. Les ONG mobilisent, persuadent et parfois boycottent les entreprises pour les mener à s'engager sociétalement. 4. Les ONG mettent en commun leurs réseaux, leur savoir faire et leurs moyens afin d'améliorer les initiatives en matière d'engagement sociétal.	Construite et adaptée à partir de travaux de Chih et al. (2010), de Aguilera et al. (2007) et de Campbell (2007),
		Rôle des FMN *Mesure le rôle des FMN dans la diffusion et l'apprentissage des pratiques sociétales*	1. Les FMN (firmes multinationales) diffusent les bonnes pratiques d'engagement sociétal grâce à leurs expériences en la matière. 2. Les FMN sont imitées par les entreprises locales en matière de pratiques sociétales. 3. Les FMN se montrent exemplaires en matière d'engagement sociétal. 4. Les FMN sont considérées comme source d'apprentissage sociétal pour les entreprises locales.	Construite et adaptée à partir de travaux de Zyglidopoulos (2002) et de Simerly (1997)
Niveau conceptuel II : Processus de PSE	Principes de responsabilité	Principe de légitimité *Mesure l'effet d'une recherche de légitimité sur le niveau d'engagement sociétal*	1. Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement motivé par une recherche de légitimité envers la société. 2. Selon vous, l'entreprise est un agent social devant s'acquitter de ses obligations sociétales. 3. Le non respect de vos engagements envers vos parties prenantes pourrait entraîner des sanctions.	Construite et adaptée à partir de travaux de Davis (1973) et de Wood (1991)
		Principe de responsabilité publique *Recentre et recadre la démarche sociétale (se limitant aux seuls domaines d'intervention de l'entreprise et non au-delà*	1. Selon vous, la responsabilité de votre entreprise se limite aux seules parties prenantes qui sont concernées par votre activité. 2. La responsabilité de votre entreprise se limite aux seules conséquences relatives à son domaine d'intervention. 3. Votre entreprise n'est pas responsable des problèmes qu'elle n'a pas causés (« vous n'êtes pas responsable de toute la misère du monde »).	Construite et adaptée à partir de travaux de Preston et Post (1975)
		Principe d'implication managériale	1. Vous cherchez à protéger le bien-être des personnes avec lesquelles vous êtes fréquemment en contact.	Construite et adaptée à partir de travaux de

		Mesure l'effet des valeurs et convictions managériales sur le niveau d'engagement sociétal	2. Vous délaissez tout comportement ou toute pensée en désaccord avec la norme sociale. 3. Vous recherchez la sécurité, l'harmonie et la stabilité au sein de la société ou dans vos relations interpersonnelles. 4. Vous respectez vos engagements dans les coutumes et les idées d'une culture ou d'une religion. 5. Vous êtes tolérent vis-à-vis de la communauté et de l'environnement.	Schwartz (1994), de Groot et Steg (2007), de Reynaud, (2007) et de Banerjee et al., (2003)
	Réceptivité sociétale ou acteurs impliqués	SH qui font autorité *Mesure le degré de saillance des demandes des SH qui disposent des trois critères de légitimité de pouvoir et d' urgence*	1. Les attentes de cette classe sont prioritaires 2. Les demandes de cette classe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante 3. La satisfaction des attentes de cette classe est capitale pour notre équipe dirigeante	Adaptée à partir des travaux de Mitchell et al. (1997) et de Agle et al. (1999)
		SH en attente *Mesure le degré de saillance des demandes des SH qui disposent de deux des trois critères de légitimité, de pouvoir et d'urgence*	1. Les attentes de cette classe sont prioritaires 2. Les demandes de cette classe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante 3. La satisfaction des attentes de cette classe est capitale pour notre équipe dirigeante	Adaptée à partir des travaux de Mitchell et al. (1997) et de Agle et al. (1999)
		SH latents *Mesure le degré de saillance des demandes des SH qui disposent d'un seul des trois critères de légitimité, de pouvoir et d'urgence*	1. Les attentes de cette classe sont prioritaires 2. Les demandes de cette classe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante 3. La satisfaction des attentes de cette classe est capitale pour notre équipe dirigeante	-
	Instruments sociétaux	Instruments (codes, normes, divulgation, philanthropie) *mesure le rôle des instruments mis en place pour maintenir et préserver la démarche sociétale.*	1. Le code éthique, qui régit les règles de comportement des employés dans l'entreprise, est pertinent 2. Le code de bonne gouvernance, qui régit les règles de comportement à l'égard de toutes les parties prenantes, est pertinent 3. Les normes de qualité (série 9000), de sécurité au travail (OHSAS), de sécurité alimentaire (HACCP) ou encore les normes environnementale (série 14000) et sociétales (SA8000, ISO 26000), sont pertinentes 4. L'audit social : audit de la gestion des ressources humaines	Construite à partir des travaux de Wood (1991) et adaptée en fonction du contexte de l'étude via l'étude exploratoire

			(respect des conventions, sécurité et hygiène au travail, formation etc.) est pertinent 5. Le reporting sociétal : publication dans le rapport annuel des informations sociales et environnementales est pertinent 6. Le bilan social : état des lieux de la situation du personnel (caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail) est pertinent 7. La donation aux charités, aux associations, le sponsoring, le mécénat, l'essaimage et le soutien aux collectivités locales sont pertinents 8. La présence d'une structure chargée des affaires sociales et environnementales (département développement durable, responsable éthique etc.) est pertinente	
Niveau conceptuel III Résultat de la démarche sociétale de l'entreprise	Performance organisationnelle	Dimension financière *Mesure comment l'engagement sociétal permet de créer de la richesse à long terme pour les actionnaires.*	1. Accroître votre chiffre d'affaires 2. Augmenter la rentabilité des actifs 3. Améliorer les bénéfices	Construite et adaptée à partir de travaux de Richard et al. (2009), de Kaplan et Norton (1993 ; 1996) et de Reynaud (1997).
		Dimension opérationnelle *Mesure comment l'engagement sociétal devient une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamiques.*	1. Réduire les coûts et les risques de non conformité réglementaire 2. Augmenter la productivité de vos employés (engagement des employés, apprentissage, équité...) 3. Augmenter le niveau d'innovation 4. Développer de nouveaux produits/services	
		Dimension concurrentielle *Mesure comment l'engagement sociétal procure à l'entreprise un avantage compétitif durable*	1. Exploiter des segments «responsables» 2. Rechercher une image « responsable » 3. Améliorer la position concurrentielle 4. Ouvrir de nouveaux marchés	
		Dimension liée à la réputation *Mesure comment*	1. Avoir une meilleure relation avec la communauté / les autorités publiques 2. Avoir une meilleure notoriété, visibilité à l'égard des médias, ONG, syndicats	

		l'engagement sociétal permet d'accroître la réputation de l'entreprise	3. S'impliquer davantage dans la communauté (associations, universités, causes humanitaires, développement régional)	
Niveau conceptuel IV	**Variables modératrices**	Taille de l'entreprise	Effectif total	Goodstein (1992) ; Blackburn et al., (1994); Waddock et Graves (1996) ; Van der Laan et al., (2008) ; Rettab et al., (2009) ; Gadioux (2010) ; Crisostomo (2011) ; Hollandts et Bertrand, (2012).
		Age de l'entreprise	Nombre d'années d'existence	Roberts (1992) ; Moore (2001) ; Bnouni (2011) ; Rettab et al. (2009).
		Secteur d'activité	Industrie ou service	Waddock et Graves (1997) ; Griffin et Mahon (1997) ; Graves et Waddock (1999); Moore (2001) ; Rettab et al., (2009) ; Hollandts et Bertrand (2012) ; Baird et al., (2012).

II. DEMARCHE D'INVESTIGATION EMPIRIQUE

II.1. LES DIFFERENTES PHASES DE CONDUITE DE L'INVESTIGATION EMPIRIQUE

Grawitz (2001) prévoit l'existence de deux grandes perspectives méthodologiques pour conduire une recherche, l'une est de nature quantitative et l'autre est de nature qualitative. Chacune des deux perspectives répond à un objet de recherche bien déterminé, emploie des outils spécifiques dans la manière de collecter et analyser les données.

Notre démarche d'investigation s'inscrit dans le paradigme positiviste et emploie une approche empirique de nature quantitative. Néanmoins, pour les besoins de l'étude et en vue d'une meilleure compréhension des phénomènes étudiés, notre investigation empirique sera précédée par une phase exploratoire visant à adapter le modèle conceptuel ainsi que ses mesures et s'assurer de son adéquation par rapport au terrain de recherche. Selon Wacheux (1996), il est « naturel » que la confrontation théorie/réalité aboutit à une certaine reformulation du cadre de référence. Il s'agit en quelque sorte d'un « premier tour de piste » avant d'engager des moyens plus importants (Meyssonnier, 2005, p. 206).

Ainsi, notre démarche d'investigation se décline en deux phases. Une première phase exploratoire visant à explorer les phénomènes étudiés, d'adapter et de reconfigurer notre modèle de recherche. Une deuxième phase déductive qui cherche à tester les hypothèses via une étude empirique à large spectre.

II.1.1. Phase exploratoire de la recherche

Cette phase d'exploration constitue une première démarche de mise à l'épreuve des faits le modèle conceptuel et les mesures de ses variables. Elle permet de vérifier l'intérêt scientifique et professionnel de l'étude du processus d'appropriation de la PSE. Thiétart et al. (2008) prévoient que les études exploratoires permettent de s'assurer de la pertinence organisationnelle de la partie quantitative de la démarche de validation. Igalens et Roussel (1998) signalent que les entretiens exploratoires à partir d'un échantillon de petite taille permettent d'isoler certains jugements ou certaines opinions afin de construire et valider les instruments de mesure.

Le bien-fondé de notre objet de recherche peut être évalué en fonction de sa contribution théorique mais aussi en fonction des particularités du terrain d'étude. Il s'agit de confronter notre réflexion théorique à la « réalité » afin de développer une certaine familiarité avec l'objet de notre étude. Il devient alors nécessaire de s'immerger dans le terrain de recherche et d'entrer en interaction avec les acteurs. C'est par « un va-et-vient constant entre la littérature et le terrain que

l'on sera en mesure de maitriser et d'appréhender de façon cohérente et claire notre objet de recherche » (Meyssonnier, 2005, p. 205).

Dans le cadre de notre recherche, cette investigation exploratoire, menée auprès d'un échantillon restreint (30 dirigeants appartenant à diverses branches d'activités), présente une double visée :

(1) Adapter et reconfigurer notre modèle de recherche.
(2) Explorer les acteurs de la PSE (ou les SH) et les catégoriser en fonction des critères de légitimité de pouvoir et d'urgence.

Nous nous sommes également basés sur les résultats d'une étude réalisée par un bureau d'études tunisien portant sur les motivations, les freins et les avancées en matière de PSE[37].

II.1.1.1. Le pré-test du modèle conceptuel et des mesures des variables

Cette phase se justifie comme une étape indispensable visant à appréhender de façon éclairée les phénomènes étudiés. Les études exploratoires permettent de confronter le cadre conceptuel développé à des premières données empiriques (Baile et Trahand, 2001).

L'investigation menée a permis d'apporter quelques éléments d'information sur le contexte organisationnel et sociétal des entreprises tunisiennes, dans l'optique d'adaptation du modèle et des mesures de ses variables. Les éléments qualitatifs collectés offrent un premier moyen de juger de la pertinence du cadre d'analyse de notre recherche, que ce soit sur les processus d'appariation de la PSE, ses antécédents institutionnels et ses résultats

Ainsi, cette exploration a permis de s'assurer d'une bonne compréhension des énoncés du questionnaire. Elle a rendu possible une redéfinition des questions en fonction du des facultés intellectuelles des répondants. Cet exercice nous évitera d'être trop « abstrait » et « littéraire ». Les énoncés, sous leur version théorique, ont été soumis à des dirigeants via des entretiens semi-directifs en vue de découvrir de nouvelles manières de poser le problème ou mettre en lumière des aspects du phénomène étudié qui nous ont échappés (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Les entretiens exploratoires ont permis de confirmer la structure systémique de notre modèle. Ils ont également servi à finaliser et à restructurer les trois niveaux conceptuels.

Concernant le niveau conceptuel I, les entretiens exploratoires ont permis de reformuler certains énoncés trop ambigus du questionnaire, d'enrichir le questionnaires par des exemples

[37] L'étude a été réalisée en 2005 par « *Social Consult* » (bureau d'études tunisien). Son objectif consistait à appréhender la prégnance de la RSE dans le contexte tunisien et à identifier les motivations, les freins et les avancées réalisées. Elle visait également l'identification des besoins d'assistance et d'accompagnement en la matière. L'enquête a porté sur un échantillon de 144 entreprises. Il comporte à la fois des entreprises privées et des entreprises publiques, des entreprises nationales et des entreprises multinationales ou des filiales de groupes internationaux

concrets (exemples d'ONG très actives en Tunisie, exemples d'initiatives prises par l'État dans le domaine sociétal, exemples de FMN exemplaires en la matière).

En ce qui concerne le niveau conceptuel II, l'analyse exploratoire révèle le rôle de l'implication managériale dans la démarche sociétale. Les valeurs et convictions managériales se présentent comme un principe fondamental dans le processus d'appariation de la PSE (certains ont mis en avant l'éthique religieuse comme fondement de tout comportement responsable). Les répondants ont également souligné l'importance de la certification en tant que instrument de base d'une démarche sociétale structurée. Ils ont soulevé d'autres normes très répondues dans le contexte tunisien (qualité : ISO série 9000, ISO 22 000 ; sécurité au travail : OHSAS ; sécurité alimentaire : HACCP ; qualité sécurité environnement : OSE, le révérenciel financier : MSI 20 000).

En ce qui concerne le niveau conceptuel III, les entretiens exploratoires ont permis de corroborer l'existence d'autres avantages extra-financiers de l'engagement sociétal de l'entreprise. Les répondants ont souligné que les dimensions opérationnelle, concurrentielle et celle liée à la réputation représentent bel et bien des finalités affichées de toute démarche sociétale. Ils ont également identifié quelques items en lien avec ces dimensions (ex. meilleure visibilité et notoriété à l'égard du grand public, implication proactive dans la vie de la communauté etc.)

D'une manière générale, l'ensemble des pré-tests établis confirment la structure globale du modèle ainsi que la cohérence et l'agencement des concepts dans chacun des trois niveaux conceptuels. Cette approche exploratoire représente une première dans le domaine de l'étude de la PSE. L'ensemble du corpus empirique anglo-saxon jusqu'à présent mobilisé se réfère très rarement à des outils exploratoires. Ceci constitue l'une des contributions méthodologiques de ce travail de recherche.

II.1.1.2. La hiérarchisation des SH selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence

Cette phase exploratoire a permis de définir les classes de SH et des les catégoriser en se référant aux critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence[38]. Nous nous sommes fondé sur un échantillon de 30 dirigeants que nous avons contacté par mail. Nous avons fait en sorte que cet échantillon soit le plus représentatif de la population étudiée. Cette précaution méthodologique nous garantira d'avoir une configuration de SH qui fournit une cartographie représentative de la population mère.

[38] Les procédés analytiques mobilisés pour cet exercice figurent dans le chapitre 3, section 2, « Démarche de conceptualisation de la réceptivité fondée sur la SHT ».

Ainsi, nous avons soumis le tableau 3.11[39] qui reprend les énoncés liés à chaque critère ainsi que la liste de SH et de leurs attentes respectives. Nous avons opéré des calculs de score pour décliner chaque catégorie. Au final, nous avons obtenu les classes détaillées dans tableau suivant :

Tableau 5.4. Classification des SH obtenue suite à l'étude exploratoire

Classes	Catégories de SH	Critères de classement		
		Pouvoir	Légitimité	Urgence
SH qui font autorité (disposant des 3 critères à la fois)	Actionnaires/ propriétaires	*	*	*
	Clients	*	*	*
	Employés	*	*	*
	État	*	*	*
SH en attente (disposant de 2 critères)	Fournisseurs	*	*	.
	Concurrents	*	.	*
SH latents (disposant d'un seul critère)	Médias	*	.	.
	Syndicats	.	*	.
	Communauté	.	*	.

II.1.2. Phase déductive de la recherche et développement du questionnaire

Cette phase repose sur des tests d'hypothèses qui sous-tendent le réseau de relations entre objets étudiés. Cette phase permet, via une étude empirique à large spectre, de quantifier les phénomènes observés. Elle s'appuie sur un échantillon de taille assez importante, contrairement à la phase exploratoire où l'échantillon peut être plus restreint. Le choix de l'approche déductive se justifie par rapport au positionnement épistémologique qui relève du positivisme aménagé. Cette posture épistémologique retient l'approche hypothético-déductive qui emploie des techniques quantitatives de recueil et d'analyse des données (Hadoussa, 2009).

Cette approche déductive suggère l'usage d'un questionnaire comme instrument de mesure des variables. Baumard et al. (2008) prévoient que le questionnaire est l'un des modes le plus efficient de collecte de données. Il se veut être l'outil le mieux adapté pour réaliser des études quantitatives puisqu'il permet de collecter un grand nombre d'informations sur de larges échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

Le questionnaire a été depuis longtemps mobilisé dans le domaine de la PSE pour collecter les perceptions que font les managers de la réalité sociétale de leur entreprise. Aupperle et al. (1985) ont proposé un questionnaire composé d'items choix forcé mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale. Des travaux plus récents de Maignan et al. (1999),

[39] Tableau 3.11. Inventaire des parties prenantes et de leurs attentes (Chapitre 3)

portant sur la citoyenneté d'entreprise et reprenant la logique de d'Aupperle et al. (1985), ont développé un outil de mesure plus perfectionné, permettant ainsi d'articuler la connaissance empirique autour du concept de PSE. Le choix du questionnaire se justifie en phase déductive par les raisons suivantes (Ketat, 2008, p. 259) :

- C'est le mode de collecte de données le plus approprié dans le cas des études quantitatives.
- Cet outil est privilégié lorsqu'il est question d'attitudes, de perceptions ou de comportements.
- Il permet de mener une investigation à large spectre, de traiter de façon quantitative les données collectées avec un grand nombre de variables analysées.
- Il ouvre la voie à une standardisation de la mesure et fournit l'opportunité de faire des études comparatives**.**

II.1.2.1. Construction du questionnaire

La construction du questionnaire est l'une des phases les plus délicates du processus de recherche. Selon Jean-Jacques Rousseau « l'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense (…) il faut avoir déjà beaucoup appris pour savoir demander ce qu'on ne sait pas » (dans la nouvelle Héloïse, cité par Meyssonnier, p. 301). Le choix de la structure du questionnaire conditionne la nature et le sens des données recueillies ainsi que les procédés de traitement et d'analyse des réponses.

Le questionnaire établi (Cf. Annexe 2) présente une structure en harmonie avec celle du modèle de recherche. Il permet ainsi de respecter l'articulation et l'enchainement logique des niveaux conceptuels. Ses rubriques successives reflètent les variables des trois niveaux du modèle conceptuel ainsi que les liens de causalité existant entre ces différentes variables. Les différents thèmes abordés s'articulent selon quatre grandes parties :

(1) Une première partie décline les questions relatives aux pressions institutionnelles, présentées en cohérence avec le modèle de recherche.
(2) Une deuxième partie traduit les processus d'appropriation de la PSE et questionne de façon successive les trois principes (de légitimité, de responsabilité publique et d'implication managériale), la réceptivité sociétale (la satisfaction des attentes des trois catégories de SH) et les instruments sociétaux (codes, normes, divulgation, philanthropie, structure de veille)
(3) Une troisième partie établit les questions relatives aux résultats de la démarche sociétale de l'entreprise

(4) Une quatrième et dernière partie établit une fiche signalétique de caractéristiques de l'entreprise et du répondant (taille, âge, secteur d'activité, poste occupé par le répondant et ses coordonnées)

Par ailleurs, une précaution a été prise en matière des modalités des échelles retenues. En effet, le nombre de points d'ancrage n'est pas neutre. Selon Evrard et al. (2003) le risque couru en donnant un nombre élevé de modalités est de dépasser la capacité de discernement de la personne interrogée et de fournir ainsi une précision artificielle.

Dans notre cas, nous avons opté pour une échelle à cinq niveaux de type Likert, l'une des échelles les plus couramment utilisée en Sciences de Gestion. Cette échelle semble être la plus adaptée dans le cas d'étude de perceptions et d'attitudes. Son choix se justifie par sa grande flexibilité et sa la simplicité des modalités de réponse. Tous les énoncés du questionnaire sont mesurés sur la même échelle (allant de « *pas du tout d'accord* « à « *tout à fait d'accord* »). Nous demandons au répondant de choisir une des cinq possibilités de réponse. La personne exprime ainsi son plus ou moins degré d'accord avec l'énoncé proposé.

Afin d'éviter les confusions et les préjugées, nous avons choisi de ne pas faire apparaitre le terme Performance Sociétale de l'Entreprise dans la définition de l'objet du questionnaire. En effet, ce terme est méconnu du grand public et risque de susciter la réticence du répondant. Nous avons préféré mentionner, de manière générale, l'expression « engagement sociétal », une expression suffisamment vaste pour contenir notre problématique et renvoyer le répondant aux différents thèmes de l'enquête.

Nous avons rédigé également une lettre d'accompagnement du questionnaire de façon à expliquer l'objet de l'étude. Le contenu de cette lettre intègre l'objet de l'enquête, son objectif, le nom et les coordonnées du responsable et le caractère universitaire et anonyme de la recherche. Cette lettre présente une importance particulière pour susciter l'intérêt du répondant et accroître le taux de réponse (Baumard et al., 2008). Le répondant serait donc en mesure de connaitre l'origine de l'enquête et son caractère scientifique.

II.1.2.2. Validation du questionnaire

Une première version du questionnaire a été construite en se référant à la littérature. Elle reprend les différentes mesures des variables en respectant l'enchainement logique du modèle de recherche. Cette première version a été soumise aux deux directeurs de thèse en vue d'une validation. Une série de suggestions a été formulée portant essentiellement sur la formulation de certains énoncés et la présentation globale du questionnaire. Ainsi, une deuxième version a été

élaborée et soumise une nouvelle fois à des chercheurs spécialisés dans le domaine pour une relecture. De nouvelles recommandations ont été formulées en lien avec la manière de poser et d'enchainer les énoncés.

Par ailleurs, nous avons soumis une version à des professionnels essentiellement des hauts cadres. De manière générale, les personnes interrogées pour le pré-test ont montré un réel intérêt à collaborer à notre enquête et souhaitent vivement consulter nos résultats. Nous avons pu soulever un certain enthousiasme par rapport à la clarté et l'enchainement du questionnaire, d'une part, et par rapport au thème abordé, d'autre part. Néanmoins, ces derniers proposent, indépendamment les uns des autres, de nouvelles suggestions et modifications. Les commentaires renvoient de près à l'usage de termes très techniques, de syntaxes trop complexes et de questions trop longues, mal formulées, vagues ou imprécises. Ce pré-test nous a également permis d'évaluer le temps de remplissage du questionnaire et d'appréhender le sentiment de longueur perçu par les répondants.

Tableau 5.5. Recommandations issues du pré-test

Catégorie	Spécialité	Nombre	Principales recommandations
Enseignant-chercheur	Management stratégique	3	Formulation des énoncés, articulation et enchainement des questions, forme et architecture du questionnaire
	Analyse de données	1	Construction des échelles, modalités des échelles, méthodes de traitement
Professionnel	Hauts cadres	3	Formulation des questions, syntaxe, degré de compréhension, temps de remplissage
	Consultant en RSE	1	Séries de conseils sur les exemples mentionnés, adéquation du thème à la réalité sociétale des entreprises tunisiennes

II.1.2.3. Administration du questionnaire

Plusieurs modes d'administration du questionnaire s'offrent au chercheur. Il pourrait ainsi procéder par entretien en face à face, par téléphone, par voie postale, ou par voie informatique (Baumard et al. 2008, p. 239). Pour les besoins de cette recherche, deux modes d'administration seront employés : l'entretien en face à face et l'envoie par voie informatique. Bien que ces modes semblent avoir certaines limites, ils s'avèrent être les plus adaptés dans le contexte de notre recherche. La combinaison de ces deux modes présente plusieurs utilités, dont notamment (Ketat, 2008, p. 262) :

- La possibilité de collecter les réponses à grande échelle ;
- La réduction de la contrainte de temps, d'espace et de coûts ;

- La manipulation simple du questionnaire : il n'est pas nécessaire d'avoir un bon niveau en informatique pour le remplir ;
- L'utilisation d'une interface conviviale permettant de donner un aspect ludique au questionnaire et stimuler ainsi le répondant à participer à l'enquête ;
- La possibilité de communiquer en cas d'ambigüité ;
- La possibilité de retravailler le questionnaire en cas de valeurs manquantes.

La « *mailing-list* » et la liste des adresses des entreprises ont été tirées du site de l'Agence de Promotion de l'Industrie (API)[40] pour le secteur industriel, et du site de l'Annuaire Économique Tunisien pour les entreprises de service. Nous avons fait également intervenir nos connaissances pour disposer de certaines adresses électroniques. Au final, nous avons pu collecter en moyenne 70 % des réponses par voie électronique et 30% par des entretiens en face à face.

II.2. TERRAIN DE LA RECHERCHE

L'objet de cette recherche porte sur l'étude du processus d'appariation des pratiques sociétales et l'identification de ses antécédents et ses résultats. Nous avons opté pour une étude quantitative par le biais d'un questionnaire administré auprès de dirigeants d'entreprises. Le choix du terrain d'investigation est une étape fondamentale dans le dispositif de recherche, elle précède généralement la phase de recueil de données. Notre choix s'est porté sur l'étude de ce phénomène auprès des entreprises tunisiennes.

Après avoir fourni l'ensemble des justifications du choix de la Tunisie comme terrain de recherche, nous allons fournir une description circonstanciée de notre échantillon.

II.2.1. Justification du choix du terrain de recherche

Notre choix s'est porté aux entreprises tunisiennes. Le choix de la Tunisie comme terrain de recherche représente l'une des originalités de cette étude. En effet, le contexte tunisien est un terrain encore vierge et très fécond pour l'étude de la problématique de PSE. Les investigations empiriques conduites sur ce thème sont essentiellement américaines ou européennes. Cette recherche présente donc l'avantage d'étudier le phénomène d'appropriation de la PSE dans un contexte différent de point de vue culture et environnement institutionnel. Le choix du contexte tunisien se justifie par trois raisons principales.

[40] L'API est un établissement public qui a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement tunisien relative à la promotion du secteur industriel en tant que structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs.

- Le contexte tunisien semble être un terrain de recherche propice pour étudier le thème d'engagement sociétal des entreprises. En effet, le cadre réglementaire en matière du droit du travail et du droit de l'environnement ne se cesse de se développer et se restructurer. La ratification de plusieurs conventions internationales et l'instauration du bilan social ont également rendu l'engagement sociétal l'un des axes saillants de la politique des entreprises tunisiennes.
- Outre le recadrage réglementaire, plus de quarante entreprises[41] ont adhéré au pacte mondial sur le développement durable et le nombre est en augmentation soutenue. Ce projet vise à promouvoir la RSE à l'échelle locale sur la base de trois institutions internationales : le Pacte Mondial des Nations Unies, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Son objectif est d'encourager la contribution des entreprises et du monde du travail au renforcement de la dimension sociale de la mondialisation et au développement durable.
- Par ailleurs, la culture tunisienne se veut être l'un des vecteurs de diffusion et d'enracinement de l'engagement sociétal des entreprises. En effet, cette culture est largement imprégnée des préceptes et de la morale religieuse. Les principes de collectivisme, d'altruisme, et de philanthropie, socle de la PSE, se trouvent largement ancrés dans religion musulmane. De plus, la culture musulmane se distingue par ses prescriptions concernant l'environnement écologique (« La terre a été créée par dieu, y compris l'homme qui doit y veiller », Coran, 20 : 6). En ce sens, la culture tunisienne cristallise l'idée de l'engagement sociétal de l'entreprise et représente un cadre institutionnel propice au développement d'une démarche sociétale.

De plus, cette étude a été conduite auprès d'entreprises issues de diverses branches d'activité (industrie et service), au sein desquelles, les entreprises présentent des activités, des tailles et des âges variables. Le choix d'un échantillon hétérogène, se justifie par plusieurs raisons. En effet, l'étude de la PSE dans plusieurs secteurs d'activité présente l'avantage d'appréhender le degré d'homogénéité des pratiques sociétales et mettre ainsi le focus sur les aspects les plus saillants et distinctifs. De plus, l'étude de la PSE dans des entreprises de taille différente permet de distinguer le degré d'ancrage de la PSE au sein de l'entreprise. Waddock et Graves (1997) suggèrent que les petites et les grandes entreprises ne répondent pas de la même façon aux demandes sociétales. Burke et al (1986) soulignent que les entreprises, au fur et à mesure qu'elles

[41] La liste de ces entreprises provient de l'étude sur la RSE réalisée par le bureau d'études « Social Consult » (2005).

prospèrent, accordent plus d'attention aux facteurs externes et répondent mieux aux attentes des parties prenantes. Outre le secteur d'activité et la taille, l'âge de l'entreprise est un facteur déterminant pour analyser en profondeur la démarche sociétale de l'entreprise. En effet, l'argument en faveur de l'âge stipule que l'engagement sociétal devient, au fils des années, ancré dans l'entreprise et se transmet d'une génération d'employés à l'autre. Roberts (1992) et Moore (2001) prouvent empiriquement l'association positive et significative entre l'âge de l'entreprise et la PSE.

II.2.2. Description de l'échantillon

Nous avons sélectionné au départ un échantillon large en vue de d'avoir un nombre assez importants d'observations pour respecter certaines conditions relatives à la taille de l'échantillon exigées par les méthodes statistiques que nous allons mobiliser. En effet, les méthodes employées dans le cadre de cette recherche (équations structurelles) nécessitent un nombre élevé d'individus. Roussel et al. (2002) recommandent de définir un échantillon d'au moins 200 individus afin que le modèle d'équations structurelles fournisse des résultats pertinents.

Ainsi, nous avons fait en sorte de respecter cette condition. Nous avons ciblé au départ un échantillon d'environ 220 entreprises. Certaines entreprises ont été contactées par téléphone en vue d'avoir un rendez-vous avec le responsable. D'autres ont été contactées par mail en mettant le questionnaire en pièce jointe. La liste des adresses provient essentiellement de l'Agence de promotion de l'Industrie (API) pour le cas des entreprises industrielle, et du site internet de l'Annuaire Économique Tunisien pour les entreprises de service. Les répondants sont majoritairement les dirigeants eux-mêmes. Pour le cas des grandes entreprises et au regard des difficultés d'accès au dirigeant, nous avons accepté qu'un haut responsable nous fournisse les informations. Nous avons exigé dans ce cas que le répondant soit une personne ayant une vision entière sur les orientations sociétales de l'entreprise, puisque notre questionnaire cible la démarche dans sa globalité. Ainsi, nos répondants sont essentiellement des directeurs administratifs et financiers (DAF), des directeurs de ressources humaines (DRH), des directeurs centraux, des directeurs du département qualité ou encore des directeurs commerciaux.

Au final, nous avons eu un retour de 150 questionnaires, majoritairement collectés par email (environ 70%). Pour les autres, et malgré nos nombreuses relances, les dirigeants se sont abstenus de nous fournir une réponse. Sur ces 150 réponses et après examen approfondi, nous ne retiendrons que 132 questionnaires que nous jugeons exploitables. Les autres ont été écartés de l'analyse pour des raisons liées à la maque d'information pour certains, et la non qualification du répondant pour d'autres. En effet, nous exigeons à ce que le répondant soit un haut fonctionnaire

pour plus d'objectivité et de sincérité de l'information fournie. L'administration du questionnaire et la collecte des réponses se sont étalées sur une période de quatre mois en moyenne.

Tableau 5.6. Description de la population ciblée et du taux de réponse

Echantillon ciblé	Nombre de questionnaires retournés	Nombre de questionnaires exploitables	Taux de réponse
220	150	132	60%

Nous allons ci-après fournir une description circonstanciée de l'échantillon en fonction du secteur d'activité des entreprises, leur taille, leur âge et enfin selon la nature de certification.

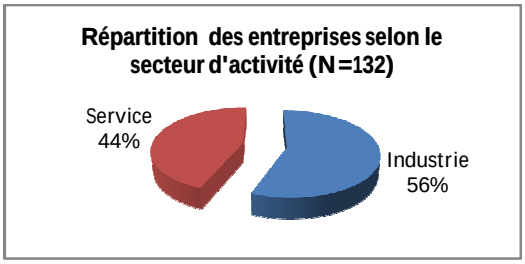
Afin d'analyser la représentativité de l'échantillon, un test du Khi-deux (χ^2) est été réalisé pour chaque répartition. Le χ^2 permet de tester l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution empirique D_e observée sur l'échantillon est significativement égale à une distribution de référence D_r. La règle de décision consiste à rejeter H_0 si la valeur observée du χ^2 est supérieure à la valeur théorique par rapport à un seuil de risque p et un degré de liberté (ddl).

II.2.2.1. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Sur les 132 entreprises sondées, 74 relèvent du secteur industriel et 68 du secteur des services. Nous avons fait en sorte à ce que cette répartition reproduit au mieux la réalité du tissu économique tunisien. En effet, dans le contexte tunisien, le nombre des entreprises industrielles est relativement plus élevé que les entreprises du secteur des services.

Tableau 5.7. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Industrie	74	56%
Service	58	44%
Total	132	100%



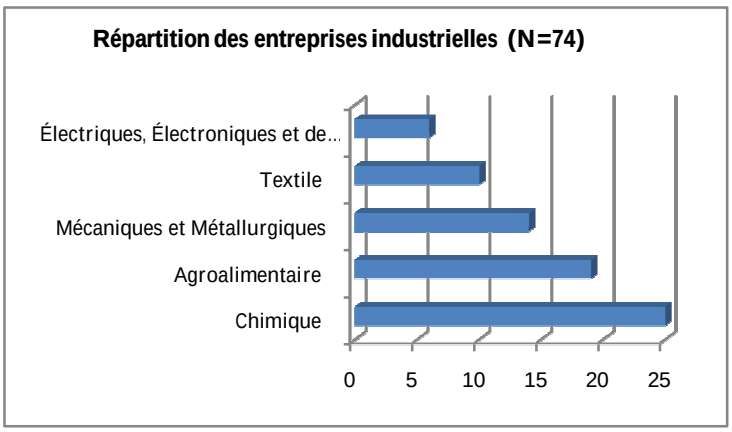
(1) Répartition des entreprises industrielles

Les entreprises industrielles se répartissent selon 5 secteurs. Cette typologie reprend la classification des entreprises industrielles tunisiennes fournie par l'API. Les branches d'activités industrielles les plus couramment rencontrées en Tunisie se résument en 5 secteurs : industrie chimique, industrie agroalimentaire, industrie mécanique et métallurgique, industrie électrique, électronique et de l'électroménager et finalement industrie textile.

Tableau 5.8. Répartition des entreprises industrielles

Chimique	25
Agroalimentaire	19
Mécaniques et Métallurgiques	14
Textile	10
Électriques et Électroniques	6
Total	*74*

$\chi^2 = 15.05$, *ddl* = 4, *p* = 0.00459



Le test du Khi-deux ($\chi 2$) montre que la distribution empirique de l'échantillon est significativement différente de la distribution théorique. La valeur du $\chi 2$ de 15.05 permet, à un ddl égal à 4, de rejeter l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (20%), au seuil de risque p = 0,4%. Ainsi, l'hétérogénéité de la répartition des entreprises industrielles selon les cinq secteurs d'activité est statistiquement significative dans notre échantillon.

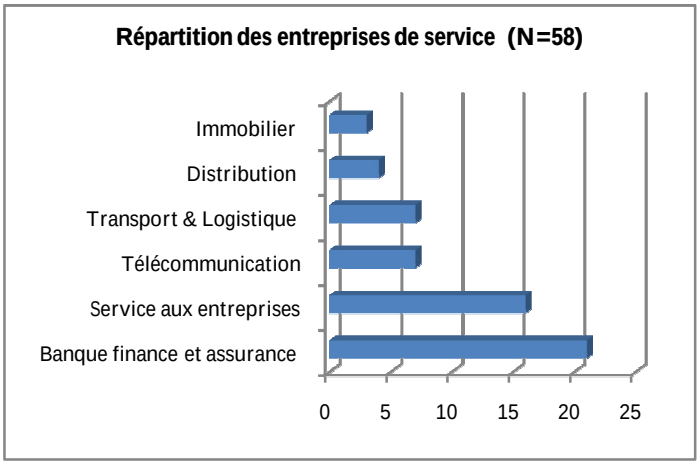
(2) Répartition des entreprises de service

Les entreprises du secteur tertiaire se répartissent en 6 branches d'activités : banque finance et assurance, services aux entreprises et prestataires de services, télécommunication, transport et logistique, distribution et immobilier. Nous avons fait en sorte à ce que cette typologie représente aux mieux la configuration réelle des entreprises de service tunisiennes.

Tableau 5.9. Répartition des entreprises de service

Répartition des entreprises de service	
Banque finance et assurance	21
Service aux entreprises	16
Télécommunication	7
Transport & Logistique	7
Distribution	4
Immobilier	3
Total	*58*

$\chi^2 = 26.82$, *ddl* = 5, *p* = 0,00



Le test du Khi-deux ($\chi 2$) montre que la distribution empirique de l'échantillon est significativement différente de la distribution théorique. La valeur du $\chi 2$ de 26.82 permet, à un ddl égal à 5, de rejeter l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (16,7%), au seuil de risque p = 0,00%. Ainsi, l'hétérogénéité de la répartition des entreprises de service selon les six secteurs d'activité est statistiquement significative dans notre échantillon.

II.2.2.2. Répartition des entreprises selon la taille

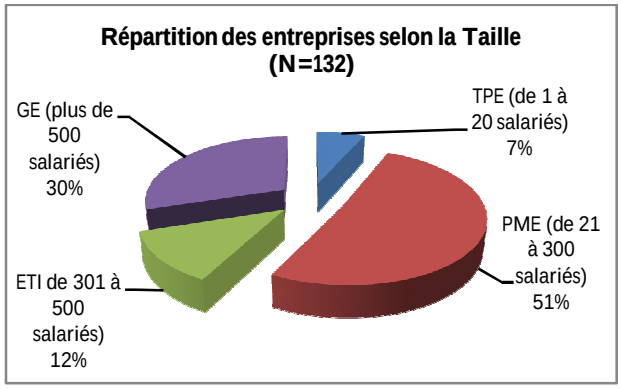
La taille de l'entreprise est mesurée ici par l'effectif total (Waddock et Graves, 1997). Nous avons réparti les entreprises en quatre classes de taille :

1. Les micro-entreprises ou les très petites entreprises (TPE) : entre 1 et 20 salariés ;
2. Les petites et moyennes entreprises (PME) : entre 20 et 300 salariés[42] ;
3. Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) : entre 300 et 500 salariés ;
4. Les grandes entreprises (GE) : plus de 500 salariés.

Tableau 5.10. Répartition des entreprises selon la Taille

TPE (de 1 à 20 salariés)	9
PME (de 21 à 300 salariés)	70
ETI (de 301 à 500 salariés)	17
GE (plus de 500 salariés)	41
Total	*132*

χ^2= 65.9489, ddl= 3, p = 0,00



Le test du Khi-deux ($\chi 2$) montre que la distribution empirique de l'échantillon est significativement différente de la distribution théorique. La valeur du $\chi 2$ de 65,94 permet, à un ddl égal à 3, de rejeter l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (25%), au seuil de risque p = 0,00%. En ce sens, l'hétérogénéité de la distribution des entreprises selon les quatre classes de taille est statistiquement significative.

[42] Le seuil en dessous duquel une entreprise est considérée comme PME est fixé à de 300 employés selon les statistiques du Conseil du Marché Financier (CMF) et du Conseil Interministériel de mars 2006.

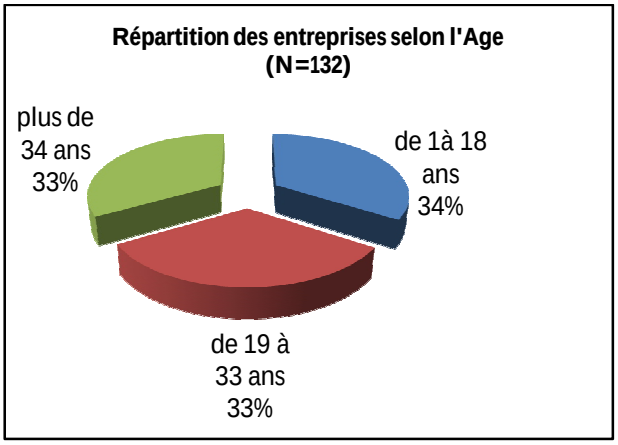
II.2.2.3. Répartition des entreprises selon l'âge

Nous avons réparti l'âge des entreprises sondées selon trois classes relativement homogènes : de 1 à 18 ans, de 19 à 33 ans, et plus de 34 ans.

Tableau 5.11. Répartition des entreprises selon l'Age

Répartition des entreprises selon l'Age (N=132)	
de 1à 18 ans	45
de 19 à 33 ans	43
plus de 34 ans	44
Total	***132***

$\chi^2 = 0.0455$, *ddl = 2, p = 0.9775*



Le test du Khi-deux ($\chi 2$) montre que la distribution empirique de l'échantillon est significativement égale à la distribution théorique. La valeur du $\chi 2$ de 0,045 permet, à un ddl égal à 2, de d'accepter l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (16,7%), au seuil de risque p = 97,5%. En ce sens, les trois classes d'âge avancées s'avèrent homogènes et statistiquement significatives dans notre échantillon

II.2.2.4. Répartition des entreprises selon la nature de la certification

Nous avons cherché à avoir un échantillon avec des entreprises majoritairement certifiées. L'ensemble des normes relevées portent essentiellement sur la qualité des produits et services, le management environnemental et la sécurité au travail. Ces normes nous permettent d'avoir une idée sur la manière dont les entreprises gèrent leurs relations avec leurs parties prenantes. Elles représentent une certaine garantie de la fiabilité du dispositif sociétal de l'entreprise.

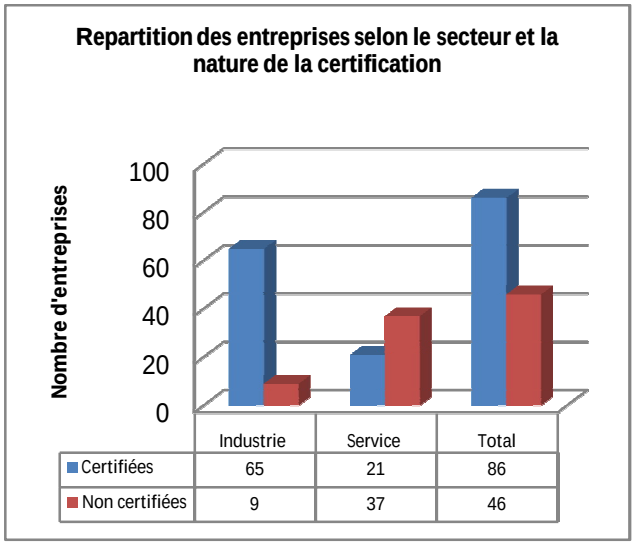
Pour le cas des entreprises industrielles, elles sont majoritairement certifiées selon des normes très variées. Nous retrouvons ainsi les normes de qualité (ISO série 9000), de management environnemental (ISO 14001) de sécurité au travail (OHSAS), de sécurité alimentaire (HACCP, ISO 22 000), ou encore la référentiel qualité sécurité environnement (QSE).

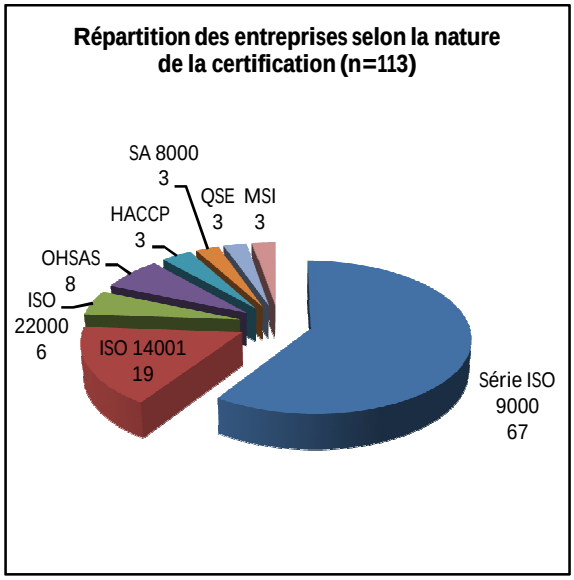
Pour le cas des entreprises de service, notre échantillon comporte moins de la moitié des entreprises avec des certifications. Ce constat traduit une certaine réalité du tissu économique

tunisien où les entreprises du secteur tertiaire ne font que rarement appel à une démarche de certification. Nous retrouvons ainsi quelques entreprises certifiées ISO série 9000, ISO 14001 ou encore MSI 20 000 pour le cas de certaines entreprises financières.

Le graphique en camembert présente l'ensemble des normes identifiées. Certaines entreprises présentent plusieurs certifications à la fois.

Tableau 5.12. Répartition des entreprises selon la nature de certification





III. METHODES D'ANALYSE DE DONNEES

La validation des échelles de mesure des variables ainsi que le test des hypothèses du modèle nécessitent le choix des méthodes d'analyse de données appropriées. Ces méthodes permettent de s'assurer de la pertinence et de la précision des données collectées pour expliquer le phénomène étudié (Roussel et al., 2002). Il devient alors nécessaire de fournir les justifications du choix des méthodes et des outils qu'elles mobilisent.

Les méthodes d'analyses de données, retenues dans le cadre de cette recherche, se déclinent en trois catégories :

1. Les analyses factorielles exploratoires (AFE) : renvoient aux techniques utilisées pour étudier la dimensionnalité des variables afin de parvenir à des mesures qui respectent les critères de fiabilité ;
2. Les analyses factorielles confirmatoires (AFC): consistent en les outils permettant d'obtenir des mesures valides avec de bonnes qualités psychométriques ;

3. Les analyses de causalité : visent à analyser la structure des relations causales entre les variables du modèle conceptuel. Elles permettent de tester l'ensemble des hypothèses de la recherche.
4. Les analyses multi-groupes : se proposent de tester l'effet des variables de modération.

III.1. ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE (AFE) : FIABILITE ET DIMENSIONNALITE DES ECHELLES DE MESURE

L'analyse factorielle exploratoire permet de simplifier les données initiales en les réduisant à des facteurs ou des dimensions clés. Cette technique s'avère utile pour le développement et la validation des instruments de mesure en l'absence d'une théorie suffisamment détaillée justifiant les relations des items avec les construits sous-jacents (Gerbing et Anderson, 1988). L'une des méthodes la plus communément reconnue est l'analyse en composante principales (ACP) (Roussel et al., 2002). Cette technique vise à explorer le concept, à connaitre ses principales caractéristiques et les facteurs qui le constituent.

Le but ici, est de procéder à l'épuration de l'instrument de mesure, et ce, en vue de dégager les dimensions sous-jacentes à chaque concept et de proposer un ensemble d'items constitutifs d'une échelle multidimensionnelle. Cette opération requière plusieurs itérations où les différentes échelles sont soumises au test de fiabilité et de dimensionnalité. Ainsi, des items peuvent être éliminés lorsque les résultats statistiques ne sont pas satisfaisants. Cette itération se reproduit jusqu'à ce que l'on trouve la structure factorielle la plus fiable. Mais avant de procéder à l'ACP, il convient de revoir la matrice de données et s'assurer que la distribution respecte les conditions requises par les analyses multivariées (Meyssonnier, 2005, p. 308).

III.1.1. Adéquation des données à l'analyse multivariée[43]

Avant de commencer l'analyse, il est nécessaire de vérifier l'adéquation des données à l'utilisation des méthodes d'analyse multivariée. Il est indispensable d'inspecter la normalité de la distribution des variables traitées. Il est également important d'examiner les données brutes de façon à vérifier la présence d'éventuelles données manquantes.

III.1.1.1. La normalité de la distribution

L'analyse multivariée impose une distribution multinormale des variables. Il est nécessaire que chaque variable suive une loi normale. Pour chaque variable du modèle prise

[43] Les méthodes d'analyse multivariées se consacrent à un traitement simultané d'un ensemble de variables.

individuellement, cette condition pourrait être vérifiée en utilisant les critères de Skewness et de Kurtosis.

- Le Skewness est un indicateur de symétrie de la distribution. La variable est parfaitement symétrique si le Skewness est égal à 0. De manière générale, pour qu'une distribution soit normale, les chercheurs acceptent des valeurs de Skewness comprises entre -1 et 1.
- Le Kurtosis est un indicateur d'aplatissement de la distribution. La variable est parfaitement normale si le Kurtosis est égal à 0. De manière générale, pour qu'une distribution soit normale, les chercheurs acceptent des valeurs de Kurtosis comprises entre -1 et 1.

Il existe un autre indicateur plus sophistiqué calculé sous Amos. Il s'agit du critère de Mardia (1970) qui fournit une idée sur la normalité de la distribution. De manière générale, un critère de Marida inférieur à 5 indique une distribution multi-normale.

III.1.1.2. La question des valeurs manquantes

Certains répondants ont tendance à omettre de remplir certaines questions. L'analyse statistique ne pourra pas alors être réalisée en présence de données manquantes. Cette question ne se pose pas pour les questionnaires collectés en face à face où le contenu du questionnaire est vérifié sur place. Néanmoins, la grande majorité de nos questionnaires ont été collectés par email avec fichier attaché. Le contenu des questionnaires a été vérifié au fur et à mesure de leur réception. Dans le cas où le questionnaire est incomplet, nous le renvoyons au répondant pour remplir les questions manquantes. Dans le cas où le répondant s'abstient de répondre à nos relances, il devient indispensable de traiter les valeurs manquantes par des procédures statistiques. Il existe plusieurs techniques pour rectifier cette anomalie. Le remplacement de la valeur manquante par la moyenne. Mais, cette technique a été largement critiquée à cause du biais qu'elle génère. Il existe néanmoins une technique plus fiable. C'est la méthode « *Hot Deck* »[44] qui consiste à rechercher les plus proches voisins n'ayant pas de valeurs manquantes (donneurs) d'un individu présentant des non-réponses (receveur) et lui affecter la moyenne des donneurs.

Dans notre cas, le taux de non réponse est très faible, ne dépassant pas le 2% de l'ensemble des réponses collectées. Ainsi pour chaque cas de non réponse, nous avons remplacé la valeur manquante par la moyenne des individus ayant fourni des réponses proches.

Ainsi, après avoir vérifié la normalité de la distribution et corrigé le problème de valeurs manquantes. Nous pouvons passer à présent vérifier la structure factorielle des variables.

[44] Méthode explicitée dans le cours de DEA de Chandon, Université d'Aix-Marseille III.

III.1.2. Analyse de la dimensionnalité des échelles

L'analyse de la dimensionnalité de l'échelle vise la « structuration des variables ; c'est-à-dire la réduction des colonnes de la matrice de données » (Evrard et al., 2003, p. 375). L'analyse factorielle serait donc en mesure de pourvoir le nombre minimal de facteurs à partir d'un ensemble initial d'items. Elle permet de purifier l'instrument de mesure en éliminant les items mal représenté dans les facteurs.

Avant d'interpréter les des facteurs issus de l'analyse en composantes principales (ACP), certaines précautions doivent être prises en ce qui concerne la compatibilité des données, et le choix des facteurs à retenir.

III.1.2.1. Les données doivent être factorisables

Il s'agit de s'assurer que l'ensemble des items forment un corps suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens (Evrard et al., 2003, p. 377). Pour s'acquitter de cette condition, plusieurs tests statiques sont disponibles :

- Le test de Bartlett permet de vérifier dans quelle mesure la matrice de corrélation est bien différente de la matrice identité, auquel cas les variables ne représentent pas de liens entre elles. Rejeter l'hypothèse nulle montre que les items sont corrélés et donc factorisables.
- Le KMO (« *Kaiser-Meyer-Olkin* ») donne une appréciation globale sur l'ACP. Il est utilisé pour tester la convenance des données à l'analyse factorielle. Selon Kaiser (1974), un KMO supérieur à 0,5 est acceptable. Dans le cas contraire, les résultats de l'analyse factorielle ne sont pas exploitables.
- Le MSA (« *Measure of Sampling Adequacy* ») sert à mesurer le degré d'adéquation de l'échantillon. Cette indicateur se situe au diagonal de la matrice anti-image. Des valeurs du MSA inférieures à 0,5 montrent que ces items ne sont pas adaptés à la structure des autres items. Il devient nécessaire de les éliminer.

III.1.2.2. Nombre de facteurs à retenir

Plusieurs critères sont utilisés pour déterminer le nombre de facteurs à retenir :

- Le critère de valeurs propres (critère de Kaiser) : il s'agit de retenir les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1.
- Le pourcentage de la variance restituée : il s'agit de mesurer le pourcentage de la variance récupérée par l'ensemble des items. Igalens et Roussel (1998) situent ce seuil aux alentours de 50%.

- Le test de Coude de Cattell : consiste à observer la courbe des valeurs propre placées par ordre décroissant. Le nombre de facteur à retenir se situe à l'angle le plus aigu sur la courbe de pourcentage.

Le choix du nombre des facteurs à retenir ne se base pas uniquement que des critères statistiques, il faut également trouver une interprétation théorique des axes retenus.

III.1.2.3. Le choix de la rotation à effectuer

Il est possible d'effectuer une rotation pour faciliter l'interprétation des axes retenus. La rotation a pour objectif de rapprocher la matrice factorielle d'une « structure plus nette » de manière à ce que les items soient corrélés avec un seul axe. Elle peut être orthogonale (qui fournit des facteurs indépendants) ou oblique (qui donne des facteurs corrélés). Nous avons utilisé la rotation orthogonale (algorithme Varimax sous SPSS) de manière à minimiser le nombre de facteurs fortement corrélés.

III.1.2.4. L'épuration des échelles

Elle consiste à supprimer les items faiblement corrélés aux axes et nécessite plusieurs itérations en examinant :

- Les communalités : sont des coefficients qui traduisent la corrélation de chaque item avec les autres items du même axe factoriel et indiquent la « part de la variance de la variable expliquée par les facteurs retenus » (Evrard et al., 2003, p. 395). Il est généralement recommandé de retenir les items dont la communalité est supérieur à 0,4.
- Les poids factoriels (« *Loadings* ») : indiquent la corrélation de chaque item avec les axes factoriels retenus. La règle consiste à éliminer les items ayant un loading inférieur à 0,5 ou ayant un loading supérieur à 0,3 sur au moins deux axes.

Le choix final des facteurs à retenir par rapport à chaque construit relève d'une démarche itérative. Sur la base de la batterie d'indicateurs envisagée, il est nécessaire de refaire l'analyse à la suite de chaque itération de manière à retrouver la structure factorielle la plus adéquate et qui correspond au mieux aux cadres d'analyse théoriques.

Finalement, il convient d'interpréter les facteurs retenus. Il s'agit à ce niveau de comprendre la structure factorielle obtenue à la suite des itérations, de façon à permettre l'interprétions des axes. En règle générale, il est recommandé de ne garder que les facteurs à qui on serait en mesure d'y attribuer des noms (Evrard et al., 2003, p. 393). L'intitulé du facteur devrait correspondre à l'idée générale véhiculée par les items qui le composent.

III.1.3. Analyse de fiabilité

La fiabilité ou la fidélité d'une échelle désigne le degré de stabilité d'une mesure pendant un temps indéterminé et ce, quels que soient les répondants. Ainsi, une mesure ne sera fiable que si elle est comprise et interprétée de façon identique par tous les répondants. La fiabilité « réside dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des observateurs différents, sur les mêmes sujets » (Grawitz, 2001, p. 368). Il existe plusieurs méthodes pour inspecter la fiabilité d'une mesure. La méthode de cohérence interne (« *reliability* ») est la plus couramment utilisée en Sciences de Gestion. Cette méthode consiste à mesurer le degré selon lequel les items d'une échelle mesurent conjointement le même construit. Cette technique mobilise le coefficient Alpha de Cronbach, développé par Cronbach (1951). Elle donne une estimation de la variation du score total de l'échelle due à tous les facteurs communs des items. La valeur du coefficient alpha (α) varie entre 0 lorsque les items sont indépendants et 1 lorsqu'ils sont parfaitement corrélés.

Il n'existe pas de règle générale pour conclure si l'alpha de Cronbach est acceptable ou non. Pour certains, il doit être compris entre 0,6 et 0,7 (Nunnally, 1978). Un bon niveau de fiabilité indique que les réponses fournies par personnes interrogées sont cohérentes et que les items mesurent bel et bien le même phénomène. Néanmoins, l'Alpha de Cronbach présente quelques limites qui compromettent sa pertinence en tant que mesure de fiabilité. En effet, ce coefficient est très sensible au nombre d'items (plus le nombre d'items est grand, plus alpha est élevé). De plus, il est sensible aux points d'ancrage (une échelle a plus tendance à être fiable lorsque le nombre de niveaux est élevé). Raison pour laquelle, nous allons mobiliser un indicateur de fiabilité plus puissant (rhô de Jöreskog), lors de l'analyse confirmatoire.

III.2. ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE (AFC) : VALIDITE ET QUALITE PSYCHOMETRIQUE DES ECHELLES

L'analyse factorielle confirmatoire, définie une structure factorielle *a priori*, que l'on essaie de confirmer. Elle cherche à vérifier si l'ensemble des facteurs sont représentés convenablement par les observations issues de la population étudiée. L'usage de cette technique permet de vérifier la validité et la qualité psychométrique de résultats obtenus à l'issue de l'analyse factorielle exploratoire (Roussel et al., 2002).

L'AFE et L'AFC sont donc complémentaires. L'AFE a permis d'identifier, *à posteriori*, les structures présentes dans les données et le modèle de mesure n'est pas spécifié à l'avance. Les facteurs sont construits à partir de toutes les variables observées. L'AFC est utilisée pour valider le modèle de mesure postulé à priori. Dans l'AFC, les facteurs appelés «variables latentes », sont

ainsi supposés préexister. Au contraire de l'AFE, l'AFC permet de tenir compte des erreurs de masure. L'AFC constitue l'une des applications possibles de la modélisation par les équations structurelles (Roussel et al., 2002, p. 16). Ces méthodes présentent un usage courant en Sciences de Gestion. Ces méthodes seront donc mobilisées en vue de :

- Inspecter la structure factorielle des l'échelle de mesure retenues lors de l'AFE
- Tester la validité des construits envisagés (par le modèle de mesure).

III.2.1. Validité des échelles de mesure

Comme nous l'avions signalé, certaines de nos échelles de mesure n'ont jamais été testées dans des conditions similaires puisqu'elles ont été créées pour les besoins de l'étude. Il est donc fondamental de vérifier leur validité et de s'assurer que ces échelles mesurent bien ce que l'on cherche réellement à mesurer. Evrard et al. (2003) proposent d'examiner trois formes de validité : La validité du contenu, la validité du construit et la validité prédictive.

III.2.1.1. La validité du contenu

Elle est fondée sur le jugement du chercheur et qui s'appuie sur les cadres conceptuels développés à partir de la littérature. Il s'agit de vérifier « le degré auquel une opérationnalisation représente le concept sous tous ses aspects » (Drucker-Godard et al., 2008, p. 265). Lorsque nous avons mobilisé des échelles préexistantes, nous nous sommes longuement attardés sur leur adaptation au contexte de l'étude. Dans le cas des échelles créées, les items ont été générés à la suite d'une revue approfondie de la littérature et adaptées par notre étude exploratoire qualitative (test auprès d'universitaires et de professionnels). La condition de validité du contenu est donc vérifiée par ces différentes procédures.

III.2.1.2. La validité du construit ou de trait

Elle indique « le degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter » (Drucker-Godard et al., 2008, p. 265). Il s'agit de s'assurer que la mesure aborde de façon précise les aspects du phénomène étudié. La validité du construit couvre la validité convergente et la validité discriminante. La validité convergente teste le degré auquel deux mesures du même concept par deux méthodes différentes sont convergentes. Elle est vérifiée moyennant le rhô de validité convergente conçu par Fornell et Larcker (1981) dont la valeur doit être supérieure au seuil de 0,5.

$$\rho_{vc_{(A)}} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^{n}(\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^{n}\mathrm{var}(\varepsilon_i)}$$

Où :

λ_i : Les coefficients standardisés des items formant la variable latente
n : Le nombre d'énoncés reflétant la variable latente
ε_i : L'erreur de mesure de l'item i

La validité discriminante teste « le degré auquel un concept diffère des autres » (Drucker-Godard et al., 2008, p. 265). Elle a donc pour objectif de vérifier que les mesures opérationnelles retenues permettent de discriminer les variables entre elles. Cette forme de validité sera vérifiée moyennant la comparaison entre le rhô de validité convergente de chaque variable du modèle avec le carré de sa corrélation avec les autres variables, conformément au test de Fornell et Larcker (1981).

$$\boldsymbol{\rho_{VC\,i} > r(i,j)^2}$$

Où:

$\boldsymbol{\rho}_{VC\,i}$: La validité convergente de la variable latente i

r (i,j) ²: Le carré de la corrélation entre la variable latente i et la variable latente j

III.2.1.3. La validité prédictive

Elle mesure le degré auquel les prévisions basées sur un concept qu'un instrument est supposé mesurer, sont confirmées. Elle permet de s'assurer « si les relations entre les mesures de différents concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes » (Evrard et al. 2003, p. 312). Cette validité sera vérifiée en ayant recours aux méthodes d'équation structurelles (Gefen et al., 2000, cités par Hadoussa, 2009, p. 286).

III.2.2. Qualité psycométrique des échelles (rhô de *Jöreskog*)

Dans la phase exploratoire, nous testons la fiabilité des échelles au moyen de l'alpha de Cronbach. Par l'analyse confirmatoire, il est possible d'évaluer la fiabilité via d'autres indices plus pertinants (Roussel et al., 2002). Le rhô de Jöreskog permet d'évaluer la cohérence interne de chaque construit. Cet indice s'appuie sur les contributions factorielles des items (Jöreskog, 1971*).* Il est comparable à l'alpha de Cronbach, mais semble moins sensible au nombre d'items et plus

adapté à l'analyse multivariée de seconde génération (telles que les méthodes d'équations structurelles). Les instruments ont une bonne fiabilité si cet indice est supérieur ou égal à 0,7 (Roussel et al., 2002, p. 57).

Le rhô de Jöreskog se calcule selon la formule suivante :

$$\rho_{(A)} = \frac{\left(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^{n} \mathrm{var}\left(\varepsilon_i\right)}$$

Où :

λ_i : Les coefficients standardisés des items formant la variable latente
n : Le nombre d'énoncés reflétant la variable latente
ε_i : L'erreur de mesure de l'item i

III.2.3. Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre

Dans l'analyse factorielle confirmatoire, les corrélations entre les indicateurs (variables observées) sont censées être représentées par un nombre réduit de facteurs (variables latentes) dits de premier-ordre. Or, il se peut que ces facteurs se chevauchent ou soient corrélés entre eux. Dans ce cas, un niveau supérieur peut exister et définir ainsi un concept plus global dit de second-ordre (Meyssonnier, 2005 ; Roussel et al., 2002)

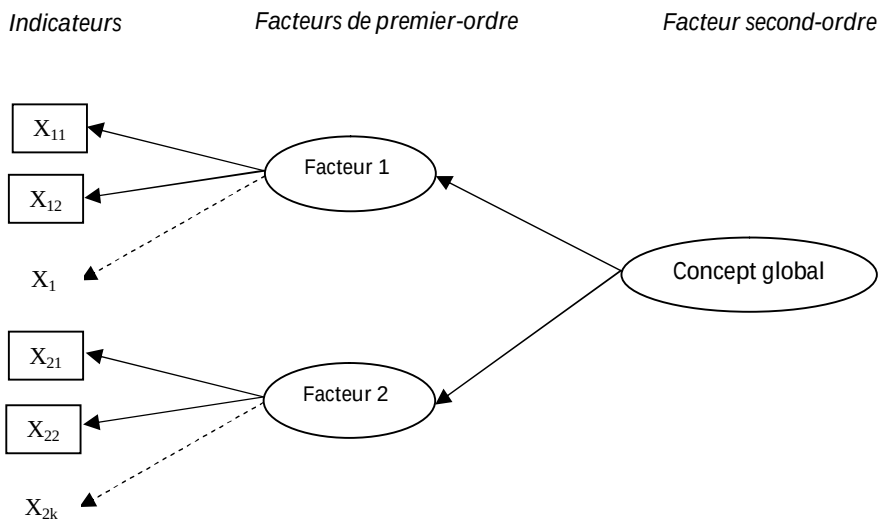


Figure 5.6. Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre (Roussel et al., 2002, p. 162)

Meyssonnier (2005) suggère que le recours à l'analyse factorielle de second-ordre doit, d'une part, être justifié par l'existence de fondements théoriques et d'autre part, découler de

résultats de l'analyse factorielle de premier-ordre. Les facteurs de premier-ordre doivent être suffisamment corrélés pour converger vers un ou plusieurs facteurs d'ordre supérieur. Des corrélations proches de 0,6 entre deux facteurs de premier-ordre peuvent suggérer l'existence de facteurs de second-ordre (Roussel et al., 2002). Les facteurs de second-ordre constituent des variables latentes dont les indicateurs sont également latents, mais ne sont pas directement reliés à des indicateurs observés. L'AFC permet ainsi de s'assurer que les dimensions, estimées par des facteurs de premier-ordre, définissent bien un construit plus large et plus abstrait, estimé par le facteur de second-ordre.

Une fois ce constat observé, il est nécessaire de vérifier la validité convergente et discriminante du construit de second-ordre. D'après Roussel et al. (2002, p. 164), trois conditions doivent être réunies pour passer au construit second-ordre :

1. Les liens entre les facteurs de premier-ordre et le facteur second-ordre doivent être de l'ordre de 0,6 ou plus (validité convergente) ;
2. Les variances que le facteur de second-ordre partage avec les indicateurs de premier-ordre (contributions factorielles) doivent être supérieures aux variances que ce facteur partage avec les autres facteurs de second-ordre (validité discriminante) ;
3. Les contributions factorielles, montrant le poids et l'importance de chaque dimension dans la mesure du construit de second-ordre, doivent être supérieur à 0,5.

Une fois ces conditions vérifiées, nous pouvons déduire que nous sommes en présence d'un construit d'ordre supérieur. Enfin, si les indices d'ajustement du modèle de second-ordre s'améliorent, nous le retiendrons comme modèle pour le test des hypothèses.

III.3. ANALYSE DE CAUSALITE : TEST DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

L'objectif des analyses causales ou explicatives est de mettre en évidence des relations causales hypothétiques entre les variables latentes du modèle théorique, conçu et justifié par un corps d'hypothèses. La Modélisation en Équations Structurelles (MES) est un exemple de méthodes explicatives destinées à valider la structure générale du modèle conceptuel et de tester les différentes hypothèses de la recherche.

III.3.1. Fondement théorique des modèles d'équations structurelles

Les modèles d'équations structurelles ou MES (« *Structural Equation Modeling* ») appartiennent aux méthodes d'analyse de données de seconde génération. Elles sont généralement dénommées selon les auteurs : « modèle d'analyse des structures de covariances » (Valette-Florence, 1988). Selon Roussel et al., (2002, p. 14), « ces méthodes permettent

d'introduire simultanément plusieurs variables à expliquer dans une même analyse. Ils traitent l'ensemble des relations causales fondées théoriquement entre des variables indépendantes et des variables dépendantes. Ils traitent également, dans une même analyse, l'ensemble des relations linéaires justifiées théoriquement entre les variables dépendantes, qu'elles soient unidirectionnelles ou réciproques ».

Ces méthodes, qui sont considérées comme une extension de la régression (Evrard et al., 2003), offrent de nouvelles possibilités de traitement des relations linéaires simultanées entre les variables explicatives et les variables à expliquer d'un modèle prédéfini. Valette-Florence (1993) signale que principal mérite des MES par rapport aux méthodes classiques (la régression, l'analyse discriminante, l'analyse conjointe…) réside dans le fait qu'elles :

- Permettent de traiter simultanément plusieurs ensembles de variables observées explicatives et expliqués ;
- Introduisent la notion de variables latentes, non directement observables ;
- Sont capables d'analyser les liens existants entre ces variables latentes ;
- Tiennent compte des erreurs au niveau de la mesure ;
- Offrent la possibilité d'analyses confirmatoires (tests statistiques de relations théoriques spécifiées à priori).

III.3.2. Démarche méthodologique d'évaluation d'un modèle d'équations structurelles

Roussel et al. (2002) décline la démarche d'évaluation d'un modèle d'équations structurelles en cinq étapes.

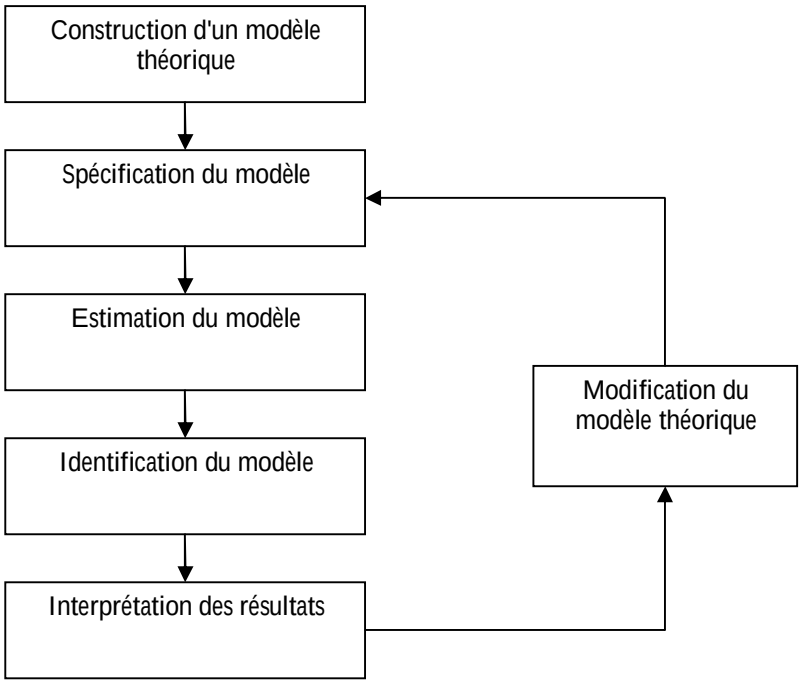


Figure 5.7. Démarche méthodologique de développement et de test d'un modèle d'équations structurelles (Roussel et al., 2002, p. 24)

III.3.2.1. Étape 1 : construction d'un modèle théorique

Elle porte sur la construction d'un modèle de recherche. Ce dernier représente un ensemble de relations causales entre des variables et fournit une compréhension cohérente et compréhensible du phénomène étudié. Il est également nommé « modèle d'analyse » où chaque relation entre les variables est soutenue par une hypothèse de recherche qui s'appuie sur la littérature.

III.3.2.2. Étape 2 : spécification du modèle

Elle vise à formaliser le modèle d'analyse en modèle d'équations structurelles (relations entre variables explicatives et variables à expliquer) sous la forme d'un schéma de relations linéaires (« *Path diagram* »). La formalisation vise à spécifier d'une part, le modèle de mesure des variables latentes et d'autre part, le modèle structurel de variables dépendantes et indépendantes. Dans le cas de cette recherche, nous allons faire appel au Logiciel AMOS 17. Pour modéliser notre modèle de recherche et procéder aux différentes formes d'analyse.

III.3.2.3. Étape 3 : Estimation du modèle

L'estimation du modèle théorique s'effectue généralement en deux étapes. Dans une première étape, il s'agit de préciser la nature de la matrice de données à utiliser, et ce, en

choisissant entre la matrice des « variances/ covariances » ou celle des corrélations (Hair et al., 1998). La matrice de variance/covariance est appropriée pour la comparaison des données entre différents échantillons ou modèles, alors que, la matrice de corrélation convient beaucoup plus pour comparer les coefficients d'un même modèle. Dans une deuxième étape, il faut choisir une méthode d'estimation tout en s'assurant des conditions d'application. Roussel et al. (2002) signalent l'existence de plusieurs méthodes d'estimation : la méthode du maximum de vraisemblance (« *Maximum Likelihood* »), la méthode des moindres carrés généralisés (MCG) ou encore la méthode ADF « *Asymptotically Distribution-Free* » etc.

La méthode du maximum de vraisemblance reste la plus couramment utilisée et proposée par défaut par tous les logiciels (Roussel et al., 2002, p. 47). Elle exige toutefois plusieurs hypothèses contraignantes relatives à la multinormalité de la distribution des variables et la taille de l'échantillon.

Concernant la condition de multinormalité des variables, elle est très difficile à contrôler de façon certaine (Roussel et al., 2002). Il existe cependant le critère de Mardia (calculé sous Amos) qui pourrait renseigner sur la normalité de la distribution des variables. De manière générale, une valeur du Mardia inférieure à 5 indique une distribution multinormale (Mardia, 1970). Néanmoins, plus le modèle se complexifie et intègre un nombre élevé de variables latentes, plus le critère de Mardia a tendance à s'accroître, rendant ainsi la distribution anormale.

Concernant la taille de l'échantillon, Roussel et al. (2002) prévoit que la taille minimale de l'échantillon doit être supérieure au nombre de covariances et de corrélations de la matrice de données de départ, c'est-à-dire au nombre de paramètres. Il est recommandé d'utiliser un échantillon avec une taille minimale comprise entre 100 et 150 observations (Roussel et al., 2002, p. 49). Des échantillons trop petits sont à l'origine de résultats non fiables. En effet, lorsque des échantillons de faible taille sont utilisés, la probabilité est faible de rejeter l'hypothèse nulle H_0 lorsque celle-ci est fausse, ce qui accroît les chances d'accepter un modèle théorique faux (McQuitty, 2004).

Afin de s'affranchir de l'hypothèse de multinormalité et construire un échantion de taille satisfaisante, il existe plusieurs procédures statistiques de duplication de l'échantillon, dont notament le « *Bootstrap* » de Bollen et Stine (1992). Cette démarche permet de s'affranchir de l'hypothèse de multinormalité des variables et d'élaborer des sous-échantillons aléatoires à partir de l'échantillon étudié, ce qui constitue une procédure adaptée pour compenser une taille d'échantillon modérément modeste (Byrne, 2001). La procédure se base un test simple dont l'hypothèse nulle traduit que le modèle est correct, c'est-à-dire qu'il correspond aux données

dupliquées (cette hypothèse est acceptée si le p de significativité du modèle global avec Bootstrap dépasse le seuil de 5%).

III.3.2.4. Étape 4 : identification et adéquation du modèle

L'identificaion du modèle d'équations structurelles implique qu'il est théoriquement possible de calculer une estimation unique de chacun des paramètres du modèle (Roussel et al., 2002). Cette question est reliée à la notion de degré de liberté.

Les degrés de liberté, qui correspondent à la différence entre le nombre de corrélations potentielles (selon le modèle théorique) et le nombre de corrélations à estimer, se calcule en fonction du nombre d'indicateurs des variables latentes expliquées et explicatives selon la formule suivante :

$$ddl = \frac{(p+q)(p+q+1)}{2} - t$$

Où :
- ddl : degrés de liberté
- p : nombre d'indicateurs des variables latentes à expliquer
- q : nombre d'indicateurs des variables latentes explicatives
- t : nombre de coefficients estimé dans le modèle théorique

De manière générale, l'identification d'un modèle repose sur deux conditions, l'une est d'ordre (Roussel et al., 2002) et l'autre est de rang (Hair et al., 1998). La condition d'ordre stipule que le degré de liberté du modèle doit être supérieur ou égal à zéro. Quand le degré de liberté est égal à zéro (ddl = 0), le modèle est dit « exactement identifié ». Il devrait conduire à un ajustement parfait du modèle théorique aux données. Mais celui-ci ne présente généralement aucun intérêt théorique, faute de spécification des relations entre les variables. Quand le degré de liberté est strictement supérieur à zéro (ddl > 0), le modèle est dit « sur-identifié ». Celui-ci détient davantage d'information dans la matrice de données de départ que dans la matrice des coefficients à estimer. Dans le cas où le ddl<0, le modèle est dit « sous-identifié », l'estimation des paramètres du modèle devient impossible.

Le modèle théorique doit également remplir la condition dite de rang pour être identifié. Pour cela, chaque paramètre (coefficient de corrélation, de covariance ou de régression) doit être identifié, c'est-à-dire estimé de manière unique.

L'adéquation du modèle consiste à apprécier la qualité de l'ajustement (« *fit* ») du modèle théorique aux données empiriques. Elle s'opère à partir de différents indices statistiques appartenant à trois familles d'indicateurs d'adéquation : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie (Roussel et al., 1998, pp. 62-74).

(1) Les indices absolus

Les indices absolus évaluent dans quelle mesure le modèle théorique établi a priori reproduit correctement les données collectées. Ils sont analogues au R^2 en régression. Les principaux indices absolus sont :

- Chi Deux, « χ^2 » (Satorra et Bentler, 1988a, 1988b, 1994). La valeur du χ^2 est utilisée pour tester l'hypothèse du « fit » du modèle, c'est-à-dire l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle des structures factorielles proposé s'ajuste bien aux données empiriques, au seuil d'acceptation (p). Le modèle est considéré comme acceptable si l'hypothèse nulle n'est pas rejetée. Cependant, cet indicateur est fortement sensible à la taille de l'échantillon et au nombre de paramètres à estimer. D'autres indices absolus sont alors proposés afin d'avoir une meilleure représentation du degré d'ajustement du modèle.
- GFI (« *Goodness of Fit Index* ») et AGFI (« *Adjusted GFI* ») de Jöreskog et Sörbom (1984). Ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté (AGFI). Le GFI est analogue au R^2 et l'AGFI au R^2 ajusté de la régression multiple. Ces indices sont eux aussi sensibles à la taille de l'échantillon et à la complexité du modèle. Ces indices sont à rapprocher de la valeur 1. En effet, leurs valeurs doivent être supérieures à 0.90 pour traduire une bonne qualité du « fit » entre le modèle et les données (Bentler et Bonett, 1980). Des valeurs comprises entre 0.70 et 0.80 sont néanmoins tolérées pour des modèles complexes (Igalens et Roussel, 1998).
- RMR (« *Root Mean Square Residual* ») de Jöreskog et Sörbom (1984). Cet indice représente l'appréciation moyenne des résidus. Ce critère mesure l'importance des écarts entre les valeurs prédites par le modèle et les données et doit en conséquence être interprété comme une influence des facteurs non pris en compte par le modèle. La valeur du RMR ne doit pas dépasser 10% (Bentler et Chou, 1987 ; Evrard et al., 2003).
- RMSEA (« *Root Mean Square Error of Approximation* ») de Steiger (1990). Cet indice représente la différence moyenne, par degré de liberté (ddl), attendue dans la population totale et non dans l'échantillon. Il est indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle et dispose d'un intervalle de confiance associé. Sa valeur doit être inférieure à 8% et si possible à 5% pour un fit satisfaisant (Roussel et al., 2002).

(2) Les indices incrémentaux

Les indices incrémentaux permettent de mesurer l'amélioration de l'adéquation en comparant le modèle testé à un modèle plus contraint, qui est généralement le modèle nul ou

indépendant pour lequel toutes les corrélations entre variables observées seraient nulles. Deux indicateurs sont examinés dans le cadre de cette étude :

- NFI (« *Normal Fit Index* ») de Bentler et Bonett (1980). Cet indice représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé, lorsque le modèle de base est pris comme référence. Il peut être sous-estimé dans les petits échantillons. Sa valeur varie entre 0 et 1 et il est généralement satisfaisant s'il est supérieur ou égal à 0,9 (Jolibet et Jourdan, 2006).
- CFI (« *Comparative Fit Index* ») de Bentler (1990). Cet indice mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Il améliore le NFI en remplaçant la distribution centrée du χ^2 par la distribution non centrée du χ^2. Cet indice est sensible à la méthode d'estimation choisie. Sa valeur est à rapprocher de 0,9 (Evrard et al., 2003).

(3) Les indices de parcimonie

Selon Roussel et al. (2002, p. 68), le recours aux indices parcimonieux se justifie pour trois raisons :

- Eviter de « surestimer » un modèle donné (améliorer artificiellement le degré d'ajustement du modèle grâce à l'ajout exagéré de paramètre à estimer) ;
- Détecter si le mauvais degré d'ajustement d'un modèle ne provient pas à l'opposé d'une « sous-estimation » du modèle testé (absence de paramètres à estimer car trop de paramètres ont été fixés) ;
- Permettre de déterminer, parmi plusieurs modèles plausibles équivalents, celui qui présente la meilleure parcimonie et qui devait, par conséquent, être préféré aux autres.

Les principaux indices de parcimonie analysés dans la littérature sont les suivants :

- Chi deux normé « $\chi 2$ normé » de Jöreskog (1969). Cet indice ($\chi 2$/ddl) permet de déceler les modèles « sur-ajustés » et « sous-ajustés ». Il peut être utilisé pour mesurer le degré de parcimonie « absolue » d'un modèle. Ce ratio doit être le plus faible possible, compris entre 1 et 5 (Roussel et al. 2002).
- PNFI (« *Parsimonious Normed Fit Index* ») de James et al. (1982). Il résulte d'un ajustement du NFI par rapport aux degrés de liberté du modèle de base et du modèle testé. Il possède les mêmes caractéristiques que le NFI. Sa valeur doit être la plus élevée possible (Roussel et al. 2002).
- PGFI (« *Parsimonious Goodness of Fit Index* ») de Mulaik et al. (1989). Il s'agit d'un ajustement, par la parcimonie du modèle estimé, du GFI. Cet indice normé a les mêmes caractéristiques que le GFI. Sa valeur doit être la plus forte possible (Roussel et al. 2002).

Le tableau suivant fournit une vue d'ensemble sur les valeurs de référence des indicateurs d'ajustement du modèle d'équations structurelles.

Tableau 5.13. Valeurs communément admises des principaux indices d'ajustement (Roussel et al., 2002, p. 74)

Catégories	Indices	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	Aucune (p associé)
	GFI, AGFI	>0,9
	RMR	La plus proche de zéro, valeur fixé par le chercheur
	RMSEA	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	>0,9
	CFI	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	La plus forte possible
	PGFI	La plus forte possible

Dans le cas où la valeur de l'un des indices sus-présentés est insuffisante. Des modifications s'imposent. La modification du modèle implique le changement de spécification, en rendant libres certains de ses paramètres préalablement fixés ou en fixant certains autres (Jolibert et Jourdan, 2006). L'amélioration de l'adéquation du modèle peut être aussi obtenue en corrélant les termes d'erreur des variables observées (Iacobucci, 2001). Néanmoins, de telles modifications ne sont tolérées que si elles disposent d'un fondement théorique et qu'elles n'affectent pas trop les paramètres du modèle (Gerbing et Anderson, 1984).

III.3.2.5. Étape 5 : interprétation des résultats

Une fois les questions de spécification, d'estimation, d'identification et d'adéquation sont résolues, il convient finalement d'analyser les résultats du modèle considéré comme acceptable. Cette analyse repose sur la confrontation des résultats obtenus avec les hypothèses théoriques qui sous-tendent le modèle testé (Roussel et al., 2002). L'interprétation des résultats vise, d'une part, à valider les hypothèses de la recherche en prenant en compte la signification statistique des relations linéaires entre variables exogènes et endogènes et, d'autre part, à vérifier si les relations significatives vont dans le sens (positif ou négatif) supposé par la théorie (Hair et al., 1998). La vérification de la signification des paramètres du modèle structurel nécessite, comme dans la régression, Le test de leur estimateur. Le critère utilisé est celui du « *t de Student* » et de sa probabilité qui détermine si le paramètre est statistiquement non nul. Le risque d'erreur est fixé à un seuil dont la valeur varie entre 1 et 5%.

III.4. ANALYSE MUTI-GROUPE : TEST DE L'EFFET MODERATEUR

L'analyse des effets modérateurs peut être réalisée par des analyses multi-groupes (Baron et Kenny, 1986). Les groupes sont constitués selon les différents niveaux de la variable modératrice. Une analyse est donc appliquée à chaque groupe. Si les estimateurs sont différents entre les groupes, l'effet modérateur est donc établi (Sharma et al., 1981).

Sous Amos, le test de l'effet modérateur est effectué en scindant l'échantillon selon les modalités de la variable modératrice en prenant la valeur médiane comme critère (El Akremi et Roussel, 2003). Il s'agit ensuite d'estimer les relations de causalité au sein de chaque groupe.

Pour détecter l'existence de l'effet modérateur. Il convient d'examiner de prime abord la valeur calculée de la différence du Khi-deux (χ^2) entre les deux groupes. Dans le cas où cette différence est significative, l'effet modérateur est donc établi. Ensuite, il serait opportun de passer à l'analyse des estimateurs calculés dans chacun des groupes pour interpréter l'intensité du lien de modération.

Tableau 5.14. Synthèse des analyses opérées et des téchniques sous-jacentes

Types d'analyses	Objectifs de l'analyse	Démarche méthodologique	Étapes	Techniques utilisées	Référence
Analyse factorielle exploratoire (AFE)	Identifier, épurer les structures factorielles et analyser la cohérence interne des mesures	Dimensionnalité de la mesure	Préalables à la factorisation des données	Test de Bartlett, KMO, MSA	Evrard et al. (2003)
			Nombre de facteurs à retenir	Le critère de valeurs propres, le pourcentage de la variance restituée	Igalens et Roussel (1998)
			Rotation des facteurs	Varimax	Evrard et al. (2003)
			L'épuration des échelles	communalité, et contributions factorielles	Evrard et al. (2003)
		Cohérence interne de la mesure	Analyse de fiabilité	Alpha de Cronbach	Cronbach (1951) ; Nunnally (1978)
Analyse factorielle confirmatoire (AFC)	Tester la qualité psychométrique et la validité des mesures des variables	Modèle d'équations structurelles	Qualité psychométrique des échelles	Rhô de Jöreskog	Jöreskog (1971)
			Validité convergente	Rhô de validité convergente	Fornell et Larcker (1981)
			Validité discriminante	Test de Fornell et Larcker	Fornell et Larcker (1981)
			Validité prédictive	Modèle d'équations structurelles	Meyssonnier (2005)
Analyses de causalité (AC)	Tester les hypothèses de recherche	Modèle d'équations structurelles	Identification du modèle	Degrés de liberté	Roussel et al. (2002)
			Ajustements du modèle	Indices absolus : χ^2, GFI, AGFI, RMR, RMSEA	Roussel et al. (2002)
				Indices incrémentaux : NFI, CFI	Roussel et al. (2002)
				Indices de parcimonie : χ^2 normé, PNFI, PGFI	Roussel et al. (2002)
			Estimation du modèle	Maximum de vraisemblance avec *Bootstrap* de Bollen Stine	Roussel et al. (2002) ; Bollen et Stine (1992)
			Interprétation des résultats	Interprétation des paramètres : *t de student* et intervalles de confiance	Roussel et al. (2002) ; Bollen et Stine (1992)
	Tester les hypothèses de modération	Analyses multi groupes	Identifier l'existence de l'effet de modération	Test de différence de Khi-deux entre les groupes	Baron et Kenny (1986), El Akremi et Roussel (2003)
			Tester la force du l'effet de modération	Comparaison des estimateurs entre les groupes	

CONCLUSION

Ce chapitre a esquissé les grandes lignes de notre dispositif de recherche. Il a permis d'expliciter et de justifier notre positionnement épistémologique, les différentes phases de conduite de cette recherche, les mesures des variables, le choix de notre terrain de recherche ainsi que les méthodes de validation du modèle de recherche. La figure suivante reprend l'essentiel des choix méthodologiques opérés. Les différentes étapes de la démarche méthodologique se résument comme suit :

1. Le choix du fondement épistémologique : le positivisme aménagé ;
2. Le choix des échelles de mesure des variables : échelles d'intervalles ;
3. Les différentes phases de conduite de la recherche : phase exploratoire (entretiens exploratoires et pré-tests) et phase déductive (collecte de données par questionnaire) ;
4. Le choix du terrain de terrain de recherche : justification et description de l'échantillon ;
5. Le choix des méthodes d'analyse de données :
   - Analyse factorielle exploratoire (dimensionnalité et fiabilité des échelles) sous SPSS 17.
   - Analyse factorielle confirmatoire (validité des échelles), sous Amos 18.
   - Analyse de causalité (test des hypothèses de la recherche), sous Amos 18.

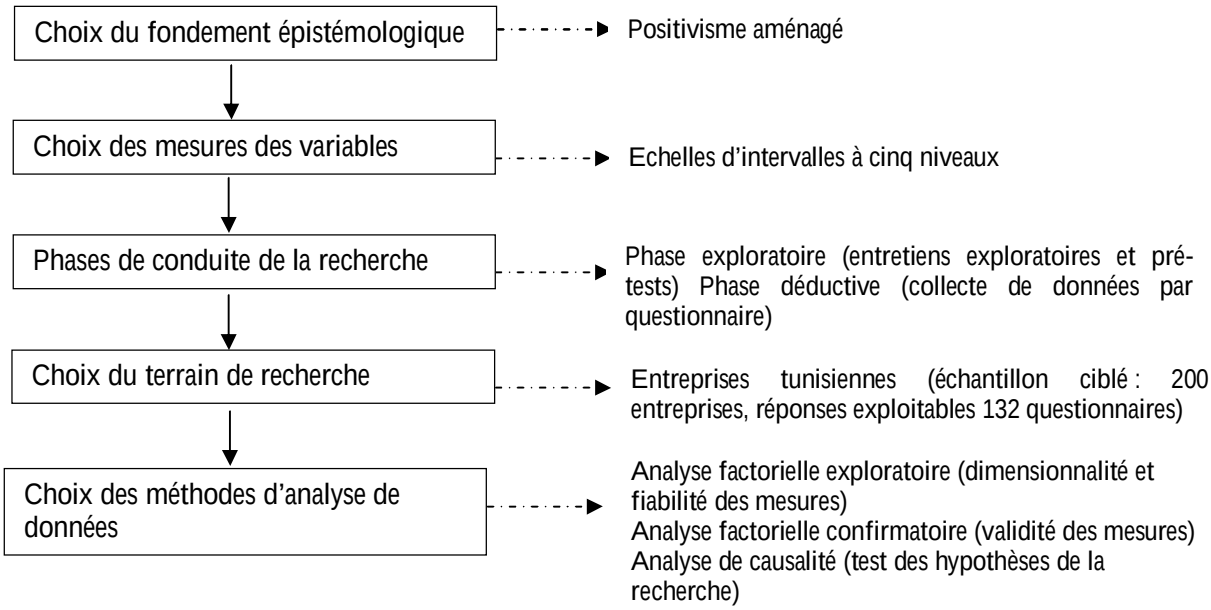


Figure 5.8. Aperçu synthétique sur le cadre méthodologique de la recherche

Ce chapitre a permis donc d'esquisser les choix méthodologiques de la recherche. Le chapitre suivant se propose de mettre en pratique ces choix en vue de tester le modèle de recherche.

CHAPITRE 6.

ANALYSES ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS

INTRODUCTION

Les méthodes d'analyse de données, dont l'utilisation a été justifiée dans le cadre du chapitre précédent, conduisent successivement à étudier les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires destinées à statuer sur la qualité des mesures, puis ceux des analyses de causalité destinées à statuer sur les dépendances étudiées et la recevabilité des hypothèses. Ce chapitre vise ainsi à mettre à l'épreuve des données empiriques, notre modèle de recherche et sa structure hypothétique. Il se propose de fournir les résultats de l'ensemble des traitements statistiques opérés, ainsi que leurs interprétations et discussions par rapport aux travaux antérieurs et au contexte de l'étude.

Ce chapitre est structuré autour de deux grandes parties. La première partie reprend l'ensemble des analyses opérées ainsi que leurs résultats. La deuxième partie se propose d'interpréter et de discuter les résultats de la recherche de manière à tirer les enseignements.

I. ANALYSES ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

Ce premier titre propose une synthèse des principales applications des méthodes sélectionnées pour analyser les données. Ces analyses font état de trois sections spécifiques. La première décrit succinctement l'analyse factorielle exploratoire (AFE) ayant pour objectif de purifier les différentes échelles de mesure mobilisées en analysant leur dimensionnalité et leur fiabilité. La deuxième section consiste à présenter l'analyse factorielle confirmatoire (AFC). Son objectif est de vérifier la validité et la qualité psychométrique des différents instruments de mesure. Au cours de la troisième section, il sera question de tester les hypothèses de la recherche à travers l'analyse de causalité.

I.1. ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE : EPURATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

L'objet de cette analyse factorielle exploratoire est de parvenir à des instruments de mesure purifiés, notamment grâce à l'analyse en composantes principales et le test de fiabilité. Cette analyse a été conduite avec le logiciel SPSS 17. Cette analyse s'opère selon trois phases :

1. Analyse de la dimensionnalité de la mesure
2. Analyse de la cohérence interne
3. Interprétation des axes

Le processus d'épuration est un processus itératif qui s'effectue en une ou plusieurs itérations. Le tableau suivant reprend l'ensemble des phases de l'analyse factorielle exploratoire et les règles de décision correspondantes.

Tableau 6.1. Les phases de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et les regèles de décision correspondantes

Phases de l'analyse	Règles de décision
1ère Phase Analyser la dimensionnalité de l'échelle	1. Examiner le KMO, le test de Bartlett et les MSA qui permettront de savoir si les données sont factorisables (le KMO doit avoir une valeur supérieure à 0,5, le test de Bartlett $\mathbf{p} \leq 5\%$, les MSA doivent être supérieurs à 0,5).
	2. Examiner les communalités de chaque item de l'échelle et l'éliminer si sa communalité est inférieure à 0,4.
	3. Eliminer les items ayant des corrélations avec leur axe inférieures à 0,5, et/ou des corrélations supérieures à 0,3 avec au moins deux axes.
2ème Phase Analyser la cohérence interne de l'échelle	Examiner la fiabilité de l'échelle en se référant à l'alpha de Cronbach. À ce niveau, il n'existe pas de règle générale communément admise. Nunnally (1978) propose un seuil fixé à 0,7. Evrard et al. (2003) acceptent une valeur supérieure à 0,6 dans les recherches exploratoires. Il est également recommandé d'examiner l'amélioration de la valeur de l'alpha dans le cas où l'un des items perturbateurs est éliminé.
3ème phase Interpréter les axes retenus	Interpréter la structure factorielle finale en se référant à la théorie.

Il importe, toutefois, de signaler que les itérations n'obéissent pas uniquement à des règles purement statistiques. Il faudra, en outre, que la décision d'écarter des items ait un sens théorique. Dans ce qui suit, l'ensemble des traitements statistiques pour chacun des instruments de mesure utilisés sont présentées et commentées successivement, et sont suivies d'un tableau synthétisant les différents résultats obtenus.

I.1.1. Epuration des échelles du premier niveau conceptuel

Les résultats de l'analyse exploratoire opérée sur les instruments de mesure des variables du premier niveau conceptuel, sont développés dans les sous-titres infra. Ces variables correspondent respectivement au rôle du secteur d'activité, au rôle de l'État, au rôle des médias, au rôle des ONG et finalement au rôle des firmes multinationales (FMN).

I.1.1.1. La variable rôle du secteur d'activité

Dans cette section, nous examinons successivement la dimensionnalité de l'échelle du rôle du secteur d'activité, puis sa fiabilité et enfin l'interprétation des axes retenus.

a. La dimensionnalité

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle avec un KMO = 0,63 et un test de Bartlett : 55,38 (p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5 indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables ce qui nous permet d'aller plus loin dans nos analyses.

(1) 1ère itération

Une première ACP pratiquée sur les cinq items de cette dimension nous permet de retenir un seul facteur qui récupère 37% de la variance totale en se référant au critère de Kaiser.

Tableau 6.2. Résultats de la quantité de variance récupérée lors de la première itération de la variable rôle du secteur d'activité

	Valeurs propres initiales			**Sommes des carrés des facteurs retenus**		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**1,845**	**36,893**	**36,893**	**1,845**	**36,893**	**36,893**
2	0,990	19,801	56,694			
KMO : 0,63, Test de Bartlett : 55,38 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet de corroborer l'existence d'une seule dimension. Il existe un coude bien marqué au niveau du deuxième axe. De plus, les valeurs propres des axes 2 à 4 sont à peu près alignées (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de communalité, l'item « nature du secteur d'activité » devrait être supprimé car la valeur est substantiellement inférieure à 0,4.

Tableau 6.3. Communalités de l'échelle du rôle du secteur d'activité obtenues lors de la première itération

Items de la variable rôle du secteur d'activité	**Communalités**
Degré de concurrence	0,503
Degré de mimétisme	0,482
Degré de régulation	0,417
Valeurs du secteur	0,398
Nature du secteur	**0,085**

(2) 2ème itération

Après avoir écarté cet item de l'analyse, nous procédons à une deuxième ACP. La qualité de la variance restituée s'est nettement améliorée en passant de 37% à 45 %. L'examen des communalités montre que les quatre items restant présentent une bonne corrélation les uns avec les autres et se partagent des variances communes. L'item « valeurs du secteur » présente une communalité légèrement inférieure au seuil de 0,4, mais nous allons l'accepter pour la suite de l'analyse. Les corrélations des items avec le seul axe retenu se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.4. Structure factorielle finale de l'échelle rôle du secteur d'activité (sans rotation[45])

Items de la variable rôle du secteur d'activité	Facteur	Communalités
Degré de concurrence	0,718	0,515
Degré de mimétisme	0,708	0,501
Degré de régulation	0,665	0,442
Valeurs du secteur	0,588	0,398

Ainsi, la corrélation des quatre items montre une structure factorielle claire. L'étude de la cohérence interne du facteur retenu est réalisée avant son interprétation car d'autres énoncés peuvent être écartés.

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de l'instrument de mesure. Nous calculons donc l'alpha de Cronbach pour la variable rôle du secteur d'activité.

Tableau 6.5. Alpha de Cronbach pour la variable rôle du secteur d'activité

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	4	0,59

La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0,59. Cette valeur est inférieur à 0,7 (seuil fixé Nunnally, 1978). Toutefois, nous pouvons juger cette valeur relativement acceptable en se référant au seuil de 0,6 fixé par Evrard et al., (2003). Nous avons également effectué un test pour voir si l'alpha pourrait s'améliorer en éliminant l'un des quatre items, mais sa valeur tend à décliner.

[45] Nous ne pouvons pas effecteur de rotation car une seule composante a été extraite. La solution ne peut pas subir de rotation.

La cohérence interne semble être relativement faible en phase exploratoire. Nous verrons ce qu'il serait opportun de faire en phase confirmatoire où cette variable pourrait être écartée de l'analyse.

c. Interprétation de l'axe retenu

Les quatre items qui forment l'axe portent sur le degré de concurrence intra-secteur, le degré de mimétisme, le degré de régulation et les valeurs véhiculées dans le secteur. Ces items sont cohérents les uns avec les autres et permettent d'appréhender l'effet de la configuration du secteur d'activité sur le niveau d'engagement sociétal de l'entreprise. Ce facteur est en parfaite concordance avec nos postulats théoriques.

Nous avons ainsi analysé la dimensionnalité, la cohérence interne et interprété l'axe de l'échelle relative au rôle du secteur d'activité. Le processus d'épuration est terminé. Nous adopterons la même procédure pour le reste des échelles.

I.1.1.2. La variable rôle de l'État

Dans ce qui suit sont, successivement, présentés les résultats des analyses de la dimensionnalité de l'échelle de mesure de la variable « rôle de l'État », puis de sa fiabilité et enfin l'interprétation des axes retenus.

a. La dimensionnalité

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle avec un KMO = 0,80 et un test de Bartlett : 205,26 (p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5 indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables et nous pouvons continuer notre analyse.

(1) 1ère itération

Une première ACP effectuée sur les cinq items de cette dimension nous permet de retenir un seul facteur qui restitue 48% de la variance totale en se référant au critère de Kaiser.

Tableau 6.6. Résultats de la quantité de variance récupérée lors de la première itération de la variable rôle de l'État

	Valeurs propres initiales			**Sommes des carrés des facteurs retenus**		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**2,905**	**48,420**	**48,420**	**2,905**	**48,420**	**48,420**
2	0,912	15,208	63,628			
KMO : 0,80 ; Test de Bartlett : 205,26 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet d'affirmer l'existence d'une seule dimension. Il existe un coude bien marqué au niveau du deuxième axe. De plus, les valeurs propres des axes 2 à 6 sont à peu près alignées (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de communalité, l'item « Degré de modernisation» devrait être supprimé car sa valeur est substantiellement inférieure à 0,4.

Tableau 6.7. Communalités de l'échelle du rôle de l'État obtenues lors de la première itération

Items de la variable rôle de l'État	Communalités
Initiatives et accords	0,404
Recherche de compétitivité	0,475
Recherche de cohésion sociale	0,596
Institutions de veille et de contrôle	0,694
Système politique	0,528
Degré de modernisation	**0,208**

(2) 2ème itération

Après avoir écarté cet item de l'analyse, nous procédons à une deuxième ACP. La qualité de la variance restituée s'est nettement améliorée en passant de 48% à 55 %. L'examen des communalités montre que les cinq items restant présentent une bonne corrélation les uns avec les autres et se partagent des variances communes. Les corrélations des items avec le seul axe retenu se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.8. Structure factorielle finale de l'échelle rôle l'État

Items de la variable rôle de l'État	Facteur	Communalités
Initiatives et accords	0,634	0,402
Recherche de compétitivité	0,715	0,511
Recherche de cohésion sociale	0,774	0,599
Institutions de veille et de contrôle	0,852	0,727
Système politique	0,722	0,521

La corrélation des cinq items montre une structure factorielle claire. Le facteur retenu est ainsi bien établi.

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de l'instrument de mesure. Nous calculons donc l'alpha de Cronbach pour la variable rôle de l'État.

Tableau 6.9. Alpha de Cronbach pour la variable rôle l'État

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	5	0,794

La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0,79. Cette valeur est supérieur à 0,7 (seuil fixé Nunnally, 1978). Elle est jugée comme bonne. Nous avons également effectué un test pour voir si l'alpha pourrait s'améliorer en éliminant l'un des cinq items, mais sa valeur tend à décliner. Ainsi, les items mesurent bien le même phénomène. La cohérence interne de cette échelle est vérifiée, ce qui indique que les répondants sont cohérents dans les réponses apportées (Igalens et Roussel, 1998).

c. Interprétation de l'axe retenu

Les cinq items qui forment l'axe portent sur le rôle de l'État dans la démarche sociétale de l'entreprise. Les items retenus renvoient aux initiatives et accords pris en la matière, la recherche de cohésion sociale et de compétitivité des entreprises, la mise en place d'institutions de veille de contrôle et finalement, le rôle du système politique et ses préconisations en matière de protection sociale et de développement durable. Ces items sont cohérents les uns avec les autres et permettent de prédire le rôle sociétal de l'État à travers ses diverses institutions.

I.1.1.3. La variable rôle des médias

Dans ce qui suit sont, successivement, présentés les résultats des analyses de la dimensionnalité de l'échelle de mesure de la variable « rôle des médias», puis de sa fiabilité et enfin l'interprétation des axes retenus.

a. La dimensionnalité

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle avec un KMO = 0,70 et un test de Bartlett : 61,16 (p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5 indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables et nous pouvons continuer notre analyse. Une première ACP pratiquée sur les quatre items de cette dimension

nous permet de retenir un seul facteur qui récupère 48% de la variance totale en se référant au critère de Kaiser.

Tableau 6.10. Résultats de la quantité de variance récupérée de la variable rôle des médias

	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**1,926**	**48,161**	**48,161**	**1,926**	**48,161**	**48,161**
2	0,800	20,002	68,163			
KMO : 0,70 ; Test de Bartlett : 61,16 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet d'affirmer l'existence d'une seule dimension. Il existe un coude bien marqué au niveau du deuxième axe. De plus, les valeurs propres des axes 2 à 4 sont à peu près alignées (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de communalité, l'ensemble des quatre items de la variable présentent des valeurs supérieures à 0,4. Les corrélations des items avec le seul axe retenu se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.11. Structure factorielle de l'échelle rôle des médias

Items de la variable rôle des médias	Facteur	Communalités
L'effet de l'intérêt des médias	0,674	0,454
Capacité à diffuser la bonne réputation	0,686	0,470
Capacité à dévaloriser l'entreprise	0,753	0,567
Intérêts pour les entreprises à fort impact social et environnemental	0,660	0,435

La corrélation des quatre items montre une structure factorielle claire. Le facteur retenu semble être bien établi.

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de l'instrument de mesure. Nous calculons donc l'alpha de Cronbach pour la variable rôle des médias.

Tableau 6.12. Alpha de Cronbach pour la variable rôle des médias

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	4	0,64

La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0,64. Cette valeur est comprise entre 0,6 et 0,7, l'intervalle toléré par Nunnally (1978). De plus elle se situe au-delà de 0,6, seuil fixé par Evrard et al. (2003). Ce coefficient est donc jugée comme acceptable.

c. Interprétation de l'axe retenu

Les quatre items qui forment cet axe semblent être cohérents les uns avec les autres. Ils portent essentiellement sur le rôle des médias dans la démarche sociétale de l'entreprise. Ils renvoient essentiellement à l'effet de l'intérêt des médias porté à l'activité de l'entreprise, leur capacité à valoriser ou à dévaloriser l'image de l'entreprise, et enfin leur degré d'attention porté à l'entreprise dont les activités ont un grand impact environnemental et sociétal. Ces items sont cohérents avec nos réflexions théoriques et permettent ainsi de mieux prédire le rôle des médias dans l'engagement sociétal des entreprises.

I.1.1.4. La variable rôle des ONG

Dans cette section, nous examinons successivement la dimensionnalité de l'échelle relative au rôle des ONG, puis sa fiabilité et enfin l'interprétation des axes retenus.

a. La dimensionnalité

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle avec un KMO = 0,80 et un test de Bartlett : 250,68 (p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5 indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables et nous pouvons continuer notre analyse. Une première ACP opérée sur les quatre items de cette dimension nous permet de retenir un seul facteur qui récupère 71% de la variance totale en se référant au critère de Kaiser.

Tableau 6.13. Résultats de la quantité de variance récupérée de la variable rôle des ONG

	Valeurs propres initiales			**Sommes des carrés des facteurs retenus**		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**2,869**	**71,722**	**71,722**	**2,869**	**71,722**	**71,722**
2	0,483	12,072	83,794			
KMO : 0,80 ; Test de Bartlett : 250,68 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet d'affirmer l'existence d'une seule dimension. Il existe un coude bien marqué au niveau du deuxième axe. De plus, les valeurs propres des axes 2 à 4 sont parfaitement alignées (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de

communalité, l'ensemble des quatre items de la variable présentent des valeurs supérieures à 0,4. Les corrélations des items avec le seul axe retenu se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.14. Structure factorielle de l'échelle rôle des ONG

Items de la variable du rôle des ONG	Facteur	Communalités
Conseil et assistance	0,849	0,720
Résolutions et accords	0,867	0,751
Mobilisation persuasion ou boycott	0,826	0,682
Réseaux et savoir-faire	0,846	0,715

La corrélation des quatre items montre une structure factorielle claire. Le facteur retenu semble être bien établi.

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de l'instrument de mesure. Nous calculons donc l'alpha de Cronbach pour la variable rôle des ONG.

Tableau 6.15. Alpha de Cronbach pour la variable rôle ONG

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	4	0,86

La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0,86. Cette valeur est jugée comme bonne en se référant au seuil fixé par Nunnally (1978) et Evrard et al. (2003).

c. Interprétation de l'axe retenu

Les quatre items qui forment cet axe semblent être cohérents les uns avec les autres. Ils portent sur le rôle des ONG dans la démarche sociétale de l'entreprise. Ils renvoient essentiellement au conseil et à l'assistance fournis par les ONG en matière d'engagement sociétal, aux accords et résolutions prises en la matière, à la capacité des ONG à mobiliser, à persuader voire boycotter les entreprises et finalement, à la mise en commun de leurs réseaux et savoir-faire au service des entreprises. Ces items sont cohérents avec nos postulats théoriques et permettent ainsi de mieux prédire le rôle des ONG dans l'engagement sociétal des entreprises.

I.1.1.5. La variable rôle des firmes multinationales (FMN)

Dans cette section, nous examinons successivement la dimensionnalité de l'échelle relative au rôle des FMN, puis sa fiabilité et enfin l'interprétation des axes retenus.

a. La dimensionnalité

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle avec un KMO = 0,80 et un test de Bartlett : 289,77 (p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5 indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables et nous pouvons continuer notre analyse. Une première ACP pratiquée sur les quatre items de cette dimension nous permet de retenir un seul facteur qui récupère 73% de la variance totale en se référant au critère de Kaiser.

Tableau 6.16. Résultats de la quantité de variance récupérée de la variable rôle des FMN

	Valeurs propres initiales			**Sommes des carrés des facteurs retenus**		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**2,957**	**73,924**	**73,924**	**2,957**	**73,924**	**73,924**
2	0,437	10,926	84,850			
KMO : 0,80 ; Test de Bartlett : 289,77 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet d'affirmer l'existence d'une seule dimension. Il existe un coude bien marqué au niveau du deuxième axe. De plus, les valeurs propres des axes 2 à 4 sont à peu près alignées (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de communalité, l'ensemble des quatre items de la variable présentent des valeurs supérieures à 0,4. Les corrélations des items avec le seul axe retenu se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.17. Structure factorielle de l'échelle rôle des FMN

Items de la variable du rôle des FMN	**Facteur**	**Communalités**
Diffusion des bonnes pratiques	0,814	0,663
Imitation par les entreprises locales	0,834	0,696
Exemplarité en matière de comportement sociétal	0,886	0,785
Source d'apprentissage sociétal	0,902	0,814

La corrélation des quatre items montre une structure factorielle claire. Le facteur retenu semble être bien établi.

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de l'instrument de mesure. Nous calculons donc l'alpha de Cronbach pour la variable rôle des FMN.

Tableau 6.18. Alpha de Cronbach pour la variable rôle FMN

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	4	0,88

La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0,88. Cette valeur est jugée comme bonne en se référant au seuil fixé par Nunnally (1978) et Evrard et al. (2003).

c. Interprétation de l'axe retenu

Les quatre items qui forment cet axe semblent être cohérents les uns avec les autres. Ils portent sur le rôle des FMN dans la démarche sociétale des entreprises. Ils renvoient essentiellement à leur capacité à diffuser les bonnes pratiques sociétales, à stimuler le processus de mimétisme à l'échelle locale, à leur exemplarité en matière de pratiques sociétales, et finalement, à leur capacité à encourager l'apprentissage sociétal. Ces items sont cohérents avec nos réflexions théoriques et permettent ainsi de mieux prédire le rôle des FMN dans l'engagement sociétal des entreprises.

I.1.2. Epuration des échelles du deuxième niveau conceptuel

Nous allons procéder, comme il était le cas de la section précédente, à une analyse exploratoire des variables du deuxième niveau conceptuel relatives au processus de PSE. Ces variables correspondent respectivement aux principes de responsabilité, au processus de réceptivité sociétale et aux instruments sociétaux.

I.1.2.1. La variable principes de responsabilité

À ce niveau, nous examinons successivement la dimensionnalité de l'échelle principes de responsabilité, puis sa fiabilité et enfin l'interprétation des axes retenus.

a. La dimensionnalité

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle avec un KMO = 0,62 et un test de Bartlett : 342,42 (p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5

indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables et nous pouvons continuer notre analyse.

(1) 1ère itération

Une première ACP pratiquée sur les onze items des trois principes nous permet de retenir trois facteurs qui récupèrent 54% de la variance totale en se référant au critère de Kaiser.

Tableau 6.19. Résultats de la quantité de variance récupérée lors de la première itération de la variable principes de responsabilité

	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,429	22,080	22,080	2,429	22,080	22,080
2	2,175	19,772	41,852	2,175	19,772	41,852
3	**1,413**	**12,846**	**54,698**	**1,413**	**12,846**	**54,698**
4	0,94	9,851	63,549			
KMO : 0,62 ; Test de Bartlett : 342,42 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet d'affirmer l'existence de trois dimensions. Il existe un coude bien marqué au niveau du quatrième axe. De plus, les valeurs propres des axes 4 à 9 sont à peu près alignées (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de communalité, l'item « Principe d'implication managériale 5 » présente une valeur inférieur à 0,4. Il importe donc de l'éliminer et de refaire l'analyse.

Tableau 6.20. Communalités de l'échelle principes de responsabilité obtenues lors de la première itération

Items de la variable principes de responsabilité	Communalités
Principe d'implication managériale 1	0,562
Principe d'implication managériale 2	0,505
Principe d'implication managériale 3	0,582
Principe d'implication managériale 4	0,430
Principe d'implication managériale 5	**0,290**
Principe de légitimité 1	0,563
Principe de légitimité 2	0,616
Principe de légitimité 3	0,391
Principe de responsabilité publique 1	0,767
Principe de responsabilité publique 2	0,828
Principe de responsabilité publique 3	0,582

(2) 2ème itération

Une fois l'item « Principe d'implication managériale 5 » écarté de l'analyse, la variance restituée a légèrement augmenté, passant de 54% à 58%. L'examen des communalités obtenues lors de la deuxième itération fournit des valeurs acceptables (supérieures à 0,4). À l'exception de l'item « Principe de légitimité 3 » qui présente une communalité légèrement inférieure au seuil. Nous comptons le garder et poursuivre l'analyse sous réserve de le réexaminer à l'issue de chaque itération.

Nous passons à présent à examiner la structure factorielle obtenue à l'issue de la seconde itération. Le premier facteur renvoie bel et bien au principe de légitimité, il semble être bien établi et intègre trois items dont la corrélation avec l'axe est jugée comme bonne. Le deuxième facteur intègre les trois items du principe d'implication managériale. Ces trois items présentent une bonne corrélation avec l'axe. Ce facteur semble également être bien établi. Le troisième facteur semble plus ou moins problématique. En effet, il intègre bien les trois items du principe de responsabilité publique, mais inclut également le quatrième item du principe d'implication managériale. Il devient alors nécessaire de retrancher cet item perturbateur puisque il contredit la théorie.

Tableau 6.21. Structure factorielle de l'échelle principes de responsabilité obtenue après la deuxième itération (après rotation Varimax)

Items de la variable principes de responsabilité	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
Principe d'implication managériale 1	0,036	**0,784**	-0,005	0,617
Principe d'implication managériale 2	0,120	**0,719**	0,062	0,535
Principe d'implication managériale 3	0,043	**0,704**	0,255	0,562
Principe d'implication managériale 4	-0,249	0,100	**0,670**	0,520
Principe de légitimité 1	**0,864**	0,079	-0,106	0,594
Principe de légitimité 2	**0,905**	0,002	0,090	0,574
Principe de légitimité 3	**0,732**	0,122	-0,120	0,385
Principe de responsabilité publique 1	0,133	0,302	**0,644**	0,764
Principe de responsabilité publique 2	0,081	0,144	**0,554**	0,828
Principe de responsabilité publique 3	0,121	-0,293	**0,637**	0,565

(3) 3ème itération

Une fois l'item « principe d'implication managériale 4 » écarté de l'analyse, les résultats de l'ACP se sont nettement améliorés. Le KMO est passé de 0,62 à 0,63. La qualité de représentation est passée de 58% à 62%. Les communalités sont toutes supérieures à 0,4.

Tableau 6.22. Structure factorielle de l'échelle principes de responsabilité à l'issue de la troisième itération (après rotation Varimax)

Items de la variable principes de responsabilité	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
Principe d'implication managériale 1	0,033	**0,766**	-0,061	0,592
Principe d'implication managériale 2	0,088	**0,722**	0,119	0,544
Principe d'implication managériale 3	0,048	**0,739**	-0,006	0,549
Principe de légitimité 1	0,097	0,313	**0,495**	0,517
Principe de légitimité 2	-0,150	0,252	**0,616**	0,466
Principe de légitimité 3	0,052	-0,273	**0,818**	0,747
Principe de responsabilité publique 1	**0,864**	0,066	-0,020	0,517
Principe de responsabilité publique 2	**0,904**	0,022	0,129	0,466
Principe de responsabilité publique 3	**0,752**	0,105	-0,160	0,747

La structure factorielle obtenue à l'issue de la troisième itération est tridimensionnelle et reste en effet stable et claire. La corrélation des items avec les axes est jugée acceptable.

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de la structure factorielle finale obtenue à l'issue de la troisième itération.

Tableau 6.23. Alpha de Cronbach des facteurs de l'échelle principes de responsabilité

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	3	0,80
2	3	0,66
3	3	0,40

Le premier facteur présente un alpha de Cronbach de 0,8. Cette valeur est jugée comme bonne. Le deuxième facteur dispose d'un alpha de 0,66. Cette valeur est acceptable en se référant au seuil de 0,6 fixé par Evrard et al. (2003). Le troisième facteur présente une valeur de l'alpha très faible, largement inférieure au seuil toléré. Ce facteur n'est donc pas fiable. Il devient alors nécessaire de l'écarter de l'analyse.

c. Interprétation des axes retenus

En résumé, deux facteurs sont retenus pour le reste des analyses. Le premier facteur est bien le principe de responsabilité publique. Les trois items y afférents permettent de mesurer l'ampleur de la démarche sociétale qui se limite aux seuls domaines d'intervention de l'entreprise et non au-delà. Le deuxième facteur renvoie au principe d'implication managériale. Ses trois items portent sur les valeurs et convictions managériales qui sont de nature à stimuler l'engagement

sociétal de l'entreprise. Le principe légitimité sera écarté de l'analyse à cause de son manque de fiabilité.

I.1.2.2. La variable réceptivité sociétale

À ce niveau, nous examinons successivement la dimensionnalité de l'échelle réceptivité sociétale, puis sa fiabilité et enfin l'interprétation des axes retenus. Au cours de cette analyse, nous allons faire introduire l'ensemble des neuf items en même temps. Ces items renvoient en effet aux trois dimensions renvoyant aux trois catégories de SH (qui font autorité, en attente, et latents).

a. La dimensionnalité

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle avec un KMO = 0,71 et un test de Bartlett : 572,35 (p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5 indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables et nous pouvons continuer notre analyse. L'ACP pratiquée sur l'ensemble des neuf items des trois catégories de SH nous permet de retenir trois facteurs qui récupèrent 75% de la variance totale.

Tableau 6.24. Résultats de la quantité de variance récupérée pour la variable réceptivité sociétale

	Valeurs propres initiales			**Sommes des carrés des facteurs retenus**		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,668	40,757	40,757	3,668	40,757	40,757
2	1,988	22,094	62,851	1,988	22,094	62,851
3	**1,155**	**12,838**	**75,689**	**1,155**	**12,838**	**75,689**
4	0,609	6,772	82,461			
KMO : 0,71; Test de Bartlett : 572,35 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet d'affirmer l'existence de trois dimensions. Il existe un coude bien marqué au niveau du quatrième axe. De plus, les valeurs propres des axes 4 à 9 sont à peu près alignées (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de communalité, l'ensemble des neuf items présentent des valeurs supérieures à 0,4. L'examen de la structure factorielle permet de constater une bonne corrélation des items avec chacun des trois axes obtenus.

Tableau 6.25. Structure factorielle de l'échelle réceptivité sociétale (après rotation Varimax)

Items de la variable réceptivité	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
SH1 priorité des demandes	**0,866**	0,069	0,205	0,796
SH1 degré d'attention accordée	**0,894**	0,099	0,234	0,863
SH1 degré de satisfaction	**0,822**	-0,012	0,205	0,717
SH2 priorité des demandes	0,275	0,042	**0,706**	0,576
SH2 degré d'attention accordée	0,316	0,139	**0,805**	0,766
SH2 degré de satisfaction	0,109	0,137	**0,887**	0,817
SH3 priorité des demandes	-0,045	**0,778**	0,300	0,697
SH3 degré d'attention accordée	0,121	**0,892**	-0,025	0,810
SH3 degré de satisfaction	0,058	**0,872**	0,069	0,768

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de la structure factorielle obtenue.

Tableau 6.26. Alpha de Cronbach des facteurs obtenus

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	3	0,86
2	3	0,80
3	3	0,81

Les trois facteurs semblent avoir une bonne cohérence interne. La valeur de l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,8 pour les trois facteurs obtenus.

c. Interprétation des axes retenus

L'ensemble des trois facteurs mesurent bien la réceptivité sociétale qui porte sur la satisfaction des demandes des trois catégories de SH (qui font autorité, en attente et latents). Chacune des dimensions retenues permet donc d'appréhender le degré de saillance des attentes des SH. Cette structure factorielle est en parfaite adéquation avec nos présupposés théoriques.

I.1.2.3. La variable instruments sociétaux

À ce niveau, nous examinons successivement la dimensionnalité de l'échelle instruments sociétaux, puis sa fiabilité et enfin l'interprétation des axes retenus.

a. La dimensionnalité de l'échelle

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle (le KMO = 0,72 et test de Bartlett : 304,65/p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5 indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables et nous pouvons continuer notre analyse. L'ACP pratiquée sur l'ensemble des huit items nous permet de retenir deux facteurs qui récupèrent 56% de la variance totale.

Tableau 6.27. Résultats de la quantité de variance récupérée pour la variable instruments sociétaux

	Valeurs propres initiales			**Sommes des carrés des facteurs retenus**		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,231	40,384	40,384	3,231	40,384	40,384
2	**1,255**	**15,694**	**56,078**	**1,255**	**15,694**	**56,078**
3	0,927	11,582	67,660			
KMO : 0,71; Test de Bartlett : 304,65 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet d'affirmer l'existence de deux dimensions. Il existe un coude bien marqué au niveau du troisième axe. De plus, les valeurs propres des axes 3 à 8 sont à peu près alignées (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de communalité, l'ensemble des huit items présentent des valeurs supérieures à 0,4. L'examen de la structure factorielle permet de constater une bonne corrélation des items avec chacun des deux axes obtenus.

Tableau 6.28. Structure factorielle de l'échelle instruments sociétaux (après rotation Varimax)

Items de la variable instruments sociétaux	**Facteur 1**	**Facteur 2**	**Communalités**
Code éthique	**0,858**	0,149	0,759
Code de bonne gouvernance	**0,794**	0,203	0,671
Normes	**0,727**	0,070	0,534
Audit social	0,271	**0,617**	0,455
Reporting sociétal	0,487	**0,552**	0,542
Bilan social	0,090	**0,643**	0,422
Donations	-,0041	**0,709**	0,505
Structure de veille	0,248	**0,734**	0,599

L'item « reporting sociétal » demeure problématique. Il présente en effet des corrélations élevées avec les deux axes (0,48 avec l'axe 1 et 0,55 avec l'axe 2). Nous comptons néanmoins le garder en émettant des réserves de façon à le réexaminer au cours de la phase confirmatoire.

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de la structure factorielle obtenue.

Tableau 6.29. Alpha de Cronbach des facteurs de l'échelle instruments sociétaux

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	3	0,74
2	5	0,71

Les deux facteurs semblent avoir une bonne cohérence interne. La valeur de l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,7 pour chacun des deux facteurs obtenus.

c. Interprétation des axes retenus

La batterie d'instruments que nous avons générés a pu être scindée en deux dimensions suite à l'ACP. Le premier facteur intègre les trois items relatifs aux codes (d'éthique et de bonne gouvernance) et aux normes. Ces instruments présentent en effet un caractère formel et contraignant. Leur mise en place permet de réguler le comportement de l'entreprise. Il s'agit de documents formalisés qui exigent de la rigueur dans leur application. Ces instruments disposent d'un caractère plus contraignant, plus strict dans ses dispositions. Le deuxième facteur intègre les instruments relatifs au reporting sociétal, à l'audit et bilan social, à la donation aux charités et à la mise en place d'une structure de veille. Ces instruments, au contraire des autres, ne présentent pas un caractère contraignant. Ils relèvent plutôt du volontariat dans la mesure où ils ne sont pas imposés. Il s'agit d'instruments peu formalisés qui visent généralement à recadrer, à mobiliser et à sensibiliser, autour d'un objectif ou de valeurs sociétales communes.

I.1.3. Epuration des échelles du troisième niveau conceptuel

Nous allons procéder, comme il était le cas des sections précédentes, à une analyse factorielle exploratoire des variables du troisième niveau conceptuel relatives aux résultats de la démarche sociétale de l'entreprise. Ces résultats renvoient à la performance organisationnelle que nous avons conceptualisée selon quatre dimensions : la dimension financière, la dimension opérationnelle, la dimension concurrentielle et la dimension liée à la réputation. Dans le cadre de notre analyse, nous avons fait introduire l'ensemble des quatorze items renvoyant aux quatre dimensions.

a. La dimensionnalité

Cette échelle remplit bien les conditions d'application de l'analyse factorielle (le KMO = 0,78 et test de Bartlett : 844,74/p=0,000). Les MSA sont également supérieurs à 0,5 indiquant une bonne adéquation des items. Les données sont donc factorisables et nous pouvons continuer notre analyse.

(1) 1ère itération

Une première ACP pratiquée sur les quatorze items des quatre dimensions de la performance nous permet de retenir quatre facteurs qui récupèrent 67% de la variance totale en se référant au critère de Kaiser.

Tableau 6.30. Résultats de la quantité de variance récupérée lors de la première itération de la variable performance organisationnelle

	Valeurs propres initiales			**Sommes des carrés des facteurs retenus**		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,496	39,257	39,257	5,496	39,257	39,257
2	1,691	12,082	51,339	1,691	12,082	51,339
3	1,189	8,496	59,835	1,189	8,496	59,835
4	**1,107**	**7,904**	**67,739**	**1,107**	**7,904**	**67,739**
5	0,863	6,164	73,903			
KMO : 0,78 ; Test de Bartlett : 844,74 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test de critère de coude de Cattell (Scree Plot) permet de corroborer l'existence de quatre dimensions de la performance (Cf. Annexe 3.1). En se basant sur le critère de communalité, l'ensemble des quatorze items présentent des valeurs supérieures à 0,4.

L'examen de la structure factorielle obtenue permet de repérer quatre facteurs. Cette structure est en effet problématique puisque certains items se sont ralliés à d'autres axes. Les deux items « Améliorer la position concurrentielle » et « Ouvrir de nouveaux marchés » présentent de fortes corrélations avec plus de deux axes. Ces items à cheval ne font que perturber le groupe. En respectant la règle qui prévoit d'éliminer les items ayant des corrélations supérieures à 0,3 avec au moins deux axes. Nous allons les éliminer et refaire l'analyse.

Tableau 6.31. Structure factorielle de l'échelle performance organisationnelle obtenue à l'issue de la première itération (après rotation Varimax)

Items de la variable performance organisationnelle	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Communalités
Accroître le CA	**0,803**	0,144	0,117	0,224	0,729
Augmenter la rentabilité des actifs	**0,801**	0,187	0,180	0,156	0,733
Augmenter les bénéfices	**0,692**	0,266	0,107	0,257	0,690
Réduire les coûts	0,307	-0,050	0,290	**0,543**	0,615
Augmenter la productivité	0,247	0,078	0,076	**0,827**	0,757
Augmenter le niveau d'innovation	0,389	-0,054	**0,761**	0,112	0,746
Développer de nouveaux produits	0,270	-0,002	**,623**	-0,276	0,789
Exploiter des segments responsables	-0,008	0,315	**0,769**	0,209	0,734
Développer une image responsable	0,012	0,328	**0,581**	0,265	0,704
Améliorer la positon concurrentielle	0,332	0,402	0,388	0,195	0,551
Ouvrir de nouveaux marchés	-0,008	0,315	0,369	0,329	0,491
Avoir une meilleure relation avec l'ensemble du corps social	0,234	**0,754**	-0,002	-0,047	0,625
Bénéficier d'une notoriété et visibilité	-0,024	**0,800**	0,068	0,063	0,649
S'impliquer dans la communauté	0,112	**0,597**	0,114	0,337	0,670

(2) 2ème itération

Une fois ces deux items perturbateurs éliminés, le KMO garde une valeur de 0,78. Le pourcentage de la variance récupérée par les quatre facteurs s'est nettement amélioré en passant de 67% à 71%. Les valeurs des communalités demeurent acceptables et supérieures à 0,4. La structure factorielle obtenue à l'issue de la deuxième itération semble être meilleure. Le premier facteur intègre bien les trois items relatifs à la dimension financière. Ces trois items présentent une bonne corrélation avec l'axe. Le troisième facteur est également bien établi. Il inclut les trois items renvoyant à la dimension réputation et qui présentent une bonne corrélation avec cet axe. Quant au quatrième facteur, il renvoie bien à la dimension opérationnelle mais intègre uniquement deux items. Le deuxième facteur est toutefois problématique. Il intègre deux items de la dimension concurrentielle et deux autres items de la dimension opérationnelle. Nous émettons des réserves à son égard et passons à l'analyse de fiabilité qui pourra nous éclairer davantage sur ce que l'on peut conclure.

Tableau 6.32. Structure factorielle de l'échelle performance organisationnelle obtenue à l'issue de la deuxième itération (après rotation Varimax)

Items de la variable performance organisationnelle	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Communalités
Accroître le CA	**0,81**	0,113	0,057	0,235	0,721
Augmenter la rentabilité des actifs	**0,81**	0,207	0,158	0,158	0,743
Augmenter les bénéfices	**0,72**	0,103	0,343	0,256	0,717
Réduire les coûts	0,416	0,275	-0,091	**0,52**	0,597
Augmenter la productivité	0,272	0,080	0,037	**0,81**	0,739
Augmenter le niveau d'innovation	0,296	**0,75**	-0,086	0,104	0,736
Développer de nouveaux produits	0,307	**0,65**	0,021	-0,286	0,825
Exploiter des segments responsables	-0,0003	**0,79**	0,243	0,266	0,752
Développer une image responsable	0,031	**0,58**	0,262	0,290	0,701
Avoir une meilleure relation avec l'ensemble du corps social	0,258	0,035	**0,79**	-0,015	0,695
Bénéficier d'une notoriété et visibilité	0,025	0,102	**0,84**	0,101	0,727
S'impliquer dans la communauté	0,130	,0127	**0,53**	0,305	0,669

b. La cohérence interne

Nous examinons à présent la cohérence interne de la structure factorielle finale obtenue à l'issue de la deuxième itération.

Tableau 6.33. Alpha de Cronbach des facteurs obtenus de l'échelle performance organisationnelle

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	3	0,83
2	4	0,76
3	3	0,704
4	2	0,63

Les trois premiers facteurs présentent une bonne fiabilité. Les valeurs calculées de l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,7.

La cohérence interne du quatrième facteur est moyenne. La valeur de l'alpha est de 0,63. Une valeur que l'on peut accepter en se référant au seul fixé par Evrard et al. (2003). Néanmoins, il faudrait le réexaminer dans la phase confirmatoire en vue de savoir ce qu'il serait opportun de conclure.

c. Interprétation des axes retenus

Le premier constat qui se dégage de cette analyse suggère que la performance organisationnelle est bien quadridimensionnelle. Ce constat est en parfaite adéquation avec nos

présupposés théoriques. Le premier facteur réunit les trois items renvoyant à la dimension financière. Ce facteur présente une bonne cohérence interne et récupère la plus grande part de variance. Le troisième facteur réunit les trois items de la dimension réputation. Sa cohérence interne est jugée comme bonne. Le quatrième facteur incorpore deux items de la dimension opérationnelle. Sa fiabilité est moyenne, mais nous avons décidé de le garder sous réserve de le réexaminer en phase confirmatoire. Le deuxième facteur est en effet discutable. Il intègre deux items de la dimension concurrentielle (« Augmenter le niveau d'innovation » et « Développer de nouveaux produits ») et deux autres items de la dimension opérationnelle (« Exploiter des segments responsables » et « Développer une image responsable »). Ce résultat est certes en contradiction avec notre cadre conceptuel, mais ces quatre items semblent être cohérents les uns avec les autres sur le plan sémantique. En effet, l'innovation, le développement de nouveaux produits, l'exploitation de segments responsables et le développement d'une image responsable concourent vers le même sens qui renvoie à une recherche de compétitivité. Nous décidons donc de garder ce facteur et le considérer comme une « dimension concurrentielle », puisque il est théoriquement intelligible et présente une bonne cohérence interne.

Cette phase exploratoire a permis d'épurer les instruments de mesure des variables relatives à chacun des trois niveaux conceptuels. Ainsi, pour chacune des échelles, nous avons réalisé une Analyse en Composante Principale (ACP) et calculé l'alpha de Cronbach. Pour les neuf échelles présentes dans notre questionnaire, quatre sont multidimensionnelles et cinq sont unidimensionnelles. Les résultats de l'analyse exploratoire sont résumés dans le tableau suivant. Sur l'ensemble de ces neuf échelles, seules deux échelles (rôle du secteur d'activité et principe de responsabilité publique) présente des fiabilités fragiles. Nous avons décidé de les garder sous réserve de les réexaminer en phase confirmatoire et de voir s'il serait opportun de les garder.

Tableau 6.34. Synthèse des résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Niveaux conceptuels	Construits	Dimensions (variables latentes)	Nbre d'items	Quantité de variance restituée	KMO	Cohérence interne (alpha de Cronbach)
NIVEAU CONCEPTUEL I *Pressions institutionnelles*	Rôle du secteur d'activité	Construit unidimensionnel	4	45%	0,63	0,59
	Rôle de l'État	Construit unidimensionnel	5	55%	0,8	0,79
	Rôle des médias	Construit unidimensionnel	4	48%	0,7	0,64
	Rôle des ONG	Construit unidimensionnel	4	71%	0,8	0,86
	Rôle des FMN	Construit unidimensionnel	4	73%	0,8	0,88
NIVEAU CONCEPTUEL II *Performance Sociétale de l'Entreprise*	Principes de responsabilité	Principe de légitimité	3	62%	0,63	0,4
		Principe d'implication managériale	3			0,66
		Principe de responsabilité publique	3			0,8
	Réceptivité sociétale	SH qui font autorité	3	75%	0,71	0,86
		SH en attente	3			0,80
		SH latents	3			0,81
	Instruments sociétaux	Instruments 1	3	56%	0,72	0,74
		Instruments 2	5			0,71
NIVEAU CONCEPTUEL III *Résultats de la démarche sociétale de l'entreprise*	Performance organisationnelle	Dimension financière	3	71%	0,78	0,83
		Dimension concurrentielle	4			0,73
		Dimension réputation	3			0,70
		Dimension opérationnelle	2			0,63

Dans la partie suivante, toutes les échelles vont faire l'objet d'analyses complémentaires de manière à vérifier, d'une part, les structures factorielles obtenues à l'issue de cette phase exploratoire, et d'autre part, la stabilité des indicateurs de cohérence interne. Ces nouvelles analyses vont faire l'objet de la phase confirmatoire.

I.2. ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE : modèles de mesure et estimation de la qualité psychométrique et de la validité des échelles

L'objectif de cette analyse est de parvenir à des instruments de mesure valides avec de bonnes qualités psychométriques. L'analyse en composantes principales (ACP) conduite sur les neuf échelles de mesure a permis d'identifier *à postériori* les structures factorielles présentes dans

les données. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) permettra de compléter le processus de validation des mesures et de vérifier des modèles de mesure postulés *à priori*. Cette analyse confirmatoire applique les méthodes d'équations structurelles et sera pratiquée sous AMOS 18. Afin de spécifier les relations entre les variables latentes et les variables observables, nous avons construit plusieurs modèles de mesure, pour chaque construit, en se basant sur les dimensions obtenues par l'ACP. Ces modèles de mesure sont soumis à une analyse confirmatoire en vue de vérifier la validité du construit pour les neuf instruments de mesure, pris de façon simultanée.

Nous allons faire appel à la méthode du maximum de vraisemblance, la technique la plus utilisée et proposée par défaut par tous les logiciels (Roussel et al., 2002). Elle exige toutefois plusieurs hypothèses contraignantes relatives à la multinormalité de la distribution des variables et la taille de l'échantillon.

La condition de normalité sera vérifiée avec le critère de Mardia (1970). De manière générale, une valeur du Mardia inférieure à 5 indique une distribution multinormale. Néanmoins, plus le modèle se complexifie et intègre un nombre élevé de variables latentes, plus le critère de Mardia a tendance à s'accroître, rendant ainsi la distribution anormale. Concernant la taille de l'échantillon, Roussel et al. (2002) prévoit que la taille minimale de l'échantillon doit être supérieure au nombre de covariances et de corrélations de la matrice des données de départ, c'est-à-dire au nombre de paramètres. Il est vivement recommandé d'avoir un échantillon de taille minimale comprise entre 100 et 150. La taille idéale serait de 200 à 300 individus.

Pour s'affranchir de l'hypothèse de multinormalité et construire un échantillon de taille satisfaisante, nous allons faire appel à une procédure de duplication de l'échantillon, en particulier le « *Bootstrap* » de Bollen et Stine (1992). Cette démarche permet de s'affranchir de l'hypothèse de multinormalité des variables et d'élaborer des sous-échantillons aléatoires à partir de l'échantillon étudié, ce qui constitue une procédure adaptée pour compenser une taille d'échantillon modérément modeste (Byrne, 2001).

L'analyse du modèle de mesure est un processus itératif qui s'effectue en une ou plusieurs itérations. Ces itérations s'effectuent en trois temps, détaillées dans le tableau suivant.

Tableau 6.35. Les différentes phases de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) et les regèles de décision correspondantes

Phases de l'analyse	Règles de décision
1ère phase *Examiner l'ajustement du modèle de mesure et procéder aux modifications nécessaires dans le cas d'un mauvais ajustement*	1. Examiner les indices d'ajustements du modèle de mesure (indices absolus, incrémentaux et de parcimonie) et procéder à des modifications dans le cas où l'ajustement ne satisfait pas les normes.
	2. Examiner les coefficients non-standardisés et standardisés de chaque item. Les coefficients non-standardisés doivent être significatifs. Les coefficients standardisés doivent être inférieurs à 1. Dans le cas contraire, il convient d'éliminer l'item.
	3. Examiner le coefficient de détermination R^2 de chaque item. Si sa valeur est faible, l'item doit être éliminé.
	4. Examiner les variances calculées des termes d'erreurs et éliminer les items correspondants ayant une variance non significative. Dans le cas où cette variance est négative, il convient de la fixer à une faible valeur (Roussel et al., 2002).
2ème phase *Examiner la fiabilité et la validité des échelles*	1. Examiner la fiabilité de l'échelle avec le calcul du rhô de Jöreskog (1971). L'échelle est considérée comme fiable si le rhô est supérieur à 0,7.
	2. Examiner la validité convergente via le calcul du rhô de Fornell et Larcker (1981). Une valeur supérieure à 0,5 indique que cette validité est vérifiée.
3ème phase *Envisager la possibilité de l'existence d'un construit de second-ordre*	Examiner les corrélations entre les variables latentes d'un même concept. Dans le cas où cette corrélation est forte, il devient nécessaire d'envisager un modèle de mesure de second-ordre (sous conditions), en regroupant les dimensions des échelles sous un construit d'ordre supérieur.
4ème phase *Analyser la validité discriminante*	Analyser la validité discriminante des variables retenues via la procédure de Fornell et Larcker (1981).

Il importe de signaler que les itérations n'obéissent pas uniquement à des règles purement statistiques. Il faudrait également que la décision d'écarter des items ait un sens théorique.

I.2.1. Modèles de mesure des échelles du premier niveau conceptuel

Il s'agit à ce niveau de construire un modèle de mesure pour chacune des cinq variables relatives aux pressions institutionnelles et analyser leur validité et leur fiabilité. Pour chaque échelle, nous allons suivre les règles de décision énoncées précédemment. Nous allons également examiner, sous un modèle dépendant (où les cinq variables latentes sont analysées en même temps), la corrélation entre les cinq variables de manière à vérifier l'existence d'un construit de second-ordre.

I.2.1.1. La variable rôle du secteur d'activité

Nous allons à présent fournir les indices d'ajustement du modèle de mesure de la variable rôle du secteur d'activité, les résultats des estimations ainsi que le test de fiabilité et de validité de l'échelle (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2). Le tableau suivant résume les indices d'ajustement.

Tableau 6.36. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle du secteur d'activité

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	5,31 (ddl=2, p=7%)	p associé
	GFI	0,98	>0,9
	AGFI	0,905	>0,9
	RMR	2,8%	<10%
	RMSEA	10%	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,9	>0,9
	CFI	0,92	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	2,65	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,3	La plus forte possible
	PGFI	0,3	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)[46]	p	8%	p associé

Les indices d'ajustement du modèle semblent être satisfaisants dans leur globalité. Le modèle semble bien s'ajuster aux données avec un χ^2 normé de 2,65. L'application du Bootstrap fournit des résultats significatifs et le modèle est correct (p>5%). Les autres indicateurs (GFI, AGFI, NFI, CFI) sont supérieurs à 0,9. Sur l'ensemble des indicateurs, seule le RMSEA présente une valeur relativement faible (10% par rapport à un seuil de 8%), mais nous allons poursuivre l'analyse en gardant certaines réserves. Nous pouvons à présent passer à l'examen de la qualité des estimateurs.

Tableau 6.37. Résultats des estimations de l'échelle rôle du secteur d'activité

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R^2
Rôle du secteur	degré de concurrence	1,00000			0,62158	0,38636
	degré de mimétisme	0,92379	3,43632	***	0,58693	0,34448
	degré de régulation	0,68195	3,29713	***	0,47298	0,22371
	valeurs du secteur	0,60989	2,90151	0,00371	0,38129	0,14539

Les coefficients non- standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés présentent des valeurs inférieures à 1. Les variances calculées sont toutes significatives et positives. Les coefficients de détermination R^2 présentent toutefois des valeurs relativement faibles, surtout pour l'item « valeurs du secteur» qui n'explique que 14% de la variance. Nous émettons à cet effet des réserves à propos de cette échelle et passons à examiner sa fiabilité et sa validité.

S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant synthétise les résultats des tests statistiques. Les résultats suggèrent bien que la variable n'est pas fiable (rhô de Jöreskog <0,7) et n'est pas valide (rhô validité convergente <0,5).

[46] La qualité du Bootstrap est jugée sur la base du p associé. L'hypothèse nulle prévoit que le modèle est correct. L'acceptation de cette hypothèse traduit un bon ajustement du modèle et la fiabilité de ses indicateurs.

Tableau 6.38 .Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle du secteur d'activité

Echelle	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Rôle du secteur d'activité	0,59	0,59	0,29
Seuil d'acceptation	(>0,7, Nunnally, 1978)	(> 0,7, Jöreskog, 1971)	(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).

L'échelle de mesure relative au rôle du secteur d'activité ne satisfait pas les conditions de validité et de fiabilité. Elle devrait être écartée de l'analyse. Nous avons ainsi analysé les qualités psychométriques de l'échelle relative au rôle du secteur d'activité et examiné sa fiabilité et sa validité. Le processus de validation est terminé. Nous adopterons la même procédure pour le reste des échelles.

I.2.1.2. La variable rôle de l'État

Nous allons à présent fournir les indices d'ajustement du modèle de mesure de la variable rôle de l'Etat, les résultats des estimations ainsi que le test de fiabilité et de validité de l'échelle (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2). Le tableau suivant résume les indices d'ajustement.

Tableau 6.39. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle de l'État

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	6,5 (ddl=5, p=25%)	p associé
	GFI	0,99	>0,9
	AGFI	0,98	>0,9
	RMR	0,05	<10%
	RMSEA	0,04	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,96	>0,9
	CFI	0,99	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,31	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,49	La plus forte possible
	PGFI	0,49	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)	p	0,45	p associé

Les indices d'ajustement du modèle semblent être satisfaisants dans leur globalité. Le modèle semble bien s'ajuster aux données avec un χ^2 normé de 1,31. L'application du Bootstrap fournit des résultats significatifs et le modèle est correct (p>5%). Les autres indicateurs (GFI, AGFI, NFI, CFI) sont supérieurs à 0,9. Le RMR et le RMSEA présentent également des valeurs acceptables. Le modèle de mesure semble être bien ajusté. Nous pouvons à présent passer à examiner la qualité des estimateurs.

Tableau 6.40. Résultats des estimations de l'échelle rôle de l'État

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R^2
Rôle de l'État	Initiatives et accords	1,00000			0,54632	0,29846
	Recherche de compétitivité	1,41592	5,19639	***	0,62698	0,39311
	Recherche de cohésion sociale	1,41772	5,47646	***	0,68566	0,47012
	Institutions de veille et de contrôle	1,81805	5,91959	***	0,84820	0,71944
	Système politique	1,24936	5,09195	***	0,60692	0,36835

Les coefficients non standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés présentent des valeurs inférieures à 1. Les variances calculées sont toutes significatives et positives. Les coefficients de détermination R^2 présentent des valeurs jugées comme bonnes. Chacun des cinq items permet de bien expliquer le phénomène étudié.

S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant présente les résultats des tests statistiques. L'échelle s'avère fiable et valide selon les critères de Jöreskog et Fornell et Larcker (1981).

Tableau 6.41. Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle de l'État

Echelle	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Rôle l'État	0,79	0,83	0,51
Seuil d'acceptation	(>0,7, Nunnally, 1978)	(> 0,7, Jöreskog, 1971)	(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).

I.2.1.3. La variable rôle des médias

Nous allons à présent fournir les indices d'ajustement du modèle de mesure de la variable rôle des médias, les résultats des estimations ainsi que le test de fiabilité et de validité de l'échelle (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2). Le tableau suivant résume les indices d'ajustement.

Tableau 6.42. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle des médias

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	1,59(ddl=2, p=0,45)	p associé
	GFI	0,99	>0,9
	AGFI	0,96	>0,9
	RMR	0,002	<10%
	RMSEA	0,000	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,97	>0,9
	CFI	0,999	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	0,79	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,32	La plus forte possible
	PGFI	0,33	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)	p	0,49	p associé

Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants dans leur globalité. Le modèle semble bien s'ajuster aux données avec un χ^2 normé de 0,79. L'application du Bootstrap fournit des résultats significatifs et le modèle est correct (p=49%). Les autres indicateurs (GFI, AGFI, NFI, CFI) sont supérieurs à 0,9. Le RMR et le RMSEA présentent également des valeurs acceptables. Le modèle de mesure semble être bien ajusté. Nous pouvons à présent passer à examiner la qualité des estimateurs.

Tableau 6.43. Résultats des estimations de l'échelle rôle des médias

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R²
Rôle des médias	L'effet de l'intérêt des médias	1,00000	3,62072		0,51090	0,26102
	Capacité à diffuser la bonne réputation	0,83140	3,76855	***	0,53221	0,28325
	Capacité à dévaloriser l'entreprise	1,38722	3,56454	***	0,66579	0,44328
	Intérêts pour les entreprises à fort impact social et environnemental	0,95484	3,62072	***	0,51473	0,26495

Les coefficients non-standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés présentent des valeurs inférieures à 1. Les variances calculées sont toutes significatives et positives. Les coefficients de détermination R² présentent des valeurs jugées comme bonnes. Chacun des quatre items permet de bien expliquer le phénomène étudié.

S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant présente les résultats des tests statistiques. L'échelle présente une fiabilité et une validité inférieures mais proches des seuils fixés par Jöreskog et Fornell et Larcker (1981).

Tableau 6.44. Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle des médias

Echelle	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Rôle des médias	0,64	0,64	0,45
Seuil d'acceptation	*(>0,7, Nunnally, 1978)*	*(> 0,7, Jöreskog, 1971)*	*(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).*

I.2.1.4. La variable rôle des ONG

Nous allons à présent fournir les indices d'ajustement du modèle de mesure de la variable rôle des ONG, les résultats des estimations ainsi que le test de fiabilité et de validité de l'échelle (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2). Le tableau suivant résume les indices d'ajustement.

Tableau 6.45. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle des ONG

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	8 (ddl=2, p=7%)	p associé
	GFI	0,97	>0,9
	AGFI	0,89	>0,9
	RMR	0,03	<10%
	RMSEA	0,11	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,96	>0,9
	CFI	0,97	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	4	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,33	La plus forte possible
	PGFI	0,33	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)	p	0,09	p associé

Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants dans leur globalité. Le modèle semble bien s'ajuster aux données avec un χ^2 normé de 4. L'application du Bootstrap fournit des résultats significatifs et le modèle est correct ($p \geq 5\%$)). Les autres indicateurs (GFI, AGFI, NFI, CFI) sont supérieurs à 0,9. Le RMR et le RMSEA présentent également des valeurs acceptables. Le modèle de mesure semble être bien ajusté. Nous pouvons à présent passer à examiner la qualité des estimateurs.

Tableau 6.46. Résultats des estimations de l'échelle rôle des ONG

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R²
Rôle des ONG	Conseil et assistance	1,00000	8,80637	***	0,79515	0,63226
	Mobilisation persuasion ou boycott	0,82260	9,13804	***	0,75616	0,57178
	Réseaux et savoir-faire	0,92995	9,62127	***	0,78209	0,61166
	Résolutions et accords	0,99356	8,80637	***	0,82407	0,67909

Les coefficients non-standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés présentent des valeurs inférieures à 1. Les variances calculées sont toutes significatives et positives. Les coefficients de détermination R² présentent des valeurs jugées comme bonnes. Chacun des quatre items permet de bien expliquer le phénomène étudié.

S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant présente les résultats des tests statistiques. L'échelle est bien fiable et valide selon les critères de Jöreskog et de Fornell et Larcker (1981).

Tableau 6.47. Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle des ONG

Echelle	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Rôle des ONG	0,86	0,86	0,62
Seuil d'acceptation	*(>0,7, Nunnally, 1978)*	*(> 0,7, Jöreskog, 1971)*	*(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).*

I.2.1.5. La variable rôle des firmes multinationales (FMN)

Nous allons à présent fournir les indices d'ajustement du modèle de mesure de la variable rôle des FMN, les résultats des estimations ainsi que le test de fiabilité et de validité de l'échelle (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2). Les indices d'ajustement de l'échelle se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.48. Qualité d'ajustement de l'échelle rôle des FMN

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	4,5 (ddl=2, p=0,102)	p associé
	GFI	0,98	>0,9
	AGFI	0,92	>0,9
	RMR	0,02	<10%
	RMSEA	0,09	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,98	>0,9
	CFI	0,99	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	2,26	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,32	La plus forte possible
	PGFI	0,33	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)	p	7%	p associé

Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants dans leur globalité. Le modèle semble bien s'ajuster aux données avec un χ^2 normé de 2,26. L'application du Bootstrap fournit des résultats significatifs et le modèle est correct (p>5%). Les autres indicateurs (GFI, AGFI, NFI, CFI) sont supérieurs à 0,9. Le RMR et le RMSEA présentent également des valeurs acceptables.

Le modèle de mesure semble être bien ajusté. Nous pouvons à présent passer à examiner la qualité des estimateurs.

Tableau 6.49. Résultats des estimations de l'échelle rôle des FMN

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R²
Rôle des FMN	Diffusion des bonnes pratiques	1,00000	8,09667	***	0,70983	0,50386
	Imitation par les entreprises locales	0,94913	9,26392	***	0,74741	0,55862
	Exemplarité en matière de comportement sociétal	1,31391	9,25555	***	0,86533	0,74879
	Source d'apprentissage sociétal	1,29491	8,09667	***	0,90157	0,81283

Les coefficients non-standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés présentent des valeurs inférieures à 1. Les variances calculées sont toutes significatives et positives. Les coefficients de détermination R² présentent des valeurs jugées comme bonnes. Chacun des quatre items permet de bien expliquer le phénomène étudié.

S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant présente les résultats des tests statistiques. L'échelle est bien fiable et valide selon les critères de Jöreskog et Fornell et Larcker (1981).

Tableau 6.50. Fiabilité et validité convergente de l'échelle rôle des FMN

Echelle	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Rôle des FMN	0,88	0,88	0,65
Seuil d'acceptation	*(>0,7, Nunnally, 1978)*	*(> 0,7, Jöreskog, 1971)*	*(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).*

L'AFC pratiquée sur l'ensemble des cinq échelles relatives aux variables du premier niveau conceptuel a permis de valider les structures factorielles obtenues à l'issue de l'ACP. L'examen de la fiabilité et la validité de chacune des cinq échelles nous permet d'écarter la variable « rôle du secteur d'activité » qui ne permet pas de satisfaire les critères de validité et de fiabilité requis.

À ce niveau, nous allons examiner un modèle de mesure corrélé qui reprend l'ensemble des quatre modèles de mesure des échelles retenues (rôle de l'État, rôle des médias, rôle des ONG,

rôle des FMN). Ce modèle de mesure dépendant nous permettra de voir la possibilité de passer à un modèle de second-ordre. Pour envisager la possibilité de l'existence d'un construit de second-ordre, il faut que les corrélations entre les dimensions du premier ordre soient supérieures à 0,5 (Roussel et al., 2002.). Dans ce cas de figure, l'examen des corrélations entre les quatre dimensions indique des valeurs inférieures à 0,5. Il s'avère donc que ces quatre dimensions ne sont pas assez corrélées pour envisager la possibilité de les réunir sous un construit d'ordre supérieur.

Tableau 6.51. Corrélations entre les variables du premier niveau conceptuel

	Rôle de l'État	Rôle des médias	Rôle des ONG
Rôle de l'État	1		
Rôle des médias	-0,08020	1	
Rôle des ONG	0,34445	0,15310	1
Rôle des FMN	0,40654	0,26597	0,46289

I.2.2. Modèles de mesure des échelles du deuxième niveau conceptuel

Dans cette section, nous allons construire un modèle de mesure pour chacune des dimensions de la PSE et analyser à chaque fois la validité et la fiabilité des construits.

I.2.2.1. La variable principes de responsabilité

Après avoir construit un modèle de mesure à partir la structure factorielle obtenue à l'issue de l'ACP, nous allons fournir les indices d'ajustement de ce modèle, les résultats des estimations ainsi que le test de fiabilité et de validité de l'échelle. Rappelons à ce niveau que le principe de légitimité a été déjà écarté à l'issue de l'AFE à cause de son manque de fiabilité (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2). Les indices d'ajustement de l'échelle se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.52. Qualité d'ajustement de l'échelle principes de responsabilité

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	8,33 (ddl=8, p = 0,40)	p associé
	GFI	0,97	>0,9
	AGFI	0,94	>0,9
	RMR	0,02	<10%
	RMSEA	0,01	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,96	>0,9
	CFI	0,99	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,04	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,51	La plus forte possible
	PGFI	0,53	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)	p	0,43	p associé

Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants dans leur globalité. Le modèle semble bien s'ajuster aux données avec un χ^2 normé de 1,04. L'application du Bootstrap fournit des résultats significatifs et le modèle est correct (p=43%). Les autres indicateurs (GFI, AGFI, NFI, CFI) sont supérieurs à 0,9. Le RMR et le RMSEA présentent également des valeurs acceptables. Le modèle de mesure semble être bien ajusté. Nous pouvons à présent passer à examiner la qualité des estimateurs.

Tableau 6.53. Résultats des estimations de l'échelle principes de responsabilité

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R²
Principe d'implication managériale	Principe d'implication managériale 1	1,00000			0,71025	0,50446
	Principe d'implication managériale 2	1,22637	3,98032	***	0,71873	0,51658
	Principe d'implication managériale 3	0,65716	3,89826	***	0,46926	0,32020
Principe de responsabilité publique	Principe de responsabilité publique 1	1,00000			0,78329	0,61354
	Principe de responsabilité publique 2	1,06097	7,56114	***	0,90897	0,82623
	Principe de responsabilité publique 3	0,72659	6,70398	***	0,59967	0,35960

Les coefficients non-standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés présentent des valeurs inférieures à 1. Les variances calculées sont toutes significatives et positives. Les coefficients de détermination R² présentent des valeurs jugées comme bonnes. S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant présente les résultats des tests statistiques. En ce qui concerne la dimension principe de responsabilité publique, les valeurs des critères de fiabilité et la validité convergente sont bonnes. En ce qui est de la dimension principe d'implication managériale, sa fiabilité s'avère relativement faible, mais nous pouvons la tolérer puisqu'elle est proche du seuil d'acceptation. Sa validité est confirmée selon le test de Fornell et Larcker (1981).

Tableau 6.54. Fiabilité et validité convergente de l'échelle principes de responsabilité

Dimensions	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Principe d'implication managériale	0,68	0,68	0,49
Principe de responsabilité publique	0,8	0,81	0,6
Seuil d'acceptation	*(>0,7, Nunnally, 1978)*	*(> 0,7, Jöreskog, 1971)*	*(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).*

À ce niveau, nous allons examiner la corrélation entre les deux dimensions pour envisager la possibilité de l'existence d'un construit de second-ordre. En effet, le coefficient de corrélation entre les deux dimensions est de 0,15 (largement inférieur au seuil de 0,5), ne permettant pas ainsi de passer à un construit de second-ordre.

I.2.2.2. La variable réceptivité sociétale

Aprè avoir construit un modèle de mesure de la structure factorielle obtenue à l'issue de l'ACP, nous allons fournir les indices d'ajustement de ce modèle, les résultats des estimations ainsi que le test de fiabilité et de validité de l'échelle (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2).

(1) 1ère itération

Les indices d'ajustement de l'échelle se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.55. Qualité d'ajustement de l'échelle réceptivité sociétale à l'issue de la première itération

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	51,32 (ddl=24, p=0,009)	p associé
	GFI	0,92	>0,9
	AGFI	0,86	>0,9
	RMR	0,03	<10%
	RMSEA	0,09	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,91	>0,9
	CFI	0,95	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	2,13	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,60	La plus forte possible
	PGFI	0,63	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)[47]	p	0,066	p associé

Certains indicateurs du modèle indiquent un niveau d'ajustement insatisfaisant. Le χ^2 est non significatifs. Ce qui révèle que le modèle s'ajuste très mal aux données. De plus, certains indices présentent des valeurs éloignées par rapport aux seuils fixés (AGFI <0,9 ; RMSEA>0,08). Dans un tel contexte, les estimateurs fournis seront biaisés. Il devient alors nécessaire de procéder à des modifications pour améliorer l'ajustement du modèle. L'examen des indices de modifications révèle que l'erreur associé à l'item « priorité des demandes de SH3 » est fortement corrélée avec d'autres erreurs. L'indice de modification (égal à 12,5) suggère que le χ^2 diminuera de 0,14 si l'on procède à relier ces erreurs. Dans ce cas, deux modifications sont envisageables. La première alternative consiste à relier les erreurs entre elles mais cela nécessite une justification théorique. La deuxième alternative consiste à éliminer l'item associé à l'erreur et qui est à l'origine

[47] La qualité des résultats du Bootstrap est jugée sur la base du p associé. L'hypothèse nulle prévoit que le modèle est correct. L'acceptation de cette hypothèse traduit un bon ajustement du modèle et la fiabilité de ses indicateurs.

de cette perturbation. Nous procédons par soustraction et décidons d'éliminer l'item « priorité des demandes de SH3 » en l'absence d'une justification théorique.

(2) 2ème itération

Une fois cet item écarté de l'analyse, l'ajustement du modèle s'est nettement amélioré.

Tableau 6.56. Qualité d'ajustement de l'échelle réceptivité sociétale à l'issue de la deuxième itération

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	27 (ddl=17, p=0,057)	p associé
	GFI	0,95	>0,9
	AGFI	0,90	>0,9
	RMR	0,02	<10%
	RMSEA	0,06	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,94	>0,9
	CFI	0,97	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,59	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,57	La plus forte possible
	PGFI	0,59	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)	p	0,30	p associé

Le modèle semble donc bien s'ajuster aux données. L'ensemble des paramètres d'ajustement présentent des valeurs acceptables. Nous pouvons donc passer à examiner la qualité des estimateurs.

Tableau 6.57. Résultats des estimations des dimensions de la variable réceptivité sociétale à l'issue de la deuxième itération

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R²
Saillance des demandes des SH qui font autorité (SH1)	SH1 degré d'attention accordée	1,00000			0,94507	0,89315
	SH1 priorité des demandes	0,67070	12,08658	***	0,83799	0,70222
	SH1 degré de satisfaction	0,65445	9,95657	***	0,73048	0,53360
Saillance des demandes des SH en attente (SH2)	SH2 degré d'attention accordée	1,00000			0,87749	0,76999
	SH2 priorité des demandes	0,64958	6,98193	***	0,62318	0,38835
	SH2 degré de satisfaction	0,88068	8,52247	***	0,78155	0,61082
Saillance des demandes des SH en attente (SH3)	SH3 degré d'attention accordée	1,00000			0,78992	0,62398
	SH3 degré de satisfaction	1,01394	2,80504	,00503	0,87151	0,75953

Les coefficients non standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés présentent des valeurs inférieures à 1. Les variances calculées sont toutes significatives et positives. Les

coefficients de détermination R^2 présentent des valeurs jugées comme bonnes. S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant présente les résultats des tests statistiques. Les trois dimensions présentent de bons niveaux de fiabilité et de validité.

Tableau 6.58. Fiabilité et validité convergente de l'échelle réceptivité sociétale

Dimensions	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Saillance des demandes des SH qui font autorité (SH1)	0,86	0,87	0,7
Saillance des demandes des SH en attente (SH2)	0,80	0,80	0,58
Saillance des demandes des SH latents (SH3)	0,81	0,81	0,69
Seuil d'acceptation	*(>0,7, Nunnally, 1978)*	*(> 0,7, Jöreskog, 1971)*	*(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).*

À ce niveau, nous allons examiner la corrélation entre les trois dimensions pour envisager la possibilité de passer au construit de second-ordre. Les conditions de passage au construit de second ordre sont réunies. Les corrélations entre les trois construits de premier-ordre sont proches du seuil de 0,5. Les liens structurels (contributions factorielles) entre les trois construits du premier-ordre et le construit de second-ordre avoisinent le seuil de 0,5 (0,61 pour la première dimension, 0,89 pour la deuxième dimension et 0,44 pour la troisième dimension). La figure relative au modèle de second ordre est présentée dans l'Annexe 3.2.

Tableau 6.59. Coefficients de corrélation entre les trois dimensions de la réceptivité sociétale

	SH qui font autorité (SH1)	Attentes SH2	Attentes SH3
Attentes SH1	1		
Attentes SH2	0,54	1	
Attentes SH3	0,47	0,46	1

Tableau 6.60. Résultats du modèle de second-ordre de la variable réceptivité sociétale

Construit second-ordre	Construits premier-ordre	Variance expliquée	Contributions factorielles
Attentes SH	Attentes SH1	0,37	0,61
	Attentes SH2	0,79	0,89
	Attentes SH3	0,30	0,44

Indices d'ajustement	χ^2 (ddl, p)	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	χ^2 normé	Bootstrap (p)
Valeurs	27 (ddl=17, p=0,06)	0,9	0,02	0,06	0,94	1,59	0,30

I.2.2.3. La variable instruments sociétaux

Après avoir construit un modèle de mesure de la structure factorielle obtenue à l'issue de l'ACP, nous allons fournir les indices d'ajustement de ce modèle, les résultats des estimations ainsi que le test de fiabilité et de validité de l'échelle (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2).

(1) 1ère itération

Les indices d'ajustement de l'échelle se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.61. Qualité d'ajustement de l'échelle instruments sociétaux à l'issue de la première itération

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	51,17 (ddl=19,p=0,0009)	p associé
	GFI	0,91	>0,9
	AGFI	0,84	>0,9
	RMR	0,04	<10%
	RMSEA	0,11	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,83	>0,9
	CFI	0,88	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	2,69	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,56	La plus forte possible
	PGFI	0,60	La plus forte possible
Bootstrap	p	0,003	p associé

La majorité d'indicateurs d'ajustement du modèle indiquent un niveau insatisfaisant. Le χ^2 et le Bootstrap sont non significatifs. Ce qui révèle que le modèle s'ajuste très mal aux données. De plus, certains indices présentent des valeurs éloignées par rapport aux seuils fixés (AGFI <0,9 ; RMSEA>0,08, NFI<0,9). Dans un tel contexte, les estimateurs fournis seront biaisés. Il devient alors nécessaire de procéder à des modifications pour améliorer l'ajustement du modèle.

L'examen des indices de modifications révèle que l'erreur associée à l'item « normes » est fortement corrélée avec d'autres erreurs. L'indice de modification (égal à 18) suggère que le χ^2 diminuera de 0,17 si l'on procède à relier ces termes d'erreur. Nous procédons par soustraction et décidons d'éliminer l'item « normes » en l'absence d'une justification théorique.

(2) 2ème itération

Une fois cet item écarté de l'analyse, l'ajustement du modèle s'est nettement amélioré.

Tableau 6.62. Qualité d'ajustement de l'échelle instruments sociétaux à l'issue de la deuxième itération

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	14 (ddl=13, p=0,37)	p associé
	GFI	0,97	>0,9
	AGFI	0,94	>0,9
	RMR	0,02	<10%
	RMSEA	0,02	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,94	>0,9
	CFI	0,99	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,07	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,58	La plus forte possible
	PGFI	0,61	La plus forte possible
Bootstrap	p	0,50	p associé

Le modèle semble donc bien s'ajuster aux données. L'ensemble des indices présentent des valeurs acceptables. Nous pouvons à présent passer à examiner la qualité des estimateurs.

Tableau 6.63. Résultats des estimations de l'échelle instruments sociétaux à l'issue de la deuxième itération

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R^2
Instruments 1	Code éthique	1,00000			0,81958	0,67171
	Code de bonne gouvernance	1,14685	6,26089	***	0,85589	0,73254
Instruments 2	Audit social	1,00000			0,58863	0,34649
	Reporting sociétal	1,42243	5,23003	***	0,65410	0,42784
	Bilan social	1,01233	4,24403	***	0,48068	0,30105
	Donations	1,11011	4,12436	***	0,46320	0,28456
	Structure de veille	1,81766	5,46045	***	0,71895	0,51689

S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant présente les résultats des tests statistiques. La première dimension présente de bonnes valeurs de fiabilité et validité. La deuxième dimension présente une bonne fiabilité et une validité relativement faible en se référant au critère de Fornell et Larcker (1981), mais nous allons tolérer cette valeur puisqu'elle est très proche du seuil.

Tableau 6.64. Fiabilité et validité convergente de l'échelle instruments sociétaux

Dimensions	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Instruments 1	0,74	0,82	0,70
Instruments 2	0,71	0,70	0,48
Seuil d'acceptation	*(>0,7, Nunnally, 1978)*	*(> 0,7, Jöreskog, 1971)*	*(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).*

À ce niveau, nous allons examiner la corrélation entre les deux dimensions pour envisager la possibilité d'un passage au construit de second-ordre.

Les conditions de passage au construit de second ordre sont réunies. La corrélation entre les deux construits de premier-ordre est de 0,55 (largement supérieur au seuil de 0,5). Les liens structurels (contributions factorielles) entre les deux construits du premier-ordre et le construit de second-ordre sont supérieurs à 0,5 (0,80 pour la première dimension et 0,73 pour la deuxième dimension). La figure relative au modèle de second ordre est présentée dans l'Annexe 3.2. Le passage au construit second ordre montre une relative amélioration des paramètres d'ajustement du modèle.

Tableau 6.65. Résultats du modèle de second-ordre relatif à la variable instruments sociétaux

Construit second-ordre	Construits premier-ordre	Variance expliquée	Contributions factorielles
Instruments	Instruments 1	0,65	0,80
	Instruments 2	0,53	0,73

Indices d'ajustement	χ^2 (ddl, p)	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	χ^2 normé	Bootstrap (p)
Valeurs	14 (ddl=13, p=0,37)	0,95	0,02	0,02	0,94	1,07	0,50

I.2.3. Modèle de mesure des échelles du troisième niveau conceptuel

Dans cette section, nous allons construire un modèle de mesure pour chacune des dimensions de la performance organisationnelle et analyser à chaque fois la validité et la fiabilité des construits (la figure relative au modèle de mesure est présentée dans l'Annexe 3.2).

(1) 1ère itération

Les indices d'ajustement de l'échelle se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6.66. Qualité d'ajustement de l'échelle performance organisationnelle à l'issue de la première itération

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	181,35 (dd=48, p=0,00)	p associé
	GFI	0,81	>0,9
	AGFI	0,69	>0,9
	RMR	0,05	<10%
	RMSEA	0,14	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,73	>0,9
	CFI	0,78	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	3,7	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,53	La plus forte possible
	PGFI	0,57	La plus forte possible
Bootstrap (300 réplications)	p	0,03	p associé

La majorité de paramètres du modèle indiquent un niveau d'ajustement insatisfaisant. Le χ^2 et le Bootstrap sont non significatifs. Ce qui révèle que le modèle s'ajuste très mal aux données. De plus, certains indices présentent des valeurs éloignées des seuils fixés (AGFI, GFI <0,9 ; RMSEA>0,08 ; NFI, CFI<0,9). Dans un tel contexte, les estimateurs fournis seront biaisés. Il devient alors nécessaire de procéder à des modifications pour améliorer l'ajustement du modèle.

L'examen des indices de modifications révèle que les termes d'erreur associés aux items « développement de nouveaux produits », « augmenter le rendement des actifs », « augmenter le niveau d'innovation » et « s'impliquer dans la communauté » sont fortement corrélés avec d'autres erreurs. Nous procédons par soustraction, un par un, des items associés à ces erreurs et examinons à chaque fois le niveau d'ajustement. À l'issue de la dernière itération. Les résultats obtenus se présentent comme suit :

(2) Itération finale

Une fois ces items écartés de l'analyse, l'ajustement du modèle s'est nettement amélioré.

Tableau 6.67. Qualité d'ajustement de l'échelle performance organisationnelle à l'issue de la dernière itération

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	19 (ddl=14, p=0,16)	p associé
	GFI	0,96	>0,9
	AGFI	0,9	>0,9
	RMR	0,02	<10%
	RMSEA	0,05	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,93	>0,9
	CFI	0,98	>0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,35	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
	PNFI	0,46	La plus forte possible
	PGFI	0,49	La plus forte possible
Bootstrap	p	0,30	p associé

Le modèle semble donc bien s'ajuster aux données. L'ensemble des indices présentent des valeurs acceptables. Nous pouvons à présent passer à examiner la qualité des estimateurs.

Tableau 6.68. Résultats des estimations de l'échelle performance organisationnelle à l'issue de la dernière itération

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	R²
Performance financière	Accroître le CA	1,00000			0,71636	0,51316
	Augmenter les bénéfices	1,20407	6,40996	***	0,82468	0,68010
Performance concurrentielle	Exploiter des segments responsables	0,72146	5,48936	***	0,63076	0,39786
	Développer une image responsable	1,00000			0,91793	0,84260
Performance réputation	Avoir une meilleure relation avec l'ensemble du corps social	1,00000			0,64466	0,41559
	Bénéficier d'une notoriété et visibilité	1,29765	4,26796	***	0,80272	0,64436
Performance opérationnelle	Réduire les coûts	1,00000			0,72032	0,51886
	Augmenter la productivité	0,77930	5,34211	***	0,64010	0,40973

S'agissant des critères de fiabilité et de validité convergente, le tableau suivant présente les résultats des tests statistiques. Les trois premières dimensions présentent de bonnes valeurs de fiabilité et validité. La quatrième dimension présente des valeurs proches des seuils fixés. Nous allons la conserver pour la suite de l'analyse.

Tableau 6.69. Fiabilité et validité convergente de l'échelle performance organisationnelle

Dimensions	Alpha de cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Performance financière	0,83	0,74	0,59
Performance concurrentielle	0,73	0,75	0,62
Performance réputation	0,70	0,70	0,59
Performance opérationnelle	0,63	0,63	0,46
Seuil d'acceptation	*(>0,7, Nunnally, 1978)*	*(> 0,7, Jöreskog, 1971)*	*(>0,5, Fornell et Larcker, 1981).*

À ce niveau, nous allons examiner la corrélation entre les quatre dimensions pour envisager la possibilité de passer à un construit de second-ordre. Les conditions de passage au construit de second ordre sont réunies. La corrélation entre les quatre construits avoisine le 0,5. De plus, les liens structurels (contributions factorielles) entre les trois construits du premier-ordre et le construit de second ordre sont supérieurs à 0,5. Nous pouvons donc admettre que ces quatre dimensions de premier-ordre figurent sous un construit d'ordre supérieur. La figure relative au modèle de second ordre est présentée dans l'Annexe 3.2.

Tableau 6.70. Coefficients de corrélation entre les dimensions de la variable performance organisationnelle

	Performance financière	Performance concurrentielle	Performance réputation
Performance financière	1		
Performance concurrentielle	0,54	1	
Performance réputation	0,48	0,50	1
Performance opérationnelle	0,71	0,63	0,38

Tableau 6.71. Résultats du modèle de second-ordre relatif à la variable performance organisationnelle

Construit second-ordre	Construits premier-ordre	Variance expliquée	Contributions factorielles
Performance organisationnelle	Performance financière	0,50	0,70
	Performance concurrentielle	0,44	0,66
	Performance réputation	0,46	0,68
	Performance concurrentielle	0,67	0,82

Indices d'ajustement	χ^2 (ddl, p)	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	χ^2 normé	Bootstrap (p)
Valeurs	26 (ddl=6 ; p= 0,09	0,9	0,03	0,07	0,91	1,67	0,15

Le tableau suivant dresse une synthèse des résultats de l'AFC. Il reporte trois indices d'ajustement, ainsi que les valeurs de fiabilité (rhô de Jöreskog) et de validité convergente (de Fornell et Larcker) de chacune des échelles retenues à l'issue de l'AFE. Il fournit également la valeur de la validité convergente globale calculée pour les construits de second-ordre.

L'échelle « rôle du secteur d'activité » sera écartée de l'analyse à cause de son manque de validité. Pour les autres échelles, les indicateurs présentent des valeurs acceptables.

Par ailleurs, les dimensions des modèles de mesure des construits « réceptivité sociétale », « instruments sociétaux » et « performance organisationnelle » remplissent les conditions de passage au construit de second-ordre. Ces modèles de mesure d'ordre deux seront conservés pour la suite des analyses compte tenu de leur bon ajustement aux données.

Tableau 6.72. Synthèse des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC)

Niveaux conceptuels	**Construits**	**Dimensions** (variables latentes)	**Nbre d'items**	**Ajustement du modèle de mesure**			**Fiabilité** (rhô de Jöreskog)	**Validité convergente** (rhô de Fornell et Larcker)	
				AGFI	**NFI**	χ^2 **normé**		Validité du construit 1er ordre	Validité du construit 2ème ordre
NIVEAU CONCEPTUEL I *Pressions institutionnelles*	Rôle du secteur d'activité	Construit unidimensionnel	4	0,905	0,9	2,65	0,59	0,29	Construits indépendants
	Rôle de l'État	Construit unidimensionnel	5	0,98	0,96	1,31	0,83	0,51	
	Rôle des médias	Construit unidimensionnel	4	0,96	0,97	0,79	0,64	0,45	
	Rôle des ONG	Construit unidimensionnel	4	0,89	0,96	4	0,86	0,62	
	Rôle des FMN	Construit unidimensionnel	4	0,92	0,98	2,26	0,88	0,65	
NIVEAU CONCEPTUEL II *Performance Sociétale de l'Entreprise*	Principes de responsabilité	Principe de légitimité	3	Echelle déjà écartée lors de l'AFE à cause de son manque de fiabilité					
		Principe d'implication managériale	3	0,94	0,96	1,04	0,68	0,49	Construits indépendants
		Principe de responsabilité publique	3				0,81	0,6	
	Réceptivité sociétale	SH qui font autorité	3	0,90	0,94	1,59	0,87	0,7	0,49
		SH en attente	3				0,80	0,58	
		SH latents	2				0,82	0,60	
	Instruments sociétaux	Instruments 1	2	0,94	0,94	1,07	0,82	0,70	0,58
		Instruments 2	5				0,70	0,48	
NIVEAU CONCEPTUEL III *Résultat du comportement sociétal*	Performance organisationnelle	Dimension financière	2	0,91	0,93	1,35	0,74	0,59	0,53
		Dimension concurrentielle	2				0,75	0,62	
		Dimension réputation	2				0,70	0,59	
		Dimension opérationnelle	2				0,63	0,47	

La variable « rôle du secteur d'activité », sera écartée du modèle final à cause de son manque de validité.

Après avoir vérifié la qualité psychométrique, la fiabilité et la validité convergente des échelles, il importe de finir la procédure de validation des échelles par le test de la validité discriminante. La validité discriminante est vérifiée si la variable latente partage plus de variance avec ses mesures qu'avec n'importe quelle autre mesure. Pour la tester, nous avons fait appel à la procédure de Fornell et Larcker (1981) qui prévoit une comparaison entre le rhô de la validité convergente et le carré des corrélations que partage chaque construit avec les autres construits du modèle. Cette validité est vérifiée dans le cas où le rhô est supérieur au carré de la corrélation.

Le tableau suivant reprend les résultats de l'évaluation de la validité discriminante. Pour l'ensemble des échelles retenues, le rhô de validité convergente est bien supérieur aux carrés des corrélations entre les construits. La validité discriminante est donc vérifiée.

Tableau 6.73. Résultats du test de la validité discriminante[48]

	Rôle de l'État	Rôle des ONG	Rôle des FMN	Rôle des medias	Principe IM	Principe RPE	Réceptivité sociétale	Instruments	Performance organisationnelle
Rôle de l'État	**0,51****								
Rôle des ONG	0,115*	**0,61****							
Rôle des FMN	0,184*	0,211*	**0,65****						
Rôle des medias	0,005*	0,021*	0,067*	**0,45****					
Principe IM	0,193*	0,025*	0,057*	0,01*	**0,49****				
Principe RPE	0,01*	0,004*	0,001*	0,012*	0,025*	**0,6****			
Réceptivité sociétale	0,001*	0,184*	0,028*	0,138*	0,001*	0,026*	**0,49****		
Instruments	0,016*	0,129*	0,302*	0,0007*	0,129*	0,006*	0,119	**0,75****	
Performance organisationnelle	0,211*	0,202*	0,348*	0,107*	0,291*	0,003*	0,20*	0,384*	**0,69****

** Rhô de validité convergente, * Carrés des coefficients de corrélation entre le construit i et le construit j

Nous pouvons donc affirmer que pour les échelles retenues, la validité du construit (les formes de validité : convergente et discriminante) est confirmée.

En définitive, l'étape concernant la vérification de la validité des échelles est à présent terminée. Nous pouvons donc passer au test du modèle global.

[48] Nous avons retenu uniquement les construits qui présentent une bonne fiabilité et validité convergente.

I.3. ANALYSE DE CAUSALITE : modèles de structure et test des hypothèses de la recherche

Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires (AFE et AFC) ont permis de vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure, il devient désormais possible d'étudier les différentes formes d'hypothèses qui sous-tendent notre modèle de recherche.

L'analyse de causalité mobilise les équations structurelles et sera conduite sous AMOS 18. Les modèles d'équations structurelles offrent la possibilité d'étudier plusieurs types de relations de façon simultanée. Conformément à l'analyse factorielle confirmatoire, l'analyse de causalité emploie la méthode de Maximum de vraisemblance (M.L), associée à la procédure de duplication de l'échantillon Bootstrap de Bollen-Stine. Toutefois, à la différence de l'AFC qui mobilise un modèle de mesure des variables, l'analyse de causalité se propose d'étudier les relations causales hypothétiques entre des variables latentes selon un modèle de structure conçu et justifié par un corps d'hypothèses. Elle a pour vocation d'expliquer les relations de dépendance entre les variables exogènes et endogènes issues des différents niveaux conceptuels (Roussel et al., 2002).

I.3.1. Rappel de la structure hypothétique du modèle de recherche

La structure générale du modèle se présente comme suit :

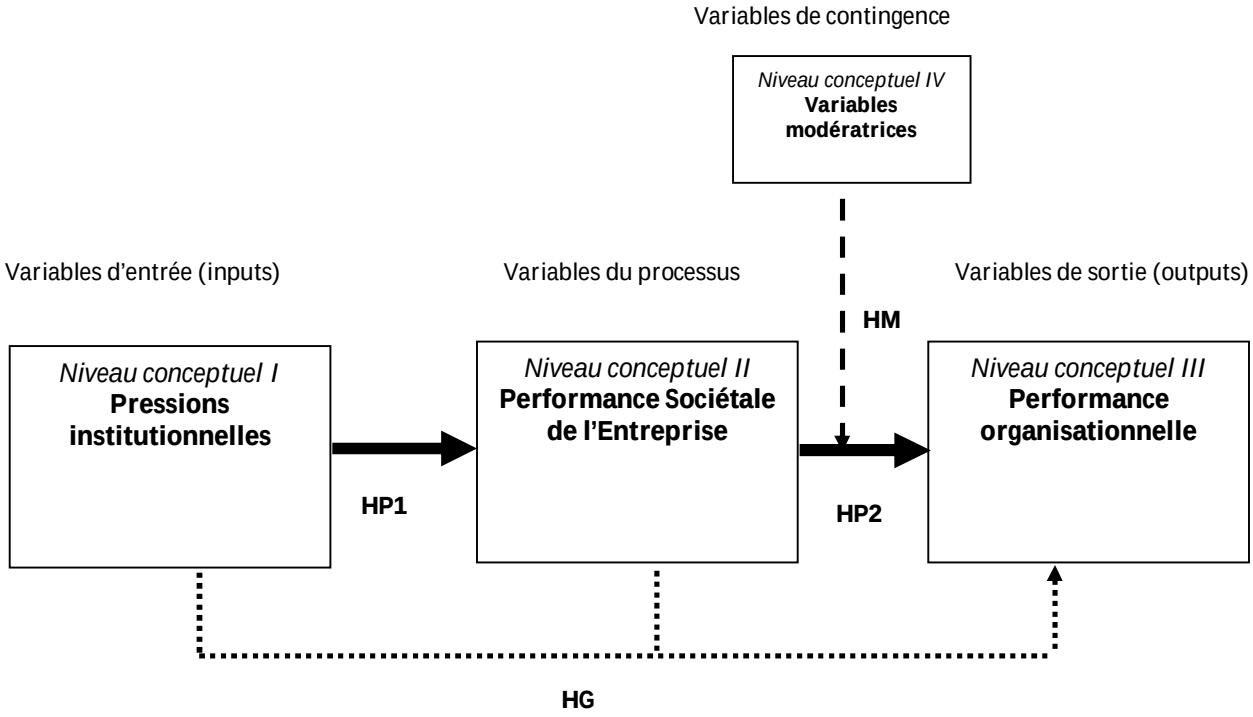


Figure 6.1. Modèle de recherche simplifié

L'ensemble des hypothèses de recherche qui reprennent le réseau de relations causales se résument dans le tableau suivant :

Tableau 6.74. Rappel de l'articulation des hypothèses de recherche selon les niveaux conceptuels

Nature de l'hypothèse	Notation	Niveaux conceptuels correspondants	Enoncé des hypothèses
Hypothèse générale HG Structure systémique du modèle	**HG**	Les trois niveaux conceptuels I, II et III	**HG**. Les pressions institutionnelles font accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH, lequel impactera positivement la performance organisationnelle.
Hypothèses partielles HP : Structure inter-niveaux	**HP1i** Effets des pressions institutionnelles sur la PSE	Niveau conceptuel I et II	**HP1.1.** Le secteur d'activité par sa nature, son degré de concentration, de rivalité et de mimétisme fait accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).
			HP1.2. L'engagement de l'État permet d'accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH.
			HP1.3. L'exposition aux médias fait augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).
			HP1.4 L'engagement des ONG fait augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).
			HP1.5. Les FMN, à travers l'apprentissage et la diffusion des pratiques sociétales, font accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).
	HP 2i Effet de la PSE sur la performance organisationnelle	Niveau conceptuel II et III	**HP2.1.** La satisfaction des attentes des SH a un effet positif sur le niveau de performance
			HP2.2. La satisfaction des attentes des SH (la réceptivité) a un effet négatif sur le niveau de performance.
			HP2.3. La satisfaction des attentes des SH (la réceptivité) a un effet neutre sur le niveau de performance.
Hypothèses adjacentes HA : Structure intra-niveau (articulation tridimensionnelle de la PSE)	**HA1i** Effet des principes sur la réceptivité	Niveau conceptuel II	**HA1.1.** Le principe de légitimité a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).
			HA1.2. Le principe de responsabilité publique a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).
			HA1.3. Le principe d'implication managériale a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).
	HA2 Effet des instruments sur la réceptivité	Niveau conceptuel II	**HA2.** La mise en place de d'instruments (codes, normes, divulgation, philanthropie) impacte positivement le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).
Hypothèses modératrices HM : Structure de contingence du modèle	**HMi**	Niveau conceptuel IV	**HM1.** La taille de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.
			HM2. L'âge de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.
			HM3. Le secteur d'activité de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.

En vue de tester les différentes formes d'hypothèses, chaque catégorie d'hypothèses est testée de façon séparée. En effet, la complexité du modèle qui se traduit par le nombre relativement élevé de variables, la taille relativement faible de l'échantillon associée au problème de multinormalité[49] qui s'accentue en fonction du nombre de variables traitées, nous conduit à le scinder en fonction de la nature des hypothèses. Cette démarche consistera à tester les hypothèses selon plusieurs modèles de structure, ce qui garantit l'obtention de niveaux d'ajustement acceptables et des estimations fiables des relations de causalité. À cet effet, nous allons procéder en quatre temps :

1. Tester les hypothèses partielles (HPii)
2. Tester les hypothèses adjacentes (HAii)
3. Tester l'hypothèse générale (HG)
4. Tester les hypothèses de modérations (HMi)

Dans ce qui suit, sont présentés les modèles de structure qui nous permettront de nous prononcer sur la conformité de l'ensemble des hypothèses de la recherche.

I.3.2. Test des hypothèses partielles (HPII) : structure inter-niveaux

Dans cette section, sont testées les hypothèses partielles qui relient les variables des trois niveaux conceptuels. Pour ce faire, un modèle de structure pour les niveaux conceptuels pris deux à deux est construit.

I.3.2.1. Test des hypothèses partielles du premier niveau (HP1i) : effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale

Ces hypothèses portent sur les liens structurels entre les variables issues du premier niveau conceptuel avec celles issues du deuxième niveau conceptuel. Elles traduisent l'effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale (satisfaction des attentes des SH).

Pour tester ce corps d'hypothèses, nous allons construire un modèle de structure qui reprend les variables relatives aux pressions institutionnelles (variables exogènes) et la variable réceptivité (variable endogène). La figure relative au modèle de structure associé à ces hypothèses est présentée en Annexe 3.3. Le modèle initial fournit des paramètres d'ajustement insatisfaisants. Il devient alors nécessaire de procéder à des modifications du modèle pour l'ajuster

[49] Les variables retenues, prises individuellement, respectent la condition de normalité que nous avons testée selon les critères du Skewness et du Kurtosis sous SPSS et le critère de Mardia sous Amos (modèle de mesure). Mais pour tester les liens de causalité, nous allons être amenés à mettre toutes les variables retenues dans un même modèle de structure. Ce faisant, le critère Mardia de l'ensemble indique une distribution non normale. Nous avons opté pour la solution du *Bootstrap* pour s'affranchir de la normalité du modèle global.

convenablement. Rappelons que pour améliorer l'ajustement du modèle, deux options sont envisageables. La première alternative consiste à relier les erreurs entre elles, mais cela nécessite une justification théorique. La deuxième alternative consiste à éliminer l'item associé à l'erreur et qui est à l'origine de cette perturbation. Dans ce cas de figure, nous avons procédé par soustraction en éliminant l'item perturbateur sur la base de la valeur d'indice de modification en l'absence d'une justification théorique.

À cet effet, plusieurs itérations ont été opérées, pas à pas, de manière à examiner à chaque fois l'amélioration des paramètres d'ajustement. À l'issue de la dernière itération. Le tableau suivant résume les indices d'ajustement.

Tableau 6.75. Paramètres d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité à l'issue de la dernière itération

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	146 (ddl = 93, p=0,007)	p associé
	GFI	0,90	Proche de 0,9
	AGFI	0,88	Proche de 0,9
	RMR	0,06	<10%
	RMSEA	0,06	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	CFI	0,93	Proche de 0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,57	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
Bootstrap (300 réplications)	p	0,09	p associé

Les indices d'ajustement du modèle semblent être satisfaisants dans leur globalité. Bien que la valeur du χ^2 est non significative (p<5%) à cause du problème de normalité des variables, l'application du Bootstrap de Bollen-Stine a pu corriger cette anomalie. Le Bootstrap est significatif (p>5%), nous pouvons donc admettre que le modèle est correct et s'ajuste aux données. Les autres indices présentent des valeurs acceptables (GFI, AGFI, CFI proches de 0,9 ; RMR< 10%, RMSEA< 8%). Le χ^2 normé présente également une valeur convenable (1,57).

Le modèle semble bien s'ajuster aux données, nous pouvons passer à l'examen des estimateurs.

Le tableau suivant fournit l'ensemble des résultats des estimations par les méthodes de maximum de vraisemblance et de Bootstrap de Bollen-Stine. Les premières colonnes du tableau illustrent les résultats de la régression par la méthode de maximum de vraisemblance (M.L). Seules les variables rôle des médias et rôle des ONG produisent un effet positif et significatif sur la réceptivité. Les valeurs respectifs des estimateurs sont de 0,31 (p =7%) et 0,34 (p=0,01). Pour les variables « rôle de l'Etat » et « rôle des FMN », les effets sont non significatifs.

La deuxième partie du tableau indique les résultats des estimations par le Bootstrap. La valeur de Bias indique l'écart d'estimation entre la méthode de maximum de vraisemblance et le Bootstrap. De fortes valeurs de Bias traduisent des dispersions substantielles entre les deux méthodes. Dans notre cas, la valeur de Bias tend vers zéro, ce qui indique que les résultats tendent à converger. Les coefficients de régression calculés par le Bootstrap présentent des valeurs très proches de ceux calculés par la méthode M.L. Leur seuil de significativité est estimé par les intervalles de confiance (un intervalle contenant un zéro indique que le coefficient est non significatif). Dans notre cas, nous retrouvons que seules les variables « rôle des médias » et « rôle des ONG » présentent des valeurs significatives. Ce qui corrobore les résultats obtenus par la méthode M.L.

Tableau 6.76. Coefficients de régression relatifs à l'effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale[50]

Effets des pressions institutionnelles sur la réceptivité	**Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)**				**Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 réplications)**		
	Coefficients non standardisés	C.R.	P	Coefficients standardisés	Bias	Coefficients de régression	Intervalles de confiance
HP12 : Réceptivité <-- Rôle État	0,001	0,013	0,989	0,001	-0,026	0,0019	[-0,20, 0,18]
HP13 : Réceptivité <-- Rôle media	0,238	1,798	0,072	0,31	0,05	0,238	[0,007, 0,67]
HP14 : Réceptivité <--- Rôle ONG	0,213	2,417	0,015	0,34	-0,004	0,213	[0,07, 0,34]
HP1.5 : Réceptivité <--- Rôle FMN	-0,066	-1,06	0,287	-0,014	0,0046	-0,06	[-0,14, 0,018]

Les hypothèses HP1.3 (rôle des médias) et HP1.4 (rôle des ONG) sont donc confirmées. Nous pouvons ainsi à l'issue de cette analyse confirmer le rôle prépondérant des médias et des ONG en tant que pressions institutionnelles à l'origine de la démarche de réceptivité sociétale (satisfaction des attentes des SH).

I.3.2.2. Test des hypothèses partielles du deuxième niveau (HP2i) : effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle

Ces hypothèses portent sur les liens structurels entre les variables du deuxième niveau conceptuel avec celles issues du troisième niveau conceptuel. Elles traduisent l'effet de la réceptivité sociétale de l'entreprise sur la performance organisationnelle. La figure relative au modèle de structure inhérent à ce corps d'hypothèses est présentée dans l'Annexe 3.3.

[50] L'ensemble des estimations relatives aux items de chaque variable latente, aux construits de premier-ordre et aux variances sont significatives. Nous avons fait en sorte à présenter uniquement les résultats qui nous permettront de nous prononcer sur la validité des hypothèses

Le modèle de départ fournit des paramètres d'ajustement insatisfaisants. Il devient alors nécessaire de procéder à des modifications pour l'ajuster convenablement. Nous avons procédé par soustraction en éliminant les items associés aux erreurs perturbateurs sur la base de leur valeur d'indice de modification. Plusieurs itérations ont été opérées, de façon incrémentale, en examinant à chaque fois l'amélioration des paramètres d'ajustement. À l'issue de la dernière itération. Le tableau suivant résume les indices d'ajustement.

Tableau 6.77. Paramètres d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	82,2 (ddl=48, p=0,001	p associé
	GFI	0,91	Proche de 0,9
	AGFI	0,86	Proche de 0,9
	RMR	0,04	<10%
	RMSEA	0,07	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	CFI	0,92	Proche de 0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,71	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
Bootstrap (300 réplications)	p	0,104	p associé

Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants dans leur globalité. Le Bootstrap pratiqué est significatif (p>5%), ce qui indique que le modèle est correct et s'ajuste bien aux données. Les autres indices présentent des valeurs acceptables (GFI, AGFI, CFI, NFI proches de 0,9 ; RMR< 10%, RMSEA< 8%). Le χ^2 normé présente également une valeur convenable (1,71). Le modèle semble bien s'ajuster aux données, nous pouvons passer à l'examen des estimateurs.

Le tableau suivant fournit l'ensemble des résultats des estimations par les méthodes de maximum de vraisemblance et de Bootstrap de Bollen-Stine. Les résultats de la méthode maximum de vraisemblance (M.L) confirment l'effet positif et significatif de la réceptivité sociétale sur le niveau de performance organisationnelle. La valeur du coefficient de régression est de 0,4 (p=0,008). Les résultats du Bootstrap corroborent ces constats. Les estimateurs sont significatifs (zéro est non inclus dans l'intervalle de confiance) avec des valeurs positives identiques à ceux de M.L. La réceptivité sociétale produit donc un effet positif sur la performance organisationnelle. L'hypothèse HP2.1 est ainsi confirmée. Les hypothèses HP2.2 et HP2.3 sont rejetées.

Tableau 6.78. Coefficients de régression relatifs à l'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle [51]

Effets la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle	Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)				Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 réplications)		
	Coefficient non standardisé	C.R.	P	Coefficient standardisé	Bias	Coefficient de régression	Intervalle de confiance
HP2.i. : Performance <-- Réceptivité	0,31	2,62	0,008	0,4	0,02	0,4	[0,10, 0,71]

Nous pouvons donc confirmer, à l'issue de cette analyse, l'effet positif de la réceptivité sociétale (satisfaction des attentes des SH) sur le niveau de performance organisationnelle (HP2.1). Les hypothèses relatives à l'effet négatif (HP2.2) et neutre (HP2.3) sont donc rejetées.

I.3.3. Test des hypothèses adjacentes (HAI) : structure intra-niveau et articulation tridimensionnelle de la PSE

Nous nous proposons dans cette section de tester les hypothèses adjacentes qui sous-tendent le niveau conceptuel II. Ces hypothèses régissent l'articulation tridimensionnelle de la PSE en fonction des principes de responsabilité, de la réceptivité sociétale et des instruments sociétaux. La figure relative au modèle de structure associé à ces hypothèses est présentée en Annexe 3.3.

Le modèle de départ fournit des paramètres d'ajustement insatisfaisants. Il importe de procéder à des modifications pour l'ajuster convenablement. Tel était le cas pour les autres modèles de structure, nous avons procédé par soustraction en éliminant les items associés aux erreurs perturbateurs sur la base de leurs valeurs d'indice de modification. Plusieurs itérations ont été opérées, de façon incrémentale, en examinant à chaque fois l'amélioration des paramètres d'ajustement. À l'issue de la dernière itération, les indices d'ajustement se résument dans tableau suivant.

Tableau 6.79. Paramètres d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet des principes et des instruments sur la réceptivité à l'issue de la dernière itération

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	110,39 (ddl=82, p=0,02)	p associé
	GFI	0,90	Proche de 0,9
	AGFI	0,86	Proche de 0,9
	RMR	0,04	<10%
	RMSEA	0,05	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	CFI	0,95	Proche de 0,9

[51] L'ensemble des estimations relatives aux items de chaque variable latente, aux construits de premier-ordre et aux variances sont significatives. Nous avons fait en sorte à présenter uniquement les résultats qui nous permettront de nous prononcer sur la validité des hypothèses.

Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,34	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5
Bootstrap (300 réplications)	p	0,22	p associé

Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants dans leur globalité. Le Bootstrap pratiqué est significatif (p>5%), ce qui indique que le modèle est correct et s'ajuste bien aux données. Les autres indices présentent des valeurs acceptables (GFI, AGFI, CFI, NFI proches de 0,9 ; RMR< 10%, RMSEA< 8%). Le χ^2 normé présente également une valeur convenable (1,34).

Le modèle semble bien s'ajuster aux données, nous pouvons passer à l'examen des coefficients de régression.

Le tableau suivant fournit l'ensemble des résultats des estimations par les méthodes de maximum de vraisemblance et de Bootstrap de Bollen-Stine. Les résultats de l'analyse structurelle confirment l'articulation adjacente de la PSE entre principes, réceptivité et instruments. Les résultats de la méthode maximum de vraisemblance (M.L) prévoient un effet positif et significatif des principes d'implication managériale et de responsabilité publique sur la réceptivité sociétale. Les estimateurs respectifs sont de 0,4 (p=0,04) et de 0,35 (p=0,07). Les résultats suggèrent également un effet positif et significatif des instruments (instruments 1 et 2) sur le niveau de réceptivité sociétale. Le coefficient de régression associé aux instruments s'élève à 0,57 (p=0,03).

Le Bootstrap de Bollen-Stine produit des résultats qui réaffirment ceux obtenus par la méthode de M.L. Les coefficients de régression sont positifs et significatifs. Ces coefficients issus de la duplication concordent parfaitement avec les coefficients obtenus par la méthode M.L (Bias tend vers zéro).

Tableau 6.80. Coefficients de régression relatifs à l'effet des principes et des instruments sur la réceptivité (HAi[52])

Effets des principes et des instruments sur la réceptivité	**Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)**				**Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 réplications)**		
	Coefficient non standardisé	C.R.	P	Coefficient standardisé	Bias	Coefficient de régression	Intervalle de confiance
HA1.2 : Réceptivité <-- Principe RPE	0,1585	1,75	0,079	0,35	-0,03	0,15	[0,03, 0,30]
HA1.3 : Réceptivité <-- Principe IM	0,4459	-1,99	0,046	0,4	0,005	0,44	[-0,75, -0,13]
HA2 : Réceptivité <-- Instruments	0,5760	2,096	0,036	0,64	0,02	0,57	[0,24, 0,95]

[52] Nous allons traiter uniquement les hypothèses adjacentes (HA1.2, HA1.3 et HA2). L'hypothèse HA1.1 est écartée de l'analyse puisque la variable associée à cette hypothèse (principe de légitimité) a été exclue à cause de son manque de fiabilité et de validité.

Les résultats de l'analyse entérinent donc l'articulation tridimensionnelle de la PSE en fonction des principes, de la réceptivité et des instruments. Les hypothèses adjacentes HA1.2, HA1.3 ainsi que HA2 sont donc confirmées.

I.3.4. Test de l'hypothèse générale : validation de la structure systémique du modèle de recherche

Cette hypothèse porte sur la structure globale du modèle. Elle sous-tend l'articulation systémique du modèle qui se décline en des variables d'entrée (Niveau conceptuel I), des variables du processus (Niveau conceptuel II) et des variables de résultat (Niveau conceptuel III). La validation de cette hypothèse reste tributaire de la confirmation des d'hypothèses partielles (HPii) qui lient les trois niveaux conceptuels. La figure relative au modèle de structure associé à cette hypothèse est présentée en Annexe 3.3. L'ajustement du modèle global se présente comme suit.

Tableau 6.81. Paramètres d'ajustement du modèle de structure relatif à l'hypothèse générale (HG)

Catégories	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2 (ddl, p)	378 (ddl=195, p=0,00)	p associé
	GFI	0,83	Proche de 0,9
	AGFI	0,78	Proche de 0,9
	RMR	0,08	<10%
	RMSEA	0,08	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	CFI	0,80	Proche de 0,9
Indices de parcimonie	χ^2 normé	1,94	La plus faible entre 1, 2, 3, voire 5

Certains paramètres d'ajustement présentent des valeurs relativement faibles, mais elles sont proches des seuils de tolérance.

Le tableau suivant reprend l'ensemble des estimateurs calculés. Les résultats de l'analyse confirment une partie des hypothèses partielles du premier niveau (l'effet des médias et des ONG) sur la réceptivité sociétale. Ils permettent également d'entériner l'hypothèse partielle du deuxième niveau relative à l'effet positif de la réceptivité sur la performance organisationnelle (HP2.1). L'hypothèse générale est donc confirmée. Ce résultat nous conduit à approuver que le processus d'appropriation de la PSE est un processus à la fois finalisé (qui se répercute sur le niveau de performance) et contingent (qui est fortement conditionné par les pressions institutionnelles).

Tableau 6.82. Coefficients de régression relatifs aux hypothèses partielles (HPii)

Hypothèse générale	Hypothèse partielle (HP)		Effets directs	Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)			
				Coefficient non standardisé	C.R.	P	Coefficient standardisé
HG	HP1i	HP1.2	Réceptivité <-- Rôle État	0,142	0,928	0,35	0,13
		HP1.3	Réceptivité <-- Rôle média	0,287	2,106	0,03	0,37
		HP1.4	Réceptivité <---Rôle ONG	0,235	2,676	0,007	0,36
		HP1.5	Réceptivité <---Rôle FMN	-0,036	-0,572	0,56	-0,07
	HP2i	HP2.i	Performance organisationnelle <--Réceptivité	0,374	2,854	0,004	0,47

L'examen des effets directs et indirects produits par l'ensemble des variables exogènes sur la variable endogène performance organisationnelle permettent également de réaffirmer la structure systémique et linéaire du modèle. Les variables du premier niveau (pressions institutionnelles) produisent de faibles effets indirects sur la performance (effets directs sont nuls) et des effets directs affichés sur la réceptivité. Ce qui montre que les effets des pressions institutionnelles sur la performance nécessitent la médiation de la réceptivité. Ce résultat confirme l'enchainement systémique de notre modèle de recherche.

Tableau 6.83. Effets directs et indirects des variables exogènes sur la variable endogène

Variables exogènes	Variable endogène : Performance organisationnelle			
		Effet direct	Effet indirect	Effet total
	Rôle État	0	0,06	0,06
	Rôle Medias	0	0,17	0,17
	Rôle ONG	0	0,17	0,17
	Rôle FMN	0	-0,03	-0,03
	Réceptivité	0,47	0,00	0,47

I.3.5. Test des hypothèses de modération (HMi)

Ces hypothèses traduisent l'effet des variables modératrices sur la relation entre la réceptivité et la performance organisationnelle. En effet, plusieurs recherches ont montré que l'effet n'est pas absolu, il doit cependant prendre en considération le poids des éléments propres à chaque entreprise et qui sont de nature à modérer la relation entre les deux construits (Ullmann, 1985 ; Waddock et Graves, 1997). Ces variables consistent essentiellement en l'âge de l'entreprise (Roberts, 1992 ; Moore, 2001), sa taille (Waddock et Graves, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998) et son secteur d'activité (Waddock et Graves, 1997 ; Seifert et al., 2004).

Pour tester l'effet modérateur de ces variables, nous allons faire appel à l'analyse multi-groupes sous AMOS. Cette démarche consiste à tester le modèle de structure relatif à l'effet de la réceptivité sur la performance organisationnelle sur des sous groupes issus de l'échantillon initial. Ces sous-groupes sont constitués en scindant l'échantillon total selon les modalités de chaque variable modératrice. Nous avons retenu la valeur médiane pour segmenter l'échantillon (Assâad et Roussel, 2003). La valeur médiane permet de fractionner l'échantillon en des groupes de tailles relativement égales ce qui permettrait d'écarter le biais d'estimation relatif à la disparité des sous-groupes.

Tableau 6.84. Répartition de l'échantillon selon les variables modératrices

	Taille (effectif)		**Age (années)**		**Secteur d'activité**	
	Petites et moyennes entreprises (PME)	Grandes entreprises (GE)	Inférieur à 25	Supérieur à 25	Industrie	Service
Nombre d'entreprises (n)	64	68	68	64	73	59
Taille de l'échantillon (N)	132		132		132	
Valeur médiane	250		25			

Pour tester l'effet modérateur, la règle de décision consiste à examiner de prime abord la valeur calculée de la différence du Khi-deux (χ^2) entre les deux groupes. Dans le cas où cette différence est significative, l'effet modérateur est alors établi. Il convient par la suite d'examiner les estimateurs calculés dans chaque groupe pour interpréter la force du lien de modération.

I.3.5.1. L'effet taille (HM1)

Nous nous sommes interrogés sur le rôle modérateur de taille de l'entreprise. Nous postulons que la taille pourrait avoir un effet sur la force de la relation entre la réceptivité sociétale et la performance organisationnelle.

Pour tester cet effet, nous avons scindé notre échantillon en deux sous-groupes. Le premier intègre les petites et moyennes entreprises (n=64). Le deuxième inclut les grandes entreprises (n=68). Cette catégorisation se fonde sur la taille médiane dont la valeur s'élève à 250. L'analyse multi-groupes fournit une valeur de la différence de χ^2 entre les deux groupes de 11,7 (ddl=11, p=0,38). Cette valeur est non significative ce qui traduit que l'effet de la réceptivité sur la performance est invariant en fonction de la taille de l'entreprise. Les estimateurs sont significatifs dans chacun des deux groupes (p<5%), mais leurs valeurs sont très proches ce qui illustre bien que la taille n'impacte pas la force de la relation. De plus, le ratio critique de la différence entre les

paramètres indique une valeur non significative. Ce qui corrobore l'absence de l'effet modérateur de la taille.

Tableau 6.85. Paramètres de régression et test de différence en fonction de la taille (HM1)

Effet modérateur de la taille	Petites et moyennes entreprises (PME)			Grandes entreprises (GE)			C.R de la différence entre les paramètres
	Coefficient non standardisé	P	Coefficient standardisé	Coefficient non standardisé	P	Coefficient standardisé	
Performance <-- Réceptivité	0,30	0,05	0,43	0,37	0,03	0,38	1,12 **
Différence de χ^2 =11,7 (ddl = 11, p=0,38)							

*** non significatif au seuil de 5%*

Ainsi, la HM1 est rejetée. L'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle s'avère insensible à la taille de l'entreprise.

I.3.5.2. L'effet Age (HM2)

À ce niveau, nous allons questionner l'effet modérateur de l'âge de l'entreprise. Nous postulons que l'âge pourrait avoir un effet sur la force de la relation réceptivité/performance organisationnelle.

Pour tester cet effet, nous avons scindé notre échantillon en deux sous-groupes. Le premier intègre les entreprises avec un âge inférieur à 25 années (n=68). Le deuxième inclut les entreprises dont l'âge dépasse les 25 années (n=64). Cette catégorisation se fonde sur l'âge médian dont la valeur s'élève à 25. L'analyse multi-groupes fournit une valeur de la différence de χ^2 entre les deux groupes de 7,27 (ddl=11, p=0,77). Cette valeur est non significative ce qui traduit que l'effet de la réceptivité sur la performance est invariant en fonction de l'âge de l'entreprise. Les estimateurs sont significatifs dans chacun des deux groupes (p<5%), mais leurs valeurs sont proches, ce qui illustre bien que l'âge n'impacte pas la force de la relation. De plus, le ratio critique de la différence entre les paramètres indique une valeur non significative. Ce qui confirme l'absence de l'effet modérateur de l'âge.

Tableau 6.86. Paramètres de régression et test de différence en fonction de l'âge (HM2)

Effet modérateur de l'âge	Age inférieur à 25 années			Age supérieur à 25 années			C.R de la différence entre les paramètres
	Coefficient non standardisé	P	Coefficient standardisé	Coefficient non standardisé	P	Coefficient standardisé	
Performance <-- Réceptivité	0,27	0,05	0,4	0,29	0,05	0,33	0,05**
Différence de χ^2 =7,27 (ddl = 11, p=0,77)							

*** non significatif au seuil de 5%*

Ainsi, la HM2 est rejetée. L'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle s'avère insensible à l'âge de l'entreprise.

I.3.5.3. L'effet secteur d'activité (HM3)

À ce niveau, nous allons nous interroger sur l'effet modérateur du secteur d'activité de l'entreprise. Nous postulons que l'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle varie selon le secteur d'activité.

Pour tester cet effet, nous avons scindé notre échantillon en deux sous-groupes. Le premier intègre les entreprises industrielles (n=73). Le deuxième inclut les entreprises de service (n=59). L'analyse multi-groupes fournit une valeur de la différence de χ^2 entre les deux groupes de 21,79 (ddl=11, p=0,02). Cette valeur est donc significative. L'effet du secteur d'activité en tant que variable modératrice semble être établi. Les estimateurs sont significatifs dans le cas des entreprises industrielles et non significatifs pour le cas des entreprises de service. Ce résultat illustre bien les disparités entre les groupes. De plus, l'examen du ratio critique de la différence entre les paramètres indique une valeur significative. Ce qui confirme l'effet modérateur du secteur d'activité sur la relation réceptivité/performance.

Tableau 6.87. Paramètres de régression avec test de différence en fonction du secteur d'activité (HM3)

Effet modérateur du secteur d'activité	Entreprises industrielles			Entreprises de service			C.R de la différence entre les paramètres
	Coefficient non standardisé	P	Coefficient standardisé	Coefficient non standardisé	P	Coefficient standardisé	
Performance <-- Réceptivité	0,63	0,01	0,55	0,04	0,65	0,16	2,12**
Différence de χ^2 21,79 (ddl = 11, p=0,02)							

*** significatif au seuil de 5%*

Ainsi, la HM3 est acceptée. L'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle s'avère sensible à la nature du secteur d'activité de l'entreprise.

II. INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

Après avoir présenté une synthèse des résultats du test des hypothèses, cette partie se propose de commenter et de discuter les résultats de la recherche par rapport aux travaux antérieurs et au contexte de l'étude.

II.1. SYNTHESE DES RESULTATS DU TEST DES HYPOTHESES

En résumé, les tableaux suivants récapitulent les résultats relatifs aux tests des différentes formes d'hypothèses de la recherche (HG, HP, HA, HM). Sur l'ensemble des 15 hypothèses envisagées, seules 8 ont été confortées. Les hypothèses partielles ont été partiellement vérifiées. En effet, pour les hypothèses partielles de premier niveau (HP1i), seuls les rôles des médias et des ONG ont été confirmés. En ce qui est des hypothèses partielles de deuxième niveau (HP2i), les résultats de cette recherche supportent l'effet positif de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle (HP2.1).

Les hypothèses adjacentes ont été majoritairement confirmées. L'effet des principes de responsabilité sur la réceptivité sociétale semble être établi pour le principe de responsabilité publique (HA1.2) et le principe d'implication managériale (HA1.3). L'effet des instruments sociétaux sur la réceptivité est également établi (HA2). Ces résultats de l'analyse entérinent donc l'articulation tridimensionnelle de la PSE en fonction des principes, de la réceptivité et des instruments. Les hypothèses modératrices sont partiellement confirmées. Seul l'effet modérateur du secteur d'activité est établi (HM3). Les résultats rejettent l'effet modérateur de la taille et de l'âge de l'entreprise.

Tableau 6.88. Récapitulatif du test des hypothèses de la recherche

Les différentes formes d'hypothèses		Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)				Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 réplications)		
		Coef non stand	C.R.	P	Coef stand	Bias	Coef régres	Intervalles de confiance
HP1i *Effets des pressions institutionnelles sur la réceptivité*	HP12 : Réceptivité <-- Rôle État	0,001	0,013	0,989	0,001	-0,026	0,001	[-0,20, 0,18]
	HP13 : Réceptivité <-- Rôle media	**0,238**	**1,798**	**0,072**	**0,31**	**0,05**	**0,238**	**[0,007, 0,67]**
	HP14 : Réceptivité <---Rôle ONG	**0,213**	**2,417**	**0,015**	**0,34**	**-0,004**	**0,213**	**[0,07, 0,34]**
	HP1.5 : Réceptivité <---Rôle FMN	-0,066	-1,06	0,287	-0,014	0,004	-0,06	[-0,14, 0,018]
HP2 *Effets de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle*	**HP2. : Performance <--Réceptivité**	**0,31**	**2,62**	**0,008**	**0,4**	**0,02**	**0,4**	**[0,10, 0,71]**
HAii *Effets des principes et des instruments sur la réceptivité*	**HA1.2 : Réceptivité <--Principe RPE**	**0,158**	**1,75**	**,079**	**0,35**	**-0,03**	**0,15**	**[0,03, 0,30]**
	HA1.3 : Réceptivité <-- Principe IM	**0,445**	**-1,99**	**,046**	**0,4**	**0,005**	**0,44**	**[-0,75, -0,13]**
	HA2 : Réceptivité <--Instruments	**0,576**	**2,096**	**,036**	**0,64**	**0,02**	**0,57**	**[0,24, 0,95]**
HG *Structure systémique du modèle*	HP1i et HP2 sont en partie vérifiées. Le test des effets directs et des effets indirects confirment l'enchainement linéaire des variables relatives aux trois niveaux conceptuels							

	Test des effets modérateurs	Coef. non stand	P	Coef. stand	Coef. non stand	P	Coef. stand	C.R de la différence entre les paramètres
HM *Structure de contingence du modèle*	**Effet taille** *Différence de χ^2 =11,7 (ddl = 11, p=0,38)*	Petites et moyennes entreprises (PME)			Grandes entreprises (GE)			
		0,30	0,05	0,43	0,37	0,03	0,38	1,12
	Effet âge *Différence de χ^2 =7,27 (ddl = 11, p=0,77)*	Age inférieur à 25 années			Age supérieur à 25 années			
		0,27	0,05	0,4	0,29	0,05	0,33	0,05
	Effet secteur d'activité *Différence de χ^2 21,79 (ddl = 11, p=0,02)*	Entreprises industrielles			Entreprises de service			
		0,63	**0,01**	**0,55**	**0,04**	**0,65**	**0,16**	**2,12****

*** significatif au seuil de 5%*

Tableau 6.89. Synthèse des résultats du test des hypothèses

Nature de l'hypothèse	Notations	Niveaux conceptuels correspondants	Enoncé des hypothèses	Résultats
Hypothèse générale HG *Structure systémique du modèle*	**HG**	Les trois niveaux conceptuels I, II et III	HG. Les pressions institutionnelles font accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH, lequel impactera positivement la performance organisationnelle.	**Validée**
Hypothèses partielles HP ii Structure inter-niveaux	**HP 1i** *Effets des pressions institutionnelles sur la réceptivité*	Niveau conceptuel I et II	**HP1.1.** Le secteur d'activité par sa nature, son degré de concentration, de rivalité et de mimétisme fait accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	*Rejetée*
			HP1.2. L'engagement de l'État permet d'accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH.	*Rejetée*
			HP1.3. L'exposition aux médias fait augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	**Validée**
			HP1.4 L'engagement des ONG fait augmenter le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	**Validée**
			HP1.5. Les FMN, à travers l'apprentissage et la diffusion des pratiques sociétales, font accroître le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	*Rejetée*
	HP 2i *Effets de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle*	Niveau conceptuel II et III	**HP2.1.** La satisfaction des attentes des SH a un effet positif sur le niveau de performance	**Validée**
			HP2.2. La satisfaction des attentes des SH (la réceptivité) a un effet négatif sur le niveau de performance.	*Rejetée*
			HP2.3. La satisfaction des attentes des SH (la réceptivité) a un effet neutre sur le niveau de performance.	*Rejetée*
Hypothèses adjacentes HA ii Structure intra-niveau	**HA 1i** *Effets des principes sur la réceptivité*	Niveau conceptuel II	**HA1.1.** Le principe de légitimité a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	*Rejetée*
			HA1.2. Le principe de responsabilité publique a un effet positif sur le niveau de	**Validée**

(articulation tridimensionnelle de la PSE)			satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	
			HA1.3. Le principe d'implication managériale a un effet positif sur le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	**Validée**
	HA 2 *Effets des instruments sur la réceptivité*	Niveau conceptuel II	**HA2.** La mise en place de d'instruments (codes, normes, divulgation, philanthropie) impacte positivement le niveau de satisfaction des attentes des SH (la réceptivité).	**Validée**
Hypothèses modératrices HM i *Structure de contingence du modèle*	**HM i**	Niveau conceptuel IV	**HM1.** La taille de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.	*Rejetée*
			HM2. L'âge de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.	*Rejetée*
			HM3. Le secteur d'activité de l'entreprise permet de modérer le lien entre la satisfaction des SH (la réceptivité) et la performance.	**Validée**

II.2. INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

À ce niveau, nous nous proposons d'interpréter et de discuter l'ensemble des hypothèses qui régissent notre modèle de recherche, à savoir, l'hypothèse générale, les hypothèses partielles, les hypothèses adjacentes et enfin les hypothèses de modération. Ainsi, après avoir discuté et commenté l'hypothèse générale qui régit la structure globale du modèle de recherche, nous allons interpréter les hypothèses partielles, adjacentes et modératrices qui régissent la structure interne du modèle.

II.2.1. Interprétation et discussion de l'hypothèse générale : la systématicité du processus d'appropriation de la PSE

L'hypothèse générale (HG) porte sur la configuration systémique du modèle de recherche, avec les pressions institutionnelles comme variables d'entrée (Niveau conceptuel I), la réceptivité sociétale comme variable du processus (Niveau conceptuel II) et la performance organisationnelle comme variable de résultat (Niveau conceptuel III).

Les résultats de l'analyse permettent d'accréditer cette configuration systémique du processus d'appropriation de la PSE. La validation des hypothèses partielles illustre l'existence d'une structure causale permettant d'évaluer de façon séquentielle l'articulation entre les trois niveaux conceptuels. Cette structure permet donc de vérifier l'existence d'un processus systémique permettant d'établir des relations de cause à effet entre les pressions institutionnelles, la réceptivité sociétale et la performance organisationnelle dans le contexte tunisien. Cette analyse

conduit ainsi à affirmer l'importance de l'approche systémique comme cadre d'analyse pour appréhender le dynamisme de la démarche sociétale de l'entreprise.

En synthèse, la démarche sociétale de l'entreprise s'apparente à un processus qui à la fois :

1. Contingent : le processus est fortement conditionné par les pressions institutionnelles ;
2. Finalisé : le processus produit des résultats en termes de performance ;
3. Piloté : le processus est guidé par des principes et des convictions ;
4. Soutenu : le processus est appuyé par des instruments et des mesures sociétales.

La perspective systémique s'avère très utile dans l'étude de la PSE en tant que phénomène organisationnel en questionnant ses antécédents, ses principes, ses instruments et ses finalités, et ce, en vue de mieux prédire son dynamisme et son évolution. Cette perspective a été largement mobilisée en Sciences de Gestion pour expliquer l'interaction de l'organisation avec l'environnement. Elle permet d'aménager les connaissances en vue d'une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels.

Les résultats de notre recherche ont fourni des preuves empiriques aux travaux antérieurs sur la systématicité de la PSE. En effet, l'application de la perspective systémique dans l'étude de la PSE n'est pas récente. Elle remonte aux années 1980, avec les travaux de Strand (1983). L'ambition de l'auteur était de développer une vision analytique de la PSE en la scindant en des sous-ensembles afin de réduire sa complexité et faciliter son appréhension. L'originalité des travaux de Strand provient essentiellement de son effort de réconciliation entre les notions de responsabilité (RSE1) et de réceptivité (RSE2) en les intégrant dans un système global. Cette approche a permis d'articuler les connaissances dans le domaine « *Business & Society* » et de dépasser les clivages entre les partisans et les détracteurs de la PSE.

Par ailleurs, notre analyse permet d'accréditer la conceptualisation de Mitnick (1993 ; 2000) selon laquelle la PSE est un système piloté par des valeurs sociétales (principes de la PSE), doté d'un processus de transformation (processus de réponse aux demandes sociétales) et aboutissant à des résultats (impact sur la société). Les résultats de notre recherche ont permis de valider les dimensions du modèle de Mitnick et en particulier :

- Les normes de pilotage qui ne sont autres que les principes de responsabilité selon notre modèle. Ces principes représentent les leviers de pilotage et d'orientation du système pour l'aboutissement aux résultats désirés. C'est en fonction de ces normes que le système évolue et développe les réponses aux demandes sociales qui vont aboutir, à terme, à des résultats pour l'entreprise et l'ensemble de ses SH.

- Les entrées du système qui renvoient aux pressions institutionnelles émanant de l'environnement de l'entreprise. Ces pressions sont de nature à façonner et à orienter la démarche sociétale de l'entreprise.
- Le processus de transformation des inputs en outputs. Il s'agit du processus par lequel l'entreprise développe une réponse adéquate aux demandes sociétales. L'entreprise sera amenée à analyser son environnement pour déceler les demandes qu'elle analysera en termes de priorité afin de parvenir, *in fine*, à développer la réponse adéquate. Le processus est fortement contingent aux normes de pilotage qui orientent son fonctionnement.
- Les sorties du système qui renvoient aux résultats de la démarche sociétale de l'entreprise. En effet, le processus de transformation aboutira à l'élaboration de politiques et programmes sociétaux destinés à gérer l'empreinte sociétale de l'entreprise.

Ainsi, les pressions sociétales, entrées du système, seront analysées sous le pilotage des principes par le processus et vont aboutir, *in fine*, à des résultats concrets. Le système est donc un processus autorégulé et interactif qui met l'accent sur l'interdépendance des éléments qui les composent.

En synthèse, cette approche systémique constitue une base solide pour modéliser la dynamique de la PSE. Elle ouvre ainsi la voie à une meilleure compréhension des phénomènes d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Sa vertu essentielle provient du fait qu'elle permet une compréhension approfondie du fonctionnement de la PSE par rapport aux éléments qui la composent, et ce, afin de mieux appréhender son dynamisme et son évolution. Son originalité réside dans le découpage de la PSE en des sous phénomènes en vue de réduire sa complexité et faciliter ainsi son appréhension. Il s'agit « d'apprendre à articuler les points de vue disjoints du savoir » (Edgar Morin, 1977, p. 19). L'approche systémique permet ainsi d'organiser les connaissances afin de comprendre et agir.

Nous avons ainsi interprété la structure systémique du modèle de recherche et mis en évidence son utilité dans l'étude de la PSE, nous allons passer maintenant à discuter et commenter les hypothèses qui régissent la structure interne du modèle de recherche.

II.2.2. Interprétation et discussion des hypothèses partielles (HPII)

II.2.2.1. Les hypothèses partielles de premier niveau (HP1i) : l'effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale

Ces hypothèses portent sur l'effet des pressions institutionnelles qui se situent en amont de la PSE et qui permettent d'orienter la démarche sociétale de l'entreprise. L'étude de ces facteurs

présente l'avantage de contextualiser la PSE par rapport à l'environnement institutionnel dans lequel elle se situe. Nous avons développé une conceptualisation hiérarchisée des antécédents institutionnels à la PSE. Le cadre d'analyse se décline en trois niveaux : environnement micro (niveau sectoriel : rôle du secteur d'activité), enivrement méso (niveau national : rôle de l'État et des médias) et environnement Macro (niveau transnational : rôle des ONG et des FMN). Les résultats de la recherche supportent le rôle des médias en tant que pression nationale et le rôle des ONG comme pression transnationale. L'analyse n'a pas permis de valider le rôle du secteur d'activité, de l'État et des FMN.

L'effet des médias est donc confirmé. Leur rôle s'avère déterminant dans le processus d'appropriation de la PSE par les entreprises tunisiennes. Ce résultat corrobore les préconisations de Weaver et al. (1999), de Greening et Gray (1994) et de Fombrun et Shanley (1990). Les entreprises tunisiennes sont de plus en plus exposées à l'œil attentif du public dans divers supports médiatiques (internet, télévisions, radio, journaux etc.). Ces médias permettent d'aviser tous les SH et en particulier externes ou éloignés des stratégies de l'entreprise et de la manière dont elle prend en considération leurs attentes. Les médias détiennent un pouvoir important, un pouvoir leur permettant de légitimer ou non l'action de l'entreprise. Ce pouvoir est d'autant plus prononcé quand l'entreprise cherche à maintenir ou à se forger une image « valorisante » aux yeux des acteurs institutionnels. Cette réputation est très vulnérable et se trouve conditionnée par l'image véhiculée par les médias (Burt, 1983). Les médias fournissent l'opportunité pour les entreprises « déshonorantes » de regagner leur légitimité (Elsbach et Sutton, 1992 cités par Greening et Gray, 1994). Greening et Gray (1994) prévoient que plus l'activité de l'entreprise est sous l'œil attentif des médias, plus elle tend à concilier entre l'intérêt de ses actionnaires et les attentes du public. Weaver et al., (1999) suggèrent que l'attention critique des médias pousse l'entreprise à agir de manière à préserver sa légitimité en adoptant un comportement responsable. L'entreprise peut également mobiliser les médias pour justifier de ses bonnes intentions en cas de non respect des règles éthiques. Les médias eux-mêmes agissent non seulement comme des agents de publicité, mais plutôt comme des acteurs influents qui permettent de révéler la réalité souvent occultée par les entreprises elles-mêmes (Fombrun et Shanley, 1990). De plus, la nature du domaine d'activité de l'entreprise représente l'un des mobiles déclencheurs de l'attention des médias. Les domaines controversés ou à risque tels que l'industrie agroalimentaire et chimique sont parmi les secteurs les plus mis sous la sellette. Du moment que l'activité de l'entreprise présente un risque pour la communauté, les médias deviennent de plus en plus vigilants. Le public perçoit comme importants, les domaines qui reçoivent une attention grandissante des médias (McQuail, 1985). Ces organismes sont capables donc de façonner et de modérer le

comportement sociétal de l'entreprise. De ce fait, plus la couverture médiatique est élevée, plus le public sera vigilent à l'activité de l'entreprise.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche ont permis de mettre le focus sur le rôle des ONG dans le processus d'appropriation de la PSE par les entreprises tunisiennes. Ces résultats entérinent les réflexions développées par Chih et al. (2010), Aguilera et al. (2007) et Campbell (2007). Les pressions exercées par les ONG semblent être déterminantes dans l'exercice de l'activité sociétale des entreprises tunisiennes. Campbell (2007) prévoit que les ONG se substituent à la fonction régulatrice de l'État dans un contexte de globalisation. Doh et Guay (2006) mettent l'accent sur le rôle croissant des ONG depuis les années 1980 et leur participation grandissante aux débats nationaux et internationaux. Ces organismes étaient également à l'origine du changement du comportement des entreprises et de leurs modes de gouvernance (*The Economist*, 2003). Certains les considèrent comme un contrepouvoir au capitalisme (Naim, 2000). Le nombre des ONG ne cesse de se multiplier et leurs modes d'action s'organisent et se diversifient. Les exemples d'ONG sont innombrables, mais nous pouvons quand même citer quelques unes militant pour des causes liées au développement durable et à la PSE. Nous retrouvons ainsi « *Greenpeace* », les Amis de la Terre, la WWF (pour la protection de l'environnement), « *Amnesty International* », la Fédération Internationale des Droits de l'Homme, « *Transparency International* », « *Global Trade Watch* » etc. À cette liste s'ajoutent les organisations syndicales de salariés et les organisations de consommateurs. Pour le cas tunisien, diverses ONG opèrent et militent pour des causes sociétales et environnementales (organisation tunisienne de la défense des consommateurs, association tunisienne pour l'éducation écologique etc.). Ces organismes disposent d'une force de persuasion leur permettant d'assister et d'orienter le comportement responsable des organisations. Ces organismes ont également tendance à s'associer avec d'autres acteurs institutionnels tels que les mouvements sociaux, la presse, les syndicats pour former une coalition de pouvoir capable de peser sur la scène internationale. Klein et al. (2004) signalent que l'activisme des consommateurs est un de groupe de pression très influent. Sa force de persuasion consiste à dénoncer les dérives organisationnelles en matière de condition de travail, de protection de l'environnement écologique et des Droits de l'Homme (Matten et Crane, 2005). Greening et Gray (1994) signalent que le mode d'action des ONG varie selon l'ampleur de la cause défendue. Ils peuvent intervenir par des résolutions, des accords ou parfois des réglementations ou du lobbying, capables d'obliger les entreprises à agir de façon responsable. Ils peuvent ainsi manifester, persuader, boycotter voire manipuler l'opinion publique pour exprimer leur désaccord par rapport à une situation (Heath et Nelson, 1984, cités par Greening et Gray, 1994). Rochon (1988) prévoit l'existence de différentes tactiques employées

par les groupes d'activistes. Elles s'étendent d'une simple pétition à une confrontation violente et au sabotage. Ces tactiques sont de nature à infliger à l'entreprise des dégâts considérables et à nuire à sa réputation.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche ne permettent pas de valider le rôle des pressions sectorielles, de l'État et des FMN. En effet, les valeurs sectorielles, le degré de concurrence, de concentration et de mimétisme intra-secteur n'affectent pas la démarche sociétale des entreprises tunisiennes. De plus, le rôle de l'État tunisien ne s'est pas établi en dépit de son implication sociétale via notamment l'instauration de mesures contraignantes (lois, décrets, conventions collectives etc.) et des instruments basés sur des incitations économiques (déduction d'impôts, subventions etc.). De même, les données collectées ne permettent pas de valider le rôle des FMN. Les entreprises interrogées n'approuvent pas le rôle des FMN en tant que source d'apprentissage sociétal et vecteur de diffusion des bonnes pratiques.

II.2.2.2. Les hypothèses partielles de deuxième niveau (HP2i) : l'effet positif de la réceptivité sociétale sur le niveau de performance organisationnelle et la multitude d'avantages procurés par la démarche sociétale

Ces hypothèses portent sur l'effet de la réceptivité sociétale sur le niveau de performance organisationnelle. Les résultats de notre analyse permettent de valider l'effet positif de la satisfaction des attentes des SH sur les quatre niveaux de performance (financière, opérationnelle, concurrentielle, et réputation). Les effets négatif et neutre sont donc rejetés.

Nos résultats supportent ainsi la «*Social Impact Hypothesis* » selon laquelle la satisfaction des attentes des SH aurait un impact positif sur la performance (McGuire et al., 1988 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Stanwick et Stanwick, 1998; Mc Williams et Siegel, 2000; Moore, 2001; Ruf et al., 2001; Orlitsky, 2001; Simpson et Kohers, 2002 ; Ngwakwe, 2009 ; Rettab et al., 2009 ; Gadioux, 2010 ; Wang, 2010 ; Kwak et Choe, 2010 ; Mustaruddin, 2011 ; Baird et al., 2012). La démarche sociétale de l'entreprise est une activité hautement bénéfique. Elle s'accompagne par des retombés lucratives sur le niveau de rentabilité de l'entreprise (augmentation du CA, des bénéfices etc.). Elle s'étend également à d'autres aspects non-financiers tels que la maîtrise des risques, la diminution des coûts, l'augmentation des parts de marché, l'exploitation de nouveaux marchés et l'amélioration de la réputation.

Nos résultats permettent de fournir des preuves empiriques aux préconisations de McGuire et al. (1988), selon lesquelles les activités sociétales se traduisent par l'augmentation de la productivité des employés, le renforcement de la notoriété à l'égard des SH, être à l'abri des actions régulationnistes du gouvernement, la facilité d'accès aux bailleurs de fonds etc.

En adoptant des pratiques socialement responsables, les entreprises tunisiennes donnent un signal fort à leurs SH sur leur capacité de maîtriser leurs coûts, leur détention d'un bon capital organisationnel et humain, et donc, d'une certaine manière la qualité d'ensemble de leur gestion. En ce sens, Alexander et Buchholtz (1978) prévoient que la PSE serait un indicateur d'une bonne compétence de gestion « *Good management skill* » qui engendre, d'une façon simultanée, la réduction des coûts et l'envolée des profits. En outre, les entreprises jugées socialement responsables « *Best companies to work for* » peuvent facilement accéder à une main d'œuvre qualifiée et réduisent ainsi leurs coûts d'exploitation et augmentent leur niveau rentabilité (Moskowitz, 1972).

Cette étude a permis d'apporter quelques éléments de réponse à une problématique ayant été largement débattue dans le domaine « *Business & Society* ». L'obtention d'un lien positif n'est rendu possible que grâce à l'usage d'une mesure appropriée de la performance en tant que résultat du comportement sociétal de l'entreprise. L'originalité de cette approche provient de son effort de rompre avec une certaine tradition de mesure purement unidimensionnelle, financière et quantitative de la performance. Nous avons donc revisité la notion en questionnant la multitude d'aspects qu'elle peut couvrir en se fondant sur les travaux de Kaplan et Norton (1993 ; 1996), de Richard et al. (2009) et de Reynaud (1997). Cette nouvelle perspective se base sur une certaine triangulation entre diverses formes de mesures (financières/extra-financières). Elle prévoit également une vision partagée de la performance qui profite à tous les SH ayant contribué à sa réalisation. Grâce à cette nouvelle perspective de conceptualisation de la performance, nous avons fourni les preuves empiriques confirmant que les résultats de la démarche sociétale de l'entreprise ne se limitent pas aux seuls aspects financiers mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels et non chiffrés (apprentissage, innovation, réduction des coûts etc.), concurrentiels (parts de marché, exploitation de nouveaux marchés etc.) et liés à la réputation (visibilité à l'égard du grand public). La quadridimensionnalité de la performance organisationnelle est ainsi confirmée.

II.2.3. Interprétation et discussion des hypothèses adjacentes (HAII) : la configuration tridimensionnelle de la PSE

Ce corps d'hypothèses régit l'articulation de la PSE en fonction des principes de responsabilité, de la réceptivité sociétale et des instruments sociétaux. Le cadre d'analyse développé pour appréhender la PSE est basé sur une étude approfondie des divers modèles antérieurs (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985, Wood, 1991, Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Mitnick, 1993 ; 2000). Nous avons cherché à réconcilier ces travaux et à développer une

perspective théorique simplifiée spécifiquement adaptée au contexte tunisien. La réflexion engagée questionne le modèle de Wood (1991), qui semble à notre égard le plus englobant de la PSE, et le combine avec l'approche SH afin de ressortir une configuration pragmatique de la PSE.

Les résultats de la recherche ont ainsi fourni des preuves empiriques à l'articulation de la PSE selon trois dimensions mutuellement reliées et qui consistent en :

(1) Une dimension normative : cette dimension renvoie aux principes de responsabilité sociale. Selon les termes de Wood (1991) un principe « exprime quelque chose de fondamentale que les individus considèrent comme vraie, c'est l'une des valeurs de base qui motive l'action individuelle » (p. 695). Questionner les principes de la PSE revient à s'interroger sur les convictions profondes qui motivent la démarche sociétale de l'entreprise. En d'autres termes, ces principes ne sont autres que les lignes directrices aussi bien explicites qu'implicites, qui déterminent la façon avec laquelle l'entreprise répond aux demandes des SH. Ces principes se déclinent selon trois niveaux : le principe de légitimité, le principe de responsabilité publique et le principe d'implication managériale. Les résultats de cette recherche supportent le principe de responsabilité publique et d'implication managériale. Le principe de légitimité a été écarté de l'analyse à cause de son manque de représentativité. En ce sens, nous avons montré que la satisfaction des attentes des SH (la réceptivité) se trouve fortement conditionnée par les valeurs et les convictions managériales (altruisme, éthique, conformisme, universalisme). Il s'avère donc que l'implication sociétale des managers tunisiens est le fruit des valeurs qu'ils véhiculent (Gray et Greening, 1994 ; Thomas et Simerly, 1995 ; Reynaud, 1997 ; Jones, 1999 ; Banerjee et al., 2003 ; Martinet et Reynaud, 2004). Nous avons également confirmé le principe de responsabilité publique selon lequel la responsabilité de l'entreprise se limite aux seuls SH qui sont touchés par son activité et non au-delà. L'entreprise est responsable des résultats relatifs aux conséquences primaires et secondaires de son domaine d'intervention (Preston et Post, 1975). Elle n'est en aucun cas responsable des problèmes qu'elle n'a pas causés (l'entreprise n'est pas responsable « de toute la misère du monde »).

(2) Une dimension managériale : elle renvoie au concept de réceptivité sociétale de l'entreprise qui consiste en les stratégies de réponse aux problèmes sociétaux. Cette réceptivité pourrait être mieux appréhendée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociétaux, objet de la réponse. Elle a été conceptualisée en se référant aux apports de la SHT. La réflexion engagée prévoit que la notion de SH permet d'appréhender les groupes d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise devrait être responsable

(Carroll, 1991). La notion de SH permettra de mettre des « noms et des visages » en face de l'idée de responsabilité. À la lumière des travaux de Mitchell et al. (1997) et de Agle et al., (1999), nous avons pu identifier, hiérarchiser et catégoriser les SH en trois classes (les SH qui font autorité, les SH latents et les SH en attente) selon les trois critères de légitimité de pouvoir et d'urgence. Les résultats de la recherche supportent cette configuration tridimensionnelle de la réceptivité.

(3) Une dimension instrumentale : elle renvoie aux outils et aux instruments mis en place pour maintenir et préserver les acquis en matière de satisfaction des attentes des SH. L'institutionnalisation de la PSE dans l'entreprise nécessite la formalisation de ces outils pour assurer la pérennité de la démarche sociétale. Nous avons généré une batterie d'instruments en se fondant sur la littérature et les entretiens exploratoires. Les instruments recensés consistent en les codes (d'éthique ou de gouvernance), les normes (certification sociétales et environnementales), la divulgation (reporting sociétal, bilan social), les actions philanthropiques et la mise en place d'une structure de veille et de contrôle du dispositif sociétal. L'analyse a permis de catégoriser ces instruments en deux classes. La première intègre les codes et les normes. Ces instruments présentent en effet un caractère formel et contraignant. Leur mise en place permet de réguler le comportement de l'entreprise. Il s'agit de documents formalisés qui exigent de la rigueur dans leur application. Ces instruments disposent d'un caractère plus contraignant, plus strict dans leurs dispositions. La deuxième classe intègre les instruments relatifs au reporting sociétal, à l'audit et au bilan social, à la donation aux charités et à la mise en place d'une structure de veille. Ces instruments, au contraire des autres, présentent un caractère peu contraignant. Ils relèvent plutôt du volontariat dans la mesure où ils ne sont pas imposés. Il s'agit d'instruments peu formalisés qui visent généralement à recadrer, mobiliser et sensibiliser autour d'un objectif ou de valeurs sociétales communes.

La validation des hypothèses adjacentes permet de conclure que la satisfaction des attentes des SH est orientée par les principes de la responsabilité et soutenue par les instruments sociétaux. Ces trois dimensions sont en parfaite interaction et se conjuguent mutuellement pour expliquer la dynamique incarnée par la PSE. Les principes représentent l'ultime motivation de l'engagement de l'entreprise envers ses SH (la réceptivité), les instruments permettent de formaliser et de soutenir la démarche sociétale de l'entreprise. Cette configuration tridimensionnelle de la PSE présente plusieurs avantages. En premier lieu, elle est fondée sur l'héritage historique du concept de PSE tel qu'il s'est développé progressivement au fil des débats et des controverses théoriques. Elle est donc ancrée dans une réalité solide. En second lieu, elle se

veut être inclusive dans le sens où les trois piliers de la PSE y sont représentés : principes, acteurs et instruments. Elle est également intégratrice et fédératrice d'approches longuement perçues comme antagonistes. En troisième lieu et en tenant compte à la fois des acquis du passé et des développements récents, cette configuration représente une tentative de rapprocher les différents courants de recherche qui se sont développés autour de la PSE (RSE1, RSE2, RSE3, voire RSE4). Elle n'a cependant pas pour vocation de clore les débats sur la définition et de modélisation du concept. Au contraire, elle représente une contribution de synthèse et de réunification et demeure chantier ouvert à d'éventuelles additions.

II.2.4. Interprétation et discussion des hypothèses modératrices (HMI) : la contingence de la relation réceptivité/ performance aux spécificités de l'entreprise

Ces hypothèses portent sur l'effet modérateur de la relation entre la réceptivité et la performance organisationnelle. En effet, plusieurs recherches ont montré que l'effet n'est pas absolu, il doit cependant prendre en considération le poids des éléments propres à chaque entreprise et qui sont de nature à modérer la relation entre les deux concepts (Ullmann, 1985 ; Waddock et Graves, 1997). Ces variables consistent essentiellement en l'âge de l'entreprise (Roberts, 1992 ; Moore, 2001), sa taille (Waddock et Graves, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998) et son secteur d'activité (Waddock et Graves, 1997 ; Seifert et al. 2004). Les résultats de cette recherche permettent de confirmer l'effet du secteur d'activité comme variable modératrice. En ce sens, la relation réceptivité/performance a tendance à varier selon le secteur d'activité de l'entreprise. Griffin et Mahon (1997) plaident pour l'usage d'échantillons homogènes du point de vue secteur d'activité puisque les entreprises ne répondent pas de la même manière aux exigences sociales. L'étude de cette relation dans une même branche d'activité présente l'avantage de mettre en exergue les pressions internes et externes spécifiques à chaque secteur, tels que les réglementations et la configuration des parties prenantes (Griffin et Mahon, 1997, Moore, 2001). Plusieurs recherches ont prouvé empiriquement l'effet du secteur d'activité comme variable modératrice (Waddock et Graves, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Balabanis et al. 1998 ; Mc Williams et Siegel, 2000 ; Moore, 2001 ; Ruf et al, 2001 ; Seifert et al. 2003 ; 2004 ; Rettab et al., 2009 ; Hollandts et Bertrand, 2012 ; Baird et al., 2012).

Cependant, l'analyse ne permet pas de valider l'effet de la taille et de l'âge de l'entreprise comme variables modératrices. Les données collectées montrent qu'il n'existe pas de différence en matière d'engagement sociétal entre les petites et les grandes entreprises. Certains travaux ont abouti à cette même conclusion. Orlitzky (2001) échoue à montrer que la taille est une troisième dimension du modèle liant la PSE à la performance financière. McGuire et al (1988) trouvent une

relation positive mais non significative entre la PSE et la taille mesurée par le total des actifs. Les analyses illustrent par ailleurs que la relation performance/réceptivité est insensible à l'âge de l'entreprise. Quelque soit l'âge, les entreprises sélectionnées répondent de la même façon aux demandes des SH.

CONCLUSION

Ce chapitre a permis ainsi de fournir une vue d'ensemble sur les des traitements statistiques opérés et leurs résultats. Il a également interprété et discuté ces résultats par rapport au corpus théorique existant et à la réalité sociétale des entreprises tunisiennes. La validation des hypothèses partielles illustre l'existence d'une structure causale permettant d'évaluer de façon séquentielle l'articulation entre les trois niveaux conceptuels. Cette validation permet de vérifier l'existence d'un processus linéaire qui établit des relations de cause à effet entre les pressions institutionnelles, la PSE et la performance organisationnelle dans le contexte tunisien. De plus, la validation des hypothèses adjacentes corrobore l'articulation de la PSE selon trois dimensions mutuellement reliées, à savoir, les principes de responsabilité, la réceptivité sociétale et les instruments sociétaux. Ce chapitre a également fourni les preuves empiriques confirmant que les résultats de la démarche sociétale de l'entreprise ne se limitent pas aux seuls aspects financiers, mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels et non chiffrés (apprentissage, innovation, réduction des coûts etc.), concurrentiels (parts de marché, exploitation de nouveaux marchés etc.) et liés à la réputation (visibilité à l'égard du grand public).

Par ailleurs, nos résultats montrent que la relation entre la PSE et la performance organisationnelle est modérée par la nature du secteur d'activité de l'entreprise. De manière générale, bien que certaines hypothèses ne soient pas validées, nos résultats permettent d'accréditer la configuration systémique du processus d'appropriation de la PSE.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Ainsi, la troisième partie dédiée à la démarche de validation du modèle de recherche développé à l'issu de la deuxième partie est donc achevée. Les deux chapitres qui la composent ont permis de fournir un éclairage sur la méthodologie déployée et ses résultats. Le cinquième chapitre a donc fourni une justification des choix méthodologiques opérés, à savoir, le design de la recherche et la justification du positionnement épistémologique, les différentes phases de conduite de la recherche et le mode d'opérationnalisation des variables du modèle, la justification

du terrain de la recherche, et finalement, une description circonstanciée du dispositif statistique déployé pour tester le modèle de recherche.

Le sixième chapitre a permis de mettre le modèle de recherche à l'épreuve des données empiriques. Il a fourni, dans un premier temps, un éclairage sur l'ensemble des traitements statistiques opérés. Il a repris, dans un deuxième temps, les résultats de la recherche et les a discuté et commenté par rapport aux travaux antérieurs, de manière à tirer l'ensemble des enseignements et leurs contributions au débat autour de la PSE.

En synthèse, cette démarche de validation permet de corroborer la structure systémique du processus d'appropriation de la PSE. Cette recherche a ainsi conduit à affirmer l'importance de l'approche systémique comme cadre d'analyse pour appréhender le dynamisme de la démarche sociétale de l'entreprise. Cette recherche a pu entériner que la démarche sociétale de l'entreprise s'apparente à un processus :

1. Contingent : le processus est fortement conditionné par les pressions institutionnelles ;
2. Finalisé : le processus produit des résultats en termes de performance ;
3. Piloté : le processus est guidé par des principes et des convictions ;
4. Soutenu : le processus est appuyé par des instruments et des mesures sociétal**ES.**

Conclusion générale

Contributions, limites et perspectives de la recherche

L'objet de ce travail de recherche a porté sur l'étude de la notion de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), ses antécédents institutionnels et son effet sur le niveau de performance organisationnelle. Nous avons postulé que la démarche sociétale de l'entreprise est conditionnée par les facteurs institutionnels (amont) qui permettent de le définir et l'orienter. Ce même comportement sociétal serait un processus finalisé (aval) qui se traduit par des retombées lucratives pour l'entreprise.

Notre démarche d'investigation globale suit un processus de raisonnement à triple phase : déconstruction/reconstruction/validation. Nous avons commencé notre analyse par déconstruire les travaux existants en se basant sur des constats théoriques liés aux incohérences récurrentes dans la manière de problématiser la PSE. Nous avons, par la suite, reconstruit le concept en nous référant à un cadre d'analyse systémique qui se fonde sur les apports de la « *Stakeholder Theory* » (SHT) et de la théorie néo-institutionnelle (TNI). Ce cadre d'analyse a fait par la suite l'objet d'une validation. Cette démarche implique une attention particulière portée sur les points aveugles de la littérature, en essayant de dépasser certaines limites liées aux modes d'opérationnalisation de la PSE, à la manière dont le concept a été relié à la performance ainsi que l'absence de contextualisation de la PSE par rapport à son environnement institutionnel. Cet effort nous invite à reconnaître le caractère systémique, dynamique et contingent de la démarche sociétale de l'entreprise.

Sur le plan théorique, ce travail de recherche a donc cherché à réconcilier entre trois grandes traditions de recherche dans le domaine « *Business & Society* », où peu de consensus ne semblent s'établir :

(1) La manière de conceptualiser la PSE et de l'opérationnaliser (Carroll, 1999 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Mitnick, 1993 ; 2000 ; Maignan et al., 1999).

(2) La nature de l'effet de la PSE sur la performance qui semble loin de faire l'unanimité (Ullman, 1985 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al., 2003 ; Allouche et Laroche, 2005).

(3) La contingence de la démarche sociétale de l'entreprise aux pressions institutionnelles exercées par son environnement (Chih et al., 2010 ; Aguilera et al., 2007 ; Campbell,

2007 ; Banerjee, et al., 2003 ; Weaver et al., 1999 ; Jones, 1999 ; Greening et Gray, 1994). Des aspects jusqu'à présent manquants dans les investigations empiriques.

Sur le plan conceptuel, notre problématique a été traduite en un modèle qui obéit à une logique systémique (entrées-processus-résultats) et qui se décline en trois niveaux d'analyse. Cette configuration systémique s'agence en fonction des pressions institutionnelles en tant qu'entrées du système (niveau conceptuel I), la PSE en tant que processus (niveau conceptuel II), la performance organisationnelle en tant que résultat du système (niveau conceptuel III) et finalement, les variables de contrôle comme facteurs de modération (niveau conceptuel IV). Ce modèle s'appuie sur une articulation cohérente d'un corps d'hypothèses reliant les niveaux conceptuels (hypothèse générale, hypothèses partielles, hypothèses adjacentes et hypothèses de modération).

Dans une perspective méthodologique, notre démarche se décompose en deux grandes phases qui reprennent les moments forts de notre travail de recherche. La première phase, de nature exploratoire, constitue une première tentative de mise à l'épreuve du modèle conceptuel et de ses mesures. Elle a cherché à développer une certaine familiarité avec l'objet de notre étude, de l'appréhender de façon éclairée et de l'adapter au contexte de la recherche. La deuxième phase, de nature quantitative, a permis de confronter le modèle de recherche aux données empiriques. Il s'agissait d'une démarche empirique qui se décompose en trois formes d'analyse. Une première analyse factorielle exploratoire (AFE) ayant permis de tester la dimensionnalité et la fiabilité des échelles de mesure. Une deuxième analyse factorielle confirmatoire (AFC) ayant cherché à vérifier la validité des mesures. Et finalement, une analyse de causalité ayant rendu possible le test de la structure hypothétique du modèle de recherche.

Les résultats de cette recherche permettent d'accréditer la structure du modèle tel que préconisé par le cadre d'analyse développé. La validation de l'hypothèse générale (qui régit la structure systémique du modèle) traduit une relation de causalité entre les pressions institutionnelles, la PSE et la performance organisationnelle. Cette structure causale est corroborée également par la validation des hypothèses partielles. Ces hypothèses montrent l'existence d'un processus linéaire qui établit des relations de cause à effet entre les trois niveaux conceptuels dans le contexte tunisien. La validation des hypothèses partielles de premier niveau (portant sur l'effet des pressions institutionnelles sur la PSE) confirme que le processus d'appariation de la PSE n'est pas absolu, mais se veut plutôt être spécifiquement adapté au contexte institutionnel dans lequel se situe l'entreprise. Ces pressions institutionnelles permettent donc d'orienter et de façonner la démarche sociétale de l'entreprise. La validation des hypothèses partielles de deuxième niveau (portant sur l'effet de la PSE sur la performance organisationnelle)

permet de valider la diversité des avantages que procure l'engagement sociétal à l'entreprise. Cette validation fournit les preuves empiriques confirmant que les avantages de démarche sociétale de l'entreprise ne se limitent pas aux seuls aspects financiers mais qu'ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (apprentissage, innovation, réduction des coûts etc.), concurrentiels (parts de marché, exploitation de nouveaux marchés etc.) et liés à la réputation (visibilité à l'égard du grand public).

Par ailleurs, la validation des hypothèses adjacentes corrobore l'articulation de la PSE selon trois dimensions mutuellement reliées, à savoir, les principes de responsabilité, la réceptivité sociétale et les instruments sociétaux. Ces trois dimensions sont en parfaite interaction et se conjuguent pour expliquer la dynamique incarnée par la PSE. La réceptivité représente la dimension action de la PSE et s'oriente davantage vers la satisfaction des attentes des SH. Les principes représentent l'ultime motivation qui guide cette démarche, les instruments permettent de formaliser et de soutenir cette démarche de satisfaction des attentes des SH. Cette configuration tridimensionnelle de la PSE présente plusieurs avantages. En premier lieu, elle est fondée sur l'héritage historique du concept de PSE tel qu'il s'est développé progressivement au fil des débats et des controverses théoriques. Elle est donc ancrée dans une réalité solide. En second lieu, elle se veut être inclusive dans le sens où les trois piliers de la PSE y sont représentés : principes, acteurs et instruments. Elle est également intégratrice et fédératrice d'approches longuement perçues comme antagonistes. En troisième lieu et en tenant compte à la fois des acquis du passé et des développements récents, cette configuration représente une tentative de rapprocher les différents courants de recherche qui se sont développés autour de la PSE (RSE1, RSE2, RSE3). Elle n'a cependant pas pour vocation de clore les débats sur la définition et la modélisation du concept. Au contraire, elle représente une contribution de synthèse et de réunification et demeure chantier ouvert à d'éventuelles additions.

De plus, la validation de l'hypothèse modératrice relative au secteur d'activité montre que l'effet du processus d'appropriation de la PSE sur la performance organisationnelle est modérée par la nature du secteur d'activité de l'entreprise.

En synthèse, cette recherche a pu entériner que la démarche sociétale de l'entreprise s'apparente à un processus :

1. Contingent : fortement conditionné par les pressions institutionnelles ;
2. Finalisé : produit des résultats en termes de performance ;
3. Piloté : guidé par des principes et des convictions ;
4. Soutenu : appuyé par des instruments et des mesures sociétales.

1. APPORTS DE LA RECHERCHE

La problématique envisagée a fait l'objet d'un très large débat dans le domaine « *Business & Society* » et « *Business Ethics* ». Néanmoins, de nombreuses questions sont restées en suspens et plusieurs angles morts resurgissent de manière récurrente dans les investigations empiriques. En effet, la littérature portant sur l'effet de la PSE sur la PFE reste peu consensuelle sur la nature de cet effet et n'analyse pas la contingence de la relation aux spécificités institutionnelles de l'environnement. Les travaux fournis souffrent de plusieurs insuffisances à la fois méthodologiques et conceptuelles qui compromettent fortement leur portée et leur validité. De plus, cette problématique a été largement discutée dans le contexte occidental et essentiellement américain, elle reste encore inexplorée dans le monde Arabe et en particulier le Maghreb.

Ainsi, les contributions de cette recherche et ses résultats sont importants pour expliquer le processus d'appropriation de la PSE en Tunisie, ses antécédents et ses avantages. L'intérêt de cette recherche se justifie donc sur les trois plans théorique, méthodologique et pratique.

1.1. Contributions théoriques

Ces contributions se rattachent essentiellement à la revue de la littérature opérée, aux fondements théoriques mobilisés et à l'originalité du modèle conceptuel développé.

1.1.1. Une mise en perspective critique de la littérature

La première contribution a trait à une mise en perspective critique des différentes problématisations de la notion de PSE. Nous avons cherché dans un premier temps à questionner les origines, l'évolution et la dissémination géographique du concept en mettant en lumière les phases critiques de sa genèse. Dans un deuxième temps, nous avons dressé les fondements théoriques et épistémologiques de la PSE pour comprendre en profondeur les modes de production de connaissances autour du concept. Dans un troisième temps, nous avons mis en perspective le débordement des cadres d'analyse et des modélisations théoriques en vue d'un éclairage conceptuel de la PSE. Dans un quatrième temps, il était question de dresser les modes d'opérationnalisation de la PSE en mettant en valeur la multitude d'incohérences constatées et qui sont de nature à compromettre la validité des recherches empiriques. Dans un dernier temps, nous avons cherché à questionner les origines et les fondements de la problématique de l'interaction entre la PSE et la PFE en mettant le focus sur ses résultats controversés et ses incohérences méthodologiques récurrentes.

Ce regard critique porté à la littérature nous a permis de construire une nouvelle représentation de la réalité sociétale de l'entreprise en cherchant à renouveler la réflexion et à mobiliser de nouvelles approches.

1.1.2. Une logique de construction multi-niveaux du modèle

La deuxième contribution théorique renvoie à l'originalité du modèle conceptuel qui provient de la manière dont les niveaux conceptuels sont opérationnalisés et la manière dont ils ont été articulés et agencés selon la démarche systémique. Notre réflexion suit un processus de déconstruction/reconstruction. Nous avons commencé notre analyse par déconstruire les travaux existants en se basant sur des constats liés aux incohérences récurrentes liées à la PSE. Nous avons, par la suite, reconstruit le concept selon un cadre d'analyse systémique qui se fonde sur les apports de la théorie des parties prenantes (SHT « *Stakeholder Theory* ») et de la théorie néo-institutionnelle (TNI).

Le modèle de recherche est développé selon l'approche systémique. Cette structure systémique « Entrées-Processus-Sorties » (Nadler et Tuschman, 1980) a permis de retracer le processus d'institutionnalisation de la PSE et sa contribution à la performance organisationnelle. Elle constitue ainsi une base solide pour modéliser la dynamique de la PSE. Elle ouvre, en effet, la voie à une meilleure compréhension des phénomènes d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Son originalité réside dans le découpage de la PSE en des sous phénomènes en vue de réduire sa complexité et faciliter ainsi son appréhension. Le développement des trois niveaux conceptuels obéit à une logique théorique très cohérente.

(1) Le premier niveau conceptuel (entrées du système) décline les pressions institutionnelles à l'origine de la démarche sociétale de l'entreprise. Ces déterminants mettent en lumière la contingence de la PSE aux structures institutionnelles de son environnement (Campbell, 2007 ; Aguilera et al., 2007 ; Chih et al. 2010). La réflexion engagée prévoit l'existence d'une hiérarchie de déterminants institutionnels qui permet de prédire la nature et l'ampleur de l'engagement sociétal de l'entreprise. Il a été donc recherché une configuration hiérarchisée de ces pressions institutionnelles afin de comprendre en profondeur les mécanismes qui expliquent l'adoption de la démarche sociétale (Environnement micro : pressions sectorielles, Environnement méso : pressions nationales, Environnement macro : pressions transnationales).

(2) Le deuxième niveau conceptuel (processus) identifie le construit PSE et l'articulation de ses différentes dimensions. Nous avons proposé une conceptualisation pragmatique de la PSE. Au-delà, des discours et des théorisations philosophiques, nous avons cherché à

revisiter le modèle de Wood (1991) et à le combiner avec l'approche SHT pour ressortir une configuration de la PSE, spécifiquement adaptée au contexte tunisien. Ce deuxième niveau conceptuel décline ainsi trois dimensions mutuellement reliées : une dimension normative ou la responsabilité sociale (les principes et les convictions en faveur de la PSE), une dimension managériale ou la réceptivité sociétale (les acteurs impliqués ou les SH à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable) et une dimension instrumentale (les instruments et mesures mis en place pour maintenir le dispositif sociétal).

(3) Le troisième niveau conceptuel (résultat du système) renvoie à la performance organisationnelle comme résultat de la PSE et reprend les retombées lucratives de la démarche sociétale. Durant des décennies, les recherches sur l'interaction PSE/PFE se sont contentées de mesurer la performance en termes financiers, quantitatifs et avec des indicateurs unidimensionnels. Nous avons montré les limites d'un tel recours et souligné la nécessité d'avoir une mesure qui rompt à cette tradition restreinte dans le l'étude de l'interaction PSE/PFE. Dans un contexte mondialisé où les changements sont rapides et les SH sont de plus en plus nombreux et influents, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions (Richard et al., 2009). Ce niveau conceptuel décline donc la performance en termes financiers, concurrentiels, opérationnels et de réputation.

1.2. Contributions méthodologiques

Les apports méthodologiques portent essentiellement sur la démarche d'investigation empirique, les instruments de mesure développés et sur la démarche d'analyse de données.

1.2.1. Une démarche d'investigation à double visée

Afin de s'assurer de la pertinence du modèle de recherche par rapport à la réalité du terrain et en vue d'une meilleure compréhension des phénomènes étudiés, nous avons conduit une investigation empirique en deux phases. La première phase est de nature exploratoire dont l'objectif est d'adapter le modèle à la réalité sociétale des entreprises tunisiennes et de construire une représentation cohérente des phénomènes étudiés. Il s'agit en effet d'explorer les pressions qui s'exercent sur l'entreprise en faveur de la PSE, d'explorer la démarche sociétale de l'entreprise, les principes qui la sous-tendent et les instruments qui la soutiennent et d'explorer finalement les avantages procurés par cet engagement sociétal.

La deuxième phase, de nature déductive, se traduit par le test des hypothèses à partir de données collectées auprès de dirigeants tunisiens par le biais d'un questionnaire. Les

enseignements de la démarche empirique peuvent constituer une contribution méthodologique majeure.

1.2.2. Des instruments de mesure spécifiques

L'instrument de mesure mobilisé pour conduire notre investigation empirique est également une contribution majeure dans cette recherche. Sa conception et sa validation ont fait l'objet d'une longue réflexion théorique en relation avec les concepts et les théories du domaine « *Business & Society* », ainsi que d'une investigation sur terrain visant à l'adapter et à le perfectionner. Au final, cet instrument pourrait être considéré comme un véritable outil d'évaluation du processus d'appropriation de la PSE.

1.2.3. Une démarche statistique adaptée à la complexité de l'objet de la recherche

La démarche statistique mobilise un ensemble de méthodes d'analyse de données destinées à valider la structure systémique du modèle de recherche et l'ensemble de ses hypothèses. Cette démarche obéit à un enchainement logique de trois phases de traitement statistique. La validation des échelles de mesure des variables ainsi que le test des hypothèses du modèle nécessitent le choix des méthodes d'analyse de données appropriées. Ces méthodes permettent de s'assurer de la pertinence et de la précision des données collectées. Les méthodes d'analyses de données, retenues dans le cadre de cette recherche, se déclinent en trois catégories :

1. Les analyses factorielles exploratoires : renvoient aux techniques utilisées pour étudier la dimensionnalité des variables et parvenir à des mesures qui respectent les critères de fiabilité ;
2. Les analyses factorielles confirmatoires : consistent en les outils permettant d'obtenir des mesures valides avec de bonnes qualités psychométriques ;
3. Les analyses de causalité : visent à analyser la structure des relations causales entre les variables du modèle conceptuel. Elles permettent de tester l'ensemble des hypothèses de la recherche.

1.2.4. Un terrain de recherche « en friche »

Cette recherche se penche sur l'étude du processus d'appropriation de la PSE par les entreprises tunisiennes. Un terrain de recherche encore vierge mais très fécond. En effet, les investigations empiriques conduites sont essentiellement américaines. Cette recherche présente donc l'originalité de tester cette problématique dans un contexte différent de point de vue culture et environnement institutionnel. À terme, elle conduira à dresser une version de la PSE

spécifiquement adaptée au contexte tunisien ou Magrébin et permettra de contribuer de manière significative au débat dans le domaine « *Business & Society* ».

1.3. Contributions managériales

Ces contributions renvoient essentiellement aux aspects praxéologiques de cette recherche. En effet, les résultats permettront d'éclairer les managers sur la manière de mettre en ouvre une démarche sociétale. Ils y retrouveront ainsi un plan d'actions sur la façon de déployer la stratégie de satisfaction des attentes de leurs SH ainsi que les instruments et outils nécessaires pour maintenir et garantir cette démarche. Cette recherche leur permettra également d'optimiser le dispositif sociétal pour tirer tous les bénéfices de cet engagement. Ainsi, les managers sont amenés à s'engager davantage dans le volet sociétal puisque cet investissement est à la fois bénéfique pour l'entreprise et en même temps contribue au bien-être social. La PSE pourrait ainsi revêtir la forme d'un atout stratégique, les managers peuvent miser sur ces aspects pour gagner en terme d'image (entreprise citoyenne) et en même temps permettre l'épanouissement de la société (le bien-être social). Cette recherche conduit également à éclairer les managers sur les bonnes pratiques sociétales, en leur donnant les moyens et les outils nécessaires pour optimiser leurs démarches.

2. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Malgré l'ensemble des contributions de cette recherche, les résultats et les enseignements tirés doivent être relativisés en raison des limites de cette étude. Le dispositif d'investigation mis en œuvre comporte de nombreuses limites, essentiellement de nature théorique et méthodologique. Les limites théoriques renvoient au choix des variables et leurs conceptualisations, les limites méthodologiques sont liées à l'approche empirique mobilisée. La mise en évidence de ces limites conduit à proposer de nouvelles voies de recherche capables d'affiner l'étude de la PSE, ses antécédents et ses résultats.

2.1. Sur le plan théorique et conceptuel

Malgré que le modèle conceptuel développé selon l'approche systémique semble être intégrateur du processus d'appropriation de la PSE et que les niveaux conceptuels soient opérationnalisés, articulés et agencés de manière séquentielle, certaines limites théoriques rejaillissent, renvoyant directement au choix des variables relevant de ces niveaux conceptuels.

En ce qui concerne le premier niveau conceptuel relatif aux antécédents institutionnels, l'ensemble des variables ont permis de capter comment les pressions institutionnelles permettent d'orienter et de façonner le comportement responsable des entreprises tunisiennes. Ces variables ont été organisées selon qu'elles relèvent de l'environnement micro (rôle du secteur d'activité), de l'environnement méso (rôle de l'Etat et médias) ou de l'environnement macro (rôle des ONG et des FMN). L'ensemble de ces variables ont certes permis d'expliquer la contingence de la démarche sociétale aux spécificités de l'environnement institutionnel, mais elles demeurèrent encore insuffisantes pour englober toute la réalité institutionnelle de l'environnement tunisien. Des aspects culturels peuvent être envisagés telle que la qualité de management local, ou la culture d'entreprise bien spécifique à chaque organisation. Il semble donc fondamental de contextualiser la démarche en fonction des spécificités propres à chacun des cas d'entreprises sélectionnées. La démarche préconisée est contingente selon plusieurs niveaux de facteurs permettant de personnaliser ainsi son implémentation. De plus, les antécédents institutionnels recensés ont certes permis de contextualiser la PSE par rapport à son environnement. Néanmoins, ces déterminants se trouvent liés uniquement à l'espace et écartent le facteur temps, qui pourrait avoir une importance toute particulière. En effet, le cadre d'analyse des pressions institutionnelles envisagé est relativement statique et s'inscrit dans une période bien spécifique de l'histoire de la Tunisie. Il semble donc intéressant de dynamiser ce cadre institutionnel afin de capter les enjeux et la configuration des pressions et leur évolution et interaction dans le temps.

En ce qui concerne les variables du deuxième niveau conceptuel relatives au processus de PSE (déclinées en dimension normative, managériale et instrumentale), ces variables ont permis d'expliquer la manière avec laquelle les entreprises s'acquittent de leurs obligations sociétales. Néanmoins, le cadre conceptuel préconisé ne représente en aucun cas, une représentation « englobante » de la PSE. Il existe d'autres perspectives ou angles de vue sous lesquels il serait possible d'appréhender le concept. En effet, au delà de la conceptualisation de la PSE de Wood (1991) mobilisée dans cette étude, il semble intéressant de mobiliser d'autres cadres d'analyse plus récents. Notre attention se porte au modèle de Basu et Palazzo (2008) qui s'inscrit dans une perspective constructiviste et conçoit la PSE comme un processus de « *sensemaking* », partagé avec les parties prenantes et qui se manifeste par des efforts de trouver des solutions communes aux enjeux sociétaux. Les auteurs ont cherché, à travers les trois dimensions du modèle (cognitive, linguistique et conative), à dépasser une vision de la PSE comme un processus neutre et objectif et de fournir des outils conceptuels pour étudier en profondeur, à travers un schéma interprétatif cohérent, les relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Akermi et al. (2008) pensent

que ce paradigme post-moderne permettra de rompre avec l'orthodoxie positiviste ainsi que les idéologies rationnelles qui dominent le discours managérial sur la PSE (Burrel et Morgan, 1979).

De plus, certaines ambigüités resurgissent au niveau de la conceptualisation de chacune des trois dimensions de la PSE. Pour le cas de la première dimension ou les principes de responsabilité, notre cadre d'analyse repose sur les trois principes développés par Wood, à savoir le principe de légitimité, de responsabilité publique et d'implication managériale. Ces trois principes permettent certes d'expliquer les motivations intra-organisationnelles à l'origine du comportement sociétal de l'entreprise, mais leur pouvoir explicatif demeure restreint, vu l'existence d'autres facteurs déclencheurs de l'engagement sociétal. Swanson (1995), dans sa version réorientée du modèle de Wood, appelle à reconsidérer ces trois principes qu'il juge excessifs en contrôle social. C'est la société ou l'environnement qui prescrit ce que devrait être la PSE (selon l'approche de Wood). Le principe de légitimité, par exemple, représente une contrainte et non un principe. L'environnement exerce un contrôle social sur l'organisation. Sous cette perspective, l'entreprise n'est pas libre dans ses choix. Ce principe justifie un contrôle social étendu et la perte d'autonomie et de liberté économique. C'est la structure institutionnelle qui impose, l'entreprise n'est plus libre dans ses choix. Pour sa part, le principe de responsabilité publique cristallise également ce contrôle social exercé sur l'entreprise. Selon la version de Wood (1991), ce principe stipule que l'entreprise est responsable des problèmes directs et indirects causés par son activité et non au-delà. Ainsi, ce principe ne fait que limiter la portée et dresser des frontières de l'activité organisationnelle. Cela n'est autre qu'une forme de contrôle social stricte sur l'entreprise, réduisant encore une fois son autonomie. En ce sens, pour le cas des deux principes de légitimité et de responsabilité publique, le caractère volontaire dans l'exercice de la PSE se trouve fortement compromis (puisque certaines entreprises pratiquent la PSE par volontariat et non par contrainte). Swanson (1995) prévoit donc la nécessité d'intégrer des principes plus larges, dont notamment, le principe économique et le principe éthique, déjà existants dans les modèles de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985), mais écartés par Wood. Le principe économique renvoie à la fonction première de toute entreprise qui n'est autre que la génération des profits. Le principe éthique renvoie à la justification morale de toute activité organisationnelle. L'auteur insiste ainsi sur le fondement moral et volontaire de la PSE.

Pour le cas de la deuxième dimension ou le processus de PSE, notre cadre d'analyse se fonde sur les apports de la SHT comme piste d'investigation pour appréhender la manière avec laquelle l'entreprise s'acquitte de ses obligations sociétales. Nous avons cherché à identifier comment le manager d'une entreprise gère et répond aux attentes des demandes de ses parties prenantes. En raison de la diversité des SH, nous avons suivi une logique analytique de

catégorisation fondée sur la démarche d'Agle et al. (1999). Nous avons ainsi regroupé les SH selon qu'ils soient latents, en attente ou faisant autorité, selon les trois critères de pouvoir, de légitimité, et d'urgence. Cette approche repose sur les informations fournies par le manager qui répondait à notre questionnaire. Elle se fonde donc sur ses perceptions et la représentation qu'il fait de la réalité sociétale de son entreprise. Les informations ainsi fournies sont subjectives et peuvent donc être biaisées. En effet, les managers ont tendance à déformer la réalité en leur faveur. Ils cherchent à donner une image valorisante de leur entreprise et de leurs stratégies sociétales. Ce biais peut donc compromettre la validité de la recherche. Il serait donc plus opportun de mobiliser d'autres techniques pour avoir une représentation fiable des stratégies sociétales de l'entreprise. Il serait possible de procéder par des panels de SH et de les réunir autour d'une table de discussion pour mieux cerner leurs revendications. Le débat permet de recueillir les perceptions des SH sur l'étendue des attentes qu'ils revendiquent. Cette stratégie de prise d'opinion ou de « *Stakeholders intelligence generation* » a été utilisée par « *General Motors* » pour stimuler les SH à faire part de leurs positions dans sa démarche sociétale.

Au delà des typologies des SH avancées par la littérature, d'autres catégories de SH peuvent être envisagées dans le contexte tunisien et qui viennent modifier le portrait. C'est ainsi le cas de la famille de Ben Ali qui influait non seulement sur l'actionnariat (et donc les pourvoyeurs de fonds), mais également en termes de clientèle (main mise sur le marché, frein à la concurrence, etc.). L'introduction de cette nouvelle catégorie de SH qui chapoterait les autres (que l'on pourrait qualifier de SH de droit de véto, par exemple) aurait pu rajouter un éclairage contextuel, et donc plus de pertinence à la recherche.

Par ailleurs, le développement de cette dimension managériale de la PSE se fonde sur les apports de la SHT. Cette dernière a fait l'objet de plusieurs critiques. Les ambigüités liées à la SHT proviennent essentiellement de la multiplicité des définitions du terme SH qui induit des confusions récurrentes. De plus, et en dépit de multiples modélisations de la SHT, le cœur de la théorie se réduit à une représentation économique et financière de l'entreprise (Mercier et Gond, 2005). Pasquero (2005, p. 38) fournit quatre insuffisances majeures qui compromettent la portée de la SHT et limitent son potentiel :

- La SHT s'avère réductionniste : les attentes des SH sont considérées comme données, stables et inchangées au cours des interactions des acteurs. L'entreprise est un acteur opportuniste qui arbitre entre les demandes des SH plus ou moins utiles à son propre objectif.
- La SHT reste une approche statique : elle ne capte pas le développement des enjeux, la recomposition des positions des SH ainsi que les processus d'apprentissage.

- La SHT demeure une approche « firmo-centrée » : les dirigeants sont les seuls responsables de l'analyse et de la gestion des relations entre l'entreprise et les SH qu'ils considèrent, et eux seuls, comme pertinentes.
- La SHT est sous-conceptualisée : les définitions fournies demeurent souvent vagues. La théorie arbitre difficilement entre les intérêts matériels et les intérêts moraux. Malgré certaines tentatives d'hybridation (Jones, 1995), la dimension économique et instrumentale continue de dominer la logique. Les outils d'analyse des jeux de pouvoir et des négociations entre les SH sont presque inexistants. Les modalités selon lesquelles les dirigeants concilient les intérêts divergents auxquels ils sont confrontés restent diffuses.

Ainsi, la SHT apparaît comme un cadre d'analyse utile mais inachevé pour mieux incarner la diversité des enjeux sociétaux de l'entreprise.

Enfin, pour le cas de la troisième dimension de la PSE ou les politiques et instruments sociétaux, notre cadre d'analyse s'inspire largement de la troisième dimension de la PSE de Wood (1991). Il s'agit d'une dimension purement instrumentale qui prescrit les instruments indispensables à l'exercice des activités sociétales et leur formalisation dans l'entreprise. Ces instruments permettent de soutenir et de préserver la démarche sociétale dans son ensemble. Néanmoins, l'ensemble des instruments sélectionnés se révèlent être spécifiques au contexte de l'étude. Ces instruments sont étroitement liés à la structure institutionnelle et en particulier le cadre réglementaire. Le code d'éthique ou encore la divulgation sociétale, par exemple, dépendent de près de la réglementation en vigueur, certains pays l'exigent, d'autres laissent le libre choix à l'entreprise. Ainsi, l'ensemble des instruments préconisés par cette recherche doivent être relativisés par rapport au contexte de l'étude. Ils ne représentent en aucun cas un dispositif universel, mais demeurent ouvert à d'éventuels réajustements en fonction du terrain de recherche.

Par ailleurs, la norme ISO26000 pourrait également être mobilisée pour concevoir une conceptualisation de la PSE. En effet, la norme présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Cette norme invite ainsi à réfléchir sur les sept questions centrales, à savoir, la gouvernance ; les droits de l'Homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; la loyauté des pratiques ; les questions relatives aux consommateurs; les communautés et le développement local.

La PSE dans les entreprises post-révolutionnaires représente une piste de recherche novatrice. En effet, la Tunisie s'est engagée dans la voie de la modernisation de ses institutions (opaques, corrompues par l'ancien régime). Elle se propose d'asseoir une nouvelle dynamique économique axée sur la démocratie et les droits de l'Homme. Le milieu des affaires devient de

plus en plus transparent. La libre parole ne fait que pointer tout acte de corruption et tout corrompu. Les modes de gouvernance ne sont plus basés sur l'appartenance politique ou partisane mais sur des bases électives. L'accès aux postes de décision ne se fonde plus sur le favoritisme, le clientélisme voire le népotisme, mais plutôt le mérite. La syndicalisation des employés devient large. La liberté de s'associer devient libre etc. Un tel environnement serait donc favorable au développement des pratiques sociétales et il devient donc intéressant de tester notre modèle après la révolution et analyser les tendances. En effet, de nouveaux SH peuvent apparaitre, d'autres peuvent, disparaitre du portrait, d'autres peuvent passer de SH qui sont autorité à des SH latents etc.

En ce qui concerne le troisième niveau conceptuel, les variables envisagées renvoient à la performance organisationnelle comme résultat du comportement sociétal de l'entreprise. Le cadre d'analyse développé reprend les apports de la démarche sociétale, à savoir, les avantages financiers, concurrentiels, opérationnels et liés à la réputation. Cette approche s'inscrit dans une vision partagée de la performance qui profite à l'ensemble des SH ayant contribué à sa formation. L'ensemble des quatre dimensions ont permis de fournir une vue d'ensemble sur les avantages de la PSE. Néanmoins, leur opérationnalisation repose sur des mesures de perceptions. La subjectivité des managers aurait donc pu interférer leurs réponses en cherchant à redorer l'image de leur entreprise. En effet, les répondants ont tendance parfois à déformer la réalité. Des biais cognitifs entourent l'usage des mesures entièrement subjectives, surtout quand le répondant se trouve partie prenante de l'organisation, objet de l'étude. Certains travaux ont montré que les répondants ont une opinion flattante d'eux-mêmes et de leur entreprise (Taylor et Brown, 1988) et construisent des représentations en leur faveur (Stajkovic et Sommer, 2000). Ainsi, il serait plus judicieux dans ce contexte d'associer à ces mesures perceptuelles des mesures de nature objective, tel que préconisé par Richard et al. (2009). Cette triangulation entre plusieurs catégories de mesures permettrait d'écarter la subjectivité des mesures perceptuelles et de construire une mesure englobante et fédératrice de la performance.

Finalement et pour le cas des variables du quatrième niveau conceptuel renvoyant aux facteurs de modération, notre analyse a permis de tester l'effet de la taille, de l'âge et du secteur d'activité sur la relation entre la PSE et la performance. Les résultats de la recherche ont permis de valider uniquement l'effet modérateur du secteur d'activité. Il serait possible d'envisager l'effet modérateur d'autres variables tel que préconisé dans la littérature, à savoir, la qualité du management (Waddock et Graves, 1997) ou encore l'effet risque (Roberts, 1992 ; McGuire et al.,

1988). De plus, il semble judicieux d'inclure une variable modératrice qui permet de capter l'effet momentum afin d'appréhender si les cadres conceptuels fournis (en particulier la PSE) et les liens de causalité testés correspondent à des dates précises dans l'histoire de la Tunisie.

D'autres variables de contrôle peuvent être envisagées. C'est le cas par exemple de nature de l'actionnariat (étrangère ou locale) pouvant donner un complément d'information sur l'effet de la nationalité des actionnaires sur la manière de conduire la démarche sociétale. Egalement, les marchés visés peuvent influer de manière significative sur la PSE à travers leurs fortes exigences (ou non) en matière de pratiques sociétales.

2.2. Sur le plan méthodologique

Ces limites renvoient essentiellement au dispositif méthodologique déployé et en particulier la taille de l'échantillon, les caractéristiques du modèle et les relations de causalité rejetées par cette étude.

La première limite méthodologique renvoie à la taille relativement faible de l'échantillon (132 entreprises). Même si cet échantillon a rendu possible le traitement de la problématique centrale de cette recherche et de satisfaire la condition de taille très convoitée par la méthode des équations structurelles, il n'en demeure pas moins qu'il en représente la limite majeure. Les 132 questionnaires collectés nous ont permis d'étudier la problématique dans un échantillon issu du secteur d'activité industriel et tertiaire et d'analyser les pratiques sociétales au sein de chacun. Néanmoins, cette taille ne permet pas de détailler encore plus l'analyse en déclinant l'ensemble des branches au sein de chaque secteur (pour l'industrie : agroalimentaire, électrique et électronique, chimique, mécanique, textile etc. Pour les services : banques, finances et assurances, immobilier, télécommunication, transport etc.). Le passage à ce niveau de détail permet de peaufiner encore l'analyse et d'appréhender, au sein de chaque branche, le degré d'homogénéité des pratiques sociétales et de mettre ainsi le focus sur les aspects les plus saillants et distinctifs. De plus, la composition de l'échantillon retenu n'est pas représentative de la totalité du tissu économique tunisien. En effet, les entreprises sélectionnées sont essentiellement installées sur le Grand Tunis. Nous pouvons donc intégrer d'autres entreprises relevant des autres pôles régionaux (le Cap Bon, le Sahel, le Centre etc.) afin d'appréhender les pratiques sociétales différentiées par zone d'implantation nationale.

Une deuxième limite méthodologique provient du caractère statique du modèle ne permettant pas de capter la dynamique des interactions entre les niveaux conceptuels dans le temps. Certaines recherches préconisent de décaler dans le temps l'une ou l'autre des variables en vue de capter le lien éventuel. En effet, plusieurs recherches ont confirmé que l'effet de la PSE

sur la performance n'est pas immédiat, mais se perpétue sur les années à venir. Lorsqu'une entreprise s'engage dans des actions sociétales durant l'année en cours, les avantages générés par ces actions seront ressenties sur les périodes ultérieures (Preston et O'Bannon, 1997 ; Balabanis et al. 1998). L'étude de Moore (2001) vient confirmer ce constat, l'auteur conclut que la PSE est liée positivement à la performance future et que le lien est négatif avec la performance actuelle.

Une troisième limite méthodologique porte sur les relations de causalité rejetées dans le cadre de cette recherche et en particulier l'effet de certaines pressions institutionnelles sur la PSE. En effet et malgré la rigueur dans le développement des mesures (fondements théoriques, pré-tests chercheurs et professionnels) et la fiabilité des outils statistiques mobilisés pour tester le lien de causalité (analyse de fiabilité et de validité), l'effet du rôle de l'État, du secteur d'activité et des firmes multinationales n'est pas confirmé. Il est donc nécessaire de revoir le cadre d'analyse développé pour opérationnaliser ces variables. Les répondants n'ont probablement pas bien assimilé l'objet de ces variables, peut être en raison de l'usage de termes techniques, complexes voire vagues ou imprécises. Les items envisagés par le questionnaire devront donc être améliorés pour écarter toute ambigüité. Il convient également d'augmenter la taille de l'échantillon pourvue pour le pré-test pour accroître la validité du contenu.

Pour conclure, les voies futures de recherche envisagées devraient contribuer à améliorer la qualité du modèle d'appropriation des pratiques sociétales et l'étude de ses antécédents et de ses finalités, dans le contexte spécifique de pays émergent. Les quelques éléments de réflexion fournis peuvent conduire à dresser une version de la PSE spécifiquement adaptée au contexte tunisien ou Magrébin, permettant ainsi de contribuer de manière significative au débat dans le domaine « *Business & Society* ».

Bibliographie

A

Aaker, D. et Jacobson R., (1987), “The role of risk in explaining differences in profitability”, *Academy of Management Journal*, 30, 277-296.

Abbott, W.F. et Monsen R.J. (1979), “On the measurement of Corporate Social Responsibility: Self Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement”, *Academy of Management Journal*, 22 (3), 501-515.

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

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

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

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

Acquier, A. et Gond J-P. (2005), “Aux sources de la responsabilité sociale de l’entreprise, relecture et analyse de l’ouvrage de Bowen ”, *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS),* Angers.

Acquier, A. et Gond J-P. (2006), "Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise"*, Gestion- Revue internationale de gestion, été,* 83-91

Agle, B. R., Mitchell, R. K., et Sonnefeld, J. A. (1999), “Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values", *Academy of Management Journal*, 42 (5): 507-525.

Agle, B. et H. van Buren (1999), “God and Mammon: The Modern Relationship”, *Business Ethics Quarterly,* 9 (4), 563–582.

Aglietta M. (1976, 1997), *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Ed. O. Jacob.

Aguilera, R.V., D.E. Rupp, C.A. Williams et J. Ganapathi (2007), “Putting the s back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations”, *Academy of Management Review*, 32 (3) 836-863.

Akremi, A. E, Dhaoudi, I. et J. Igalens (2008), “La responsabilité sociale de l’entreprise sous l’éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d’analyse de la relation entreprise-société ”, *Finance Contrôle Stratégie*, 11 (3), 65-94.

Akremi, A. et Roussel P. (2003), “Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d’équations structurelles : application à une étude en GRH”, *AGRH*, Grenoble

Allard-Poesi, F et Maréchal, C (2008). “La construction de l’objet de recherche”, in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème, éd.

Aldrich, H., et Fiol, C.M. (1994), “Fools rush in? The institutional context of industry creation”, *Academy of Management Review*, 19, 645–70.

Alexander, G.J. et R.A. Buchholz (1978), “Corporate social Responsibility and Stock Market Performance”, *Academy of Management Journal,* 21 (3), 479-486.

Alford, H.J. et M.J. Naughton (2002), “Beyond the shareholder model of the firm: Working toward the common good of business”, in S.A. Cortright et M.J. Naughton, eds., *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition. Notre Dame*, IN: University of Notre Dame Press, 23-47.

Al Khafaji, A-F. (1989), *A Stakeholder Approach to Corporate Governance. Managing in a Dynamic Environment, Westport*, CT, Quorum Books.

Allouche, J., et Laroche, P. (2005), “Responsabilité sociale et performance financière : une synthèse de la littérature”, *Papier présenté au colloque sur « la responsabilité sociale de l’entreprise entre mythe, réalité et mystification »*, Nancy.

Altman, E., (1968), "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", *The journal of finance*, 23 (Septembre), 589-603.

Alvesson, M. et Willmott H. (2003), *Studying management critically*, London, Sage.
Amable, B. (2005), *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation.* Seuil, Paris.
Andersson, LM et Bateman TS. (2000), "Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in U. S. business organizations", *Academy of Management Journal,* 43, 548–570.
Angelidis, J. et N. Ibrahim (2004), "An Exploratory Study of the Impact of Degree of Religiousness upon an Individual's Corporate Social Responsiveness Orientation", *Journal of Business Ethics*, 51(2), 119–128.
Angot, J. et Milano P. (2008), "Comment lier concepts et données ? ", in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème, éd.
Ansoff, I. 1975, "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California management Review,* 23(2), 21-33.
Antal, A. et Sobczak A. (2007), "Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences", *Business & Society*, 46 (1), 9-32.
Antheaume, N. (2001), " Comment expliquer la diffusion volontaire d'informations environnementales ? Une lecture du cas de la COGEMA à travers le cadre de la théorie de la légitimation ", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Québec.
Aras G., Aybars A et Kutlu O. (2010), "Managing corporate performance Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (3), 229-254
Aupperle, K. E., A. B Carroll et J. D. Hatfield (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28 (2), 446-463.

B

Babakus, E., Cravens D., Grant K., Ingram T. et Laforge R. (1996), "Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectivenes", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 345-363.
Backman J. (1975), *Social responsibility and accountability*, New York: New York University Press.
Baile, S. et Trahand, J. (1999), "Les systèmes d'information inter-organisationnels: Contributions et cadre de recherche" *Système d'Information et Management*, 4 (2), 2-19.
Baile, S. et Hassairi, A.F. (2002), "Impact de l' EDI sur la performance des équipementiers automobiles : l'apport de l'analyse de causalité ", *Revue SIM*, 6 (4), 1-29.
Baird P., Geylani P. et Roberts J. (2012), "Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis", *Journal of Business Ethics*, 109, 367–388
Bakker F., Groenewegen P. et den Hond F. (2005), "A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance", *Business & Society,* 44 (3), 283-317.
Balabanis, G. H.C Phillips et J. Lyall (1998), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked? ", *European Business Review*, 98 (1), 25-44.
Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", Journal of Management,* 17, 99-120.
Blake D-H. (1974), *The Management of Corporate Social Policy. The Frederick Kappel Lecture*, University of Minnesota.
Banerjee S-B. (2000), "Whose land is it anyway? National interest, indigenous stakeholders, and colonial discourse", *Organization & Environment*, 13 (1), 3-38.

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

Baret P. (2007), "Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? ", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal.

Baron, D. (2001), "Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy". *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 7-45.

Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986), " The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

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

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

Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J.M. Xuereb (2008), "La collecte des données et la gestion de leurs sources ", in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème, éd.

Beaud M, (1985), L'art de la thèse. La Découverte, coll. Guides Repères, Paris, in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème, éd.

Bédard, G.M. et R. Miller (2003), *La direction des entreprises. Une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, Éditions de la Chenelière, Québec.

Belkaoui A. (1976), "The Impact of the Disclosures of the Enrinomental Effects of Organisational Bihaviour on the Market", *Financial Management*, 2 (1), 26-31.

Bellini B. (2003), "Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives ", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Tunis

Bensebaa F. et Beji-Becheur A. (2008) "Pragmatisme et Responsabilité sociale de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, 34 (180), 177-198.

Bessire D, Chatelin C et Onnée S (2007), "Qu'est ce que la bonne gouvernance", *Association francophone de comptabilité,* Potiers.

Bensédrine, J. (2001), "Gestion et protection de l'environnement : Comment devenir une entreprise verte ? ", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, 128-144.

Bentler, P.M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, 107, 233-246.

Bentler, P.M. et Bonett, D.G. (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structure", *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.

Bentler, P. M. et Chou, Chih-Ping. (1987) "Practical Issues in Structural Modeling " *Sociological Methods & Research,* 16 (1), 78-117.

Ben Yedder M et Zaddem F. (2009), "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? ", *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4 (1), 84-103.

Beresford, D. R. (1974), "How companies are reporting social performance", *Management Accounting* , 56 (2), 41-44.

Bernard C. I. (1938), *The functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Berman S.L., Wicks S A.C., Kotha S. et Jones T.M. (1999), Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 42 (3), 488-506.

Bertalanffy Ludwig Von (1973), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris.

Bnouni I. (2011), "Corporate social responsibility (CSR) and financial performance (FP) : case of french SMEs", *ICSB World Conference* , Stockholm,

Bocquet R., Le bas C., Mothe C. et Poussing N. (2011), " CSR firm profiles and innovation: An ampirical exploration with survey data", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS),* Nantes

Boiral, O. (2003), "Stratégies de dépollution et compétitivité : Pour une approche contingente de l'hypothèse de Porter ", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS),* Les Côtes de Carthage, Tunis.

Bollen, K. A., et Stine, R. A. (1992), "Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models", *Sociological Methods and Research*, 21 ,205-229

Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y. (dir.) (2006) *Décider avec les parties prenantes Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris : La Découverte

Bonami, M., De Henin, B., Boqué, J.M. et Legrand, J.J. (1993), *Management des systèmes complexes, pensée systémique et intervention dans les organisations*, De Boeck Université, Bruxelles.

Bouhdiba A. (1994), *Penser l'économique in « les différents aspects de la culture islamique. L'individu et la société en islam »*, éditions UNESCO.

Boussoura E. et Zeribi O. (2007), "Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière, le cas des entreprises tunisiennes cotées ", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS),* Montréal.

Boussoura E. et Zeribi O. (2008), "La *Stakeholder theory* permet-elle d'appréhender le concept de RSE ? " *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Nice.

Boussoura E. et Ben Mlouka M. (2008), "La théorie néo-institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de RSE ", *Colloque international : Responsabilité sociale des entreprises : nouveaux enjeux, nouveaux comportements,* ESC Tunis.

Bowman, E.H. et M. Haire (1975), "A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 18 (2), 49-58.

Boyer, R. (1986), *La théorie de la régulation : une analyse critique* , Paris, La découverte.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row.

Brammer, S., G. Williams et J. Zinkin (2007), "Religion and attitudes to corporate social responsibility in a large cross-country sample," *Journal of Business Ethics*, 7, 229-243.

Brenner, S.N. et Cochran, P. (1991), "The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Practice." *Papier presenté à l' "International Association for Business and Society*", Sundance, Utah.

Brine, M., Brown, R. and Hackett, G. (2006), "Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context", Australian Treasury.

Bruntland, G. (1987), *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford : Oxford University Press.

Burke, L., J.M. Logsdon, W. Mitchell, M. Reiner et D. Vogel (1986), "Corporate community involvement, in the San Francisco Bay Area", *California Management Review,* Vol. 28 (3), 49-58.

Burrell, G. et Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books Ltd: London

Buechler, SM. (2000). *Social Movements in Advanced Capitalism. The Political Economy and Cultural Construcion of Social Activism*. New York, Oxford: Oxford University Press.

Burt, RS. (1983), *Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy*, Academic Press, New York.

Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Mahwah*, NJ: Lawrence Erlbaum.

C

Calien, J.L (1991), "Data envelopment analysis: Partial survey and applications for management accounting", *Journal of Management Accounting Research*, 3, 35-56.

Callon, M. (1998). *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell Publishers.

Campbell, J. L. (2007), “Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 32 (3).

Capon, N., Farley, J. U., et Hoenig, S. (1990), “Determinants of financial performance: a metaanalysis” *Management Science*, 36 (10), 1143-1159.

Capron, M. (2000), « Comptabilité sociale et sociétale », in *Encyclopédie Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, sous la direction de Colasse B. (2000), Economica, Paris.

Capron, M. (2003), “L’économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l’épreuve de l’humanisation de la mondialisation ”, *Economie Ethique*, 7.

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

Capron, M. (2005), “Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles "nouveautés" s'agit-il ? ”, *Revue des Sciences de Gestion*, 40 (211/212), 47-54.

Capron, M. et Quairel, F. (2003), “Reporting sociétal : Limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative”, *Association Francophone de Comptabilité*, Louvain la Neuve.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelé F. (2007), *La responsabilité sociale de l’entreprise.* Paris : Editions La Découverte.

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

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

Carroll, A. B. (1994), “Social issues in management research”, *Business and Society*, 33 (1), 5-29.

Carroll, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct”, *Business and Society*, 38 (3), 268-295.

Carroll, A. B. (2000), “A commentary and an overview of key questions on Corporate Social Performance measurement”, *Business and Society,* 39 (3), 466-478.

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

Carroll, A.B. (2004), “Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge”, *Academy of Management Executive*, 18 (2), 114-120.

Carson R. (1962), *Silent Spring, Boston*, Houghton, Mifflin.

Cazal D. (2005), “RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ?”, *Les Cahiers de la Recherche CLAREE, Centre Lillois d’Analyse et de Recherche sur l’Evolution des Entreprises*, Mai.

Cazal D. et Dietrich A. (2005) “RSE : parties prenantes et partis pris ”, *7ème Université de printemps de l’Audit Social,* Marrakech.

Clarkson M. B. E. (1995), “A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance, ” *Academy of Management Review*, .20 (1), 92-117.

Chamberlain N.V (1973), *The Limits of Corporate Responsibility*, New York NY.

Chan, C. C., Jiang, Q., Zhan, Y. J., et Chau, K. T., (1996), “A High-performance Switched Reluctance Drive for P-star EV Project”, *Proceedings of International Electric Vehicle Symposium*, 2, 78–83

Charreaux G et Philippe D, (1998), "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale," *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), 57-88,

Chih LH., Chih HH., et Chen TY. (2010), "On the Determinants of Corporate Social Responsibility: international Evidence on the Financial Industry," *Journal of Business Ethics*, 93 (1), 115-135

Cho, H-J. et Pucik, V. (2005), “Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value”, *Strategic Management Journal*, 26, 555-575.

Christophe B. (1995), *La comptabilité verte : de la politique environnementale à l'écobilan,* De Boeck Université, Bruxelles.
Churchill G.A. (1979), "A paradigm for developing better Measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
Clarck J.M. (1994), *Social control of Business*, New York: McGraw-hill.
Comité de dévéloppement économique (1971), *Social responsibilities of business corporations*, New York : Author
Cochran, P.L. et R.A. Wood (1984), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of management journal,* 27, 42-56.
Commission Européenne (2001). *Green Paper – Promoting a European Framework for Croporate Social Responsibility.* COM, 366, July. [Version anglaise]. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.* Livre Vert, Emploi et Affaires sociales. (http://europa.eu.int) [Version française].
Cornell, B. et Shapiro, A.C. (1987), "Corporate stakeholders and corporate finance, *Financial Management*.
Crisostomo V. et Freire F. et Cortes de Vasconcellos F. (2011), "Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil", *Social Responsibility Journal*, 7 (2), 295-309
Cronbach, L.J. (1951), "Coefficient Alpha and The Internal Structure of Test", *Psychometrika*, 16, 297-334.
Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.

D

Damak-Ayadi, S. et Pesqueux, Y. (2003), "Stakeholder Theory in Perspective, *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Tunis.
Damak-Ayadi S. (2006), "Analyse des facteurs explicatifs de la publication des rapports sociétaux en France", *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 12 (2), 93-116.
Damak-Ayadi, S. (2010), "le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France ", *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 16 (1), 53-82.
Danielson, M. G., et E. Press. (2004), "The effect of R&D expense on profitability". *Working paper*, Temple University.
D'Arcimoles Ch-H et Trébucq S. (2003), "Une approche du rôle de l'actionnariat salarié dans la performance et le risque des entreprises françaises ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 48, avril-mai-juin, 2-21.
Davenport, K. (2000), "Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it", *Business & Society,* 39, 210–219.
David A. (1999), "Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion ", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Ecole Centrale de Paris.
Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2 (3), 70-76.
Davis, K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16, 312-322
Davis, K., et Blomstrom, R.L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
Davis K. et Blomstrom R. L. (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility (3ème éd.)*, New York, McGraw Hill.
Davis, P. S. et Pett, T. L. (2002), "Measuring organizational efficiency and effectiveness", *Journal of Management Research,* 2 (2), 87-97.
Dechant K. et Altman B. (1994), "Environmental Leadership: From Compliance et Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 8, 7-20.
Decock-Good, C. (2001), "L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale", *Finance Contrôle et Stratégie*, 4 (4), 29-57.

Della Porta, Donatella et Mario Diani. (1999). *Social Movements*, Oxford/Cambridge, MA: Blackwell.

Delmas, M.A et V. Doctori-Blass. (2010), "Corporate environmental performance: The trade-offs of sustainability ratings", *Business and the Environment,* 19, 245-260

Delors J. (1971). *Les indicateurs sociaux*, Paris, Futuribles-Sédéis.

Déjean, F., et Gond, J.-P. (2004), "Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche", *Finance Contrôle Stratégie*, 57 (6), 741-764.

Den Hond, F., et de Bakker, F. (2007), "Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities", *Academy of Management Review*, 32 (3), 901–924.

Dess GG et Robinson RB. (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, 5, 265-273

DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48 , 147-160.

DiRenzo, G.J. (1966), *Concept, Theory, and Explanation in the Behavioral Sciences*, DiRenzo, G.J. (Ed), Random House Inc., New York, New York.

Dodd E. M. (1932), "For Whom are Corporate Managers Trustees?", *Harvard Law Review*, 45 (7), 1145-1163.

Doh J.P., Guay T.R. (2006), "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal of Management Studies*, 43 (1), 47-73.

Donnadieu G. et Karsky M. (2002), *La systémique, pensée et agir dans la complexité*. Eidtions Liaisons.

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

Donaldson, T., et Dunfee, T.W. (1994), "Toward a unified conception of business ethcis: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, 37(4), 414-446.

Donaldson, L. and Davis, J. H. (1991), "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, 16, 49–64.

Drucker P. (1954), "*the practice of management*", New York : Harper & Row

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grennier, C. (2007), "Validité et fiabilité de la recherche ", in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème, éd.

E

Eberhard E. (2006), "La responsabilité ", communication présentée lors de la rencontre du groupe de recherche interculturel sur la responsabilité, Château de Dravert, La Guiche, France, 29/06 – 3/07/2006

Egri CP et Pinfield LT. (1996), *Organizations and the biosphere: ecologies and environments*. In *Handbook of Organization Studies*, Clegg SR, Hardy C, Nord WR (eds). Sage: London; 459–483.

Egri CP et Herman S. (2000), "Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations", *Academy of Management Journal* 43, 571–604.

Egri C. et Ralston D. (2004), "Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States", *Organization Science*, 15 (2), 210-220

Estay, Ch et Tchaman J.-P., " La mesure de la responsabilité sociale", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction Gestion*, 39 (206), Mars/avril.

Epstein, E. (2002), "The field of business ethics in the United-States: Past, present and future", *Journal of General Management*, 29 (1), 68-80.

Evan, W. M. et R. E. Freeman (1998), "*Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*", in T. Beauchamp and N. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.).

Evan W. M. et R. E. Freeman (1993), "*A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*", dans Ethical Theory and Business, (sous la dir. de) T. Beauchamp, N. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 75-84.

Evrard, Y., Pras B. et Roux, E. (1997/2003), *Market – Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod.

F

Farh, J. L., Earley, P. C., et Lin, S. C. (1997), "Impetus for action: A cultural analysis of justice and extra-role behavior in Chinese society", *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.

Fiori, G., Donato, F. et Izzo, M.F. (2007), "Corporate social responsibility and firms performance: an analysis on Italian listed companies", SSRN working paper series.

Fisher, F.M., et McGowan, J.J. (1983), "On the misuse of accounting rates of return to infer monopoly profits", *American Economic Review*, 73, 82-97.

Fogler, H.R. et F. Nutt (1975), "A Note on Social Responsibility and Stock Valuation", *Academy of Management Journal*, 18, March, 155-160.

Fombrun C.J. (1996), *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Boston : Harvard Business School Press.

Fombrun C.J. et Shanley M. (1990), "What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

Fornell C et Larcker D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50

Foucault M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

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

Frederick, W.C. (1986). "Toward CSR-3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs". *California Management Review*, 28 (2), 126-142.

Frederick, W.C., (1994), "From CSR1 to CSR2", *Business & Society*, 33 (2), 150-164.

Frederick, W.C. (1998). "Moving to CSR4", *Business & Society*, 37 (1), 40-60.

Freedman, M. et B. Jaggi (1982), "Pollution disclosures, pollution performance and economic performance", *The International Journal of Management Science*, 10, 192-212.

Freedman, M. et C. Wasley (1990), "The Association Between Environmental Performance and Environmental Disclosure in Annual Reports and 10-Ks", *Advances in Public Interest Accounting*, 3, 183–193.

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

Freeman R. E. et D. L. Reed, 1983. "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25 (3), 88-10

Freeman, R. E. et R. Phillips (2002), "Stakeholder theory: A libertarian defense", *Business Ethics Quarterly*, 12 (3) 331–350.

Friedman, M. (1962), *Capitalism an freedom, Chicago* : University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13, Septembre.

Friedman A. L. et S. Miles (2002), "Developing Stakeholder Theory", *Journal of Management Studies*, 39 (1), 1-21.

Frooman J. (1999), "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205.

Fryxell, G.E., et Barton, S.L. (1990), "Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: Implications for strategy research" *Journal of Management*, 16, 553-569.

G

Gabriel P et C. Cadiou (2005), "Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ?", *La Revue des Sciences de Gestion*, 211-212, 127-142.

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

Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations. Reading*, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Garriga E et D. Melé (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics,* 53 (1-2), 51-71

Gefen, D. Straub, D. et Bourdeau, M.-C. (2000), "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice", *Communications of the AIS*, 4 (7).

Gerde V. et Wokutch R., (1998), "25 years and going strong, A content analysis of the 25 years of the social issues in Management Division Proceeding", *Business and Society;* 37 (4), 414-44.

Gendron, C. (2000). "Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise", *Revue du MAUSS*, 15, 320-325.

Gendron C (2000), "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ", Cahier du CRISES, n° 0004, Collection « Working papers ».

Gerbing, D. W. et Anderson, J. C. (1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, 25, May, 186-192.

Gherib, J. et M'hissen I. (2010), "Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS),* Luxembourg.

Gherib, J. (2011), "de l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises tunisiennes dans le développement durable", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS),* Nantes.

Ghezel, R. et Khemakhem. R (2012), "L'implication sociale des firmes multinationales : Un examen de la politique sociale à l'échelle internationale", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS),* Lille.

Gilormini P. (2008), " La responsabilité sociale des entreprises comme processus d'élaboration de l'identité managériale", *AGRH*, Dakar.

Gilovich, T., D. Griffin et D. Kahneman, (2002), *Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press.

Girod-Séville, M. et V. Perret (1999), "Fondements épistémologiques de la recherche", in Thiétart (1999), Ed., Paris: Dunod, pp 13-31.

Godfrey, P.C. et Hatch, N.W. (2007), "Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century", *Journal of Business Ethics*, 70, 87-98

Gomez P.Y. (1994), " *Qualité et théorie des conventions* ", Economica.

Gond, J.-P. (2001), "L'éthique est-elle profitable ? ", *Revue Française de Gestion*, 136, 77-85.

Gond, J.-P. (2004), "Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel. Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? ", *Economie et Société*, 14 (4/5), 757-784.

Gond, J.-P. et A. Mullenbach (2004), "Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise ", *Revue des Sciences de Gestion*, 205, Jan/Fev. 93.

Gond J-P. (2006), "Contribution à l'étude de concept de performance sociétale de l'entreprise Fondements théoriques, construction sociale, impact financier ", *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion,* Université des Sciences Sociales Toulouse1.

Goodhue, D. (1998), "Development and measurement validity of a task-technology fit instrument for user evaluations of information systems", *Decision Sciences*, 29 (1), 105-138.

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

Goodpaster, K.E. et Matthews, J.B. (1982), “Can a corporation have a conscience?”, *Harvard Business Review*, January-February.

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

Graafland S. et H. Smid (2004), “Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness”, *Journal of Business Ethics,* 53, 137-52

Graham, J.L. et Money, R.B., (1999), “Salesperson performance, pay and job satisfaction: Test of a model using data collected in the United States and Japan”, *Journal of International Business Studies*, 30, 149-172.

Graves, S.B. et S.A. Waddock (1994), “Institutional Owners and Corporate Social Performance”, *Academy of Management Journal*, 37 (4), 1034-1046.

Graves, S.B. et S.A. Waddock (1999), “A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant”, *International Journal of Value-Based Management*, 12 (1), 87-99.

Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.

Gray, R., R. Kouhy et S. Lavers (1995), “Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal,* 8 (2), 47–77.

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

Greening, D. W. (1995), “Conservation strategies, firm performance, and corporate reputation in the U.S. electric utility industry”, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Supplement 1, 345-368.

Griffin J.J. (1996), The Toxic Release Inventory: Limitations and Implications Pp. 324-9 in K. Rehbein (ed), *Proceeding from the Sixth International Association for Business and Society*.

Griffin, J.J. (2000), “Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business et Society*, 39 (4), 479-491.

Griffin, J.J. et J.F. Mahon (1997), “The Corporate Social Performance and corporate Financial Performance Debate”, *Business and Society*, 36 (1), 5-31.

Grunow, D. (1995), “The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects”, *Organization Science*, 6(1), 93-103.

H

Habermas, J. (1996), *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*, Cambridge: Polity Press.

Habisch, A., Meister, H. P., et Schmidpeter, R. (2001), *Corporate citizenship as investing in social capital,* Berlin: Logos.

Hadoussa, S. (2009), “*Influence de la persuasion sur la satisfaction, la flexibilité organisationnelle, et le succès des systèmes d’information : cas de l’intranet de la Ligue des États Arabes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, Juin.

Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. et Black, W.C. (1998*), Multivariate Data Analysis*, (5ème edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hart, S. (1995), “A natural resource-based view of the firm”, *Academy of Management Review*, 20, 986–1014.

Hannan M. T. et J. Freeman (1977), “The Population Ecology of Organizations”, *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.

Hart, S. L., et Milstein, M. B. (2003), “Creating Sustainable Value”, *Academy of Management Executive*, 17 (2), 56-67.

Harrison, J. G. et Freeman, R. E. (1999), "Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of Management Journal*, 42 (5), 79-485.

Hart, S.L., (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, 4, 986-1014

Hasselbladh H. et Kallinikos J. (2000), "The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of NeoInstitutionalism in Organization Studies", *Organization Studies*, 21 (4), 697-720

Hawley, A. (1968), "Human Ecology" in: Sills, D.L, International Encyclopedia of the Social Sciences. pp. 328-337. New York: Macmillan

Hawawini G, Subramanian V. et Verdin P. (2003), "Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence", *Strategic Management Journal*, 24, 1-16.

Heald, M. (1961). "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility", *American Quarterly*, 13 (2), 126-139.

Heald, M. (1970). *The Social Responsibility of Business: Company and community,* Cleveland: Case Western Reserve University Press.

Henri J.-F. (2004), "Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap", *Managerial Finance* 30 (6), 93-123.

Herremans, I. M., P. Akathaporn et M. McInnes (1993), "An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance", *Accounting, Organizations and Society*, 18, 587-604.

Hill C. W. L. et T. M. Jones (1992), "Stakeholder Agency-Theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154

Hillman A. J. et G. D. Keim. (2001), "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.

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

Huberman, M., et Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes.* Bruxelles: De Boeck Université.

Hui-Ming Deanna Wang (2010), "Corporate social performance and financial based brand equity", *Journal of Product & Brand Management*, 19 (5), 335-345

Husted, B. ett Salazar, J. (2006), "Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance", *Journal of Management Studies*, 43, 75-91.

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

I

Iacobucci, D. (2001), "Special Issue : Methodological and Statistical Concerns of The experimental Behavioral Researcher", *Journal of Consumer Psychology*, 10 (1), Février, 29-30.

Igalens, J., et Gond, J.-P. (2003), "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE ", *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 111-130.

Igalens, J. et P. Roussel. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

Igalens J. et Mancy F. (2005), "Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution", dans Peretti J.M., *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, p. 347-359.

Igalens J., Déjean et El Akremi A. (2008), "L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale", *Revue Française de Gestion*, 34 (183), 135-155,

J

Jamali, D. et Mirshak, R. (2007), "Corporate Social Responsibility: Theory and practice in a developing country context," *Journal of Business Ethics*, 72, 243-262.

James, L.R., Mulaik, S.A. et Brett. J.M. (1982), *Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data*, Beverly Hills, CA, Sage.

Jawahar I. et M. Mc Laughlin, (2001), "Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, 26, (3), 397- 414.

Jensen, M.C., et Meckling, W. H. (1976) "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.

Jensen M. C. (2000), "Value maximization and the corporate objective function », *Breaking the Code of Change*, Beer M. et Nohria N. HBS Press: Boston, pp 37–57.

Johnson H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and Issues*, Belmont, CA: Wadsworth

Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006), *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en Marketing*, Dunod, Paris.

Johnson, J. (1983), "Issues management: What are the issues?", *Business Quarterly*, 48, 22-31.

Johnson R. et D. Greening (1999), "The effect of Corporate Governace an Institutional Ownership types on Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 42 (5), 564-576.

Jonas H. (1990), *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, trad. de l'all. par J. Greisch, Paris, Flammarion.

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

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

Jones, T. M. (1994), "Essay on the Toronto conference" *Business & Society*, 33 (1), 98-101

Jones, T. M. (1995), "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics," *Academy of Management Review*, 20, 404-437.

Jones, M.T. (1996), "Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse", *Business and Society*, 35 (1), 7-41.

Jones, T.M., et Wicks, A.C. (1999), "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.

Jones (*1999*), "The *Institutional Determinants of Social Responsibility*", *Journal of business Ethics,* 20 (2), 163-179.

Jöreskog, K.G. (1969), "A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis", *Psychometrika*, 34, 183-202.

Jöreskog, K.G. (1971), " Statistical analysis of a set of congeneric tests", *Psychometrica*, 36, 109-133.

Jöreskog, K.G. et Sörbom, D. (1984), *LISREL VI, User's Guide*, 3ème édition, Mooresville, IN: Scientific Software.

Jusoh R et Parnell, J.A. (2008), "Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study", *Management Decision*, 46 (1), 5-31.

K

Kant E. (1982), *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave.

Kanungo, R. et Conger, J. (1993), "Promoting Altruism as a Corporate Goal," *Academy of Management Executive,* 7, 37-48.

Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, 71 (5), 134-142.

Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.

Keats, B. W. (1988), “The Vertical Construct Validity of Business Economic Performance Measures”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (2), 151–160

Kebe A. (2006), “éthique islamique, fiance et développement économique, contribution à la réflexion”, *conférences des oulémas d'Afrique*, 7-9 juin

Klein, J.G., Smith, N. C. et John A. (2004), “Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation”, *Journal of Marketing*, 68 (3), 92-109.

Ketat, S. (2008), “*L'acceptation et le succès d'une TI de type dossier de travail électronique, dans le cadre d'une mission audit* ”, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I, Avril.

Kochan T. A. et Rubinstein S. A. (2000), “Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Washington DC: Partnership”, *Organization Science*, 11 (4), 367-386.

Kolb et R.E. Boyatzis (1974), "On the Dynamics of the Helping Relationship," in D.A. Kolb, I.M. Rubin, and J.M. McIntyre (eds.), *Organizafionai Psychoiogy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall), 371-387.

Koontz, H. (1978), *Principles of Management*, Tokyo, McGraw Hill.

Krebs (1982), "Altruism: A Rational Approach," in H. Eisenberg (ed.). *The Development of Piosocial Behavior* (New York, NY: Academic Press.

Kreps, T.J. (1940), “Measurement of the social performance of business”. In *An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee* (Monograph No.7) Washington, DC:U.S. Government Printing Office.

Kwa, J-S. et Choe Y-M, (2010), “Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea”, *Australian Journal of Management,* 35 (3), 291

L

Labaronne D. et Gana-Oueslati E. (2011), “Analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie”, *Management & Avenir*, N°43.

Langtry, B. (1974), “Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 431-443.

Lankoski, L (2008), “Corporate responsibility activities and economic performance: a theory of why and how they are connected”. *Business Strategy and the Environment*. 17: 8.

Lee L. (1987), *Social Responsibility and Economic Performance: An Empirical Examination of Corporate Profiles*. Un-published PhD Dissertation. San Diego: US International Universit

Le Moigne J .L. (1984), “Théorie du système général”, Paris PUF.

Le Moigne, J.L. (1990), *La théorie du système général. Théorie de la modélisation,* PUF.

Le Net M. (2008), *Le bréviaire de l'éthicien*, éthique édition.

Leone et Robert A (1977), “The Real Cost of Regulation”, *Harvard Business Review*, 55, November-December, 57-67.

Lev. B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington D.C.

Lockett, Jeremy Moon et Wayne Visser (2006), “Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, *Journal of Management Studies* 43 (1).

Levitt T. (1958), “The dangers of social responsibility”, *Harvard Business Review,* September – October. .

Logsdon, M. et Wood, D.J. (2002). “Business Citizenship: From Domestic to Global Level Analysis”, *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 115-187.

M

Mahoney, L. S. et L. Thorne (2005), “Corporate Social Responsibility and Long-Term Compensation: Evidence from Canada”, *Journal of Business Ethics,* 57 (3), 241–253.

Maignan, I. et Ferrell, O. C. (2000), “Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France” *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297.

Malkiel Burton G. (2003), "The Efficient Market Hypothesis and Its Critics", Journal of Economic perspectives, 17 (1) , 59-82.

Maignan, I et Ralston, DA (2002), "Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations", Journal of International Business Studies, 33 (3), 497-515.

Maignan, I., et Ferrell, O.C. (2004), "Corporate Social Responsibility and marketing : An integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3-20.

Maignan, I., Ferrell, O. C. et Hult, G. T. M. (1999), "Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-459

Manne H.G. et H.C. Wallich (1972), *The modern corporation and social responsibility*, Washington,.DC : American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Marais M. (2008), "Les comportements de RSE des entreprises approchés par les valeurs managériales. Une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable des membres de l'équipe dirigeante ", *Journée Développement Durable de l' Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lyon.

Margolis, J. D et Walsh, J. P. (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305.

Marquès, E. (1977), "Un système spécialisé la comptabilité des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, Novembre, 50-61.

Mardia K.V. (1970), "Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications", *Biometrika*, 36, 519-530.

Marsden, C. (2000), "The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability", *Business and Society Review,* 105, 9-25.

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

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

Mathieu, P. (2012), "Management stratégique des frontières et RSE: l'entreprise entre performance et responsabilité", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille.*

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

Matten, D., Crane A., et Chapple W. (2003), "Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship", *Journal of business ethics*, 45 (1-2), 109-120

Matten, D., et Moon, J. (2004), "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe", *Paper presented at the 20th EGOS colloquium*, 1-3 July, Ljubljana, Slovenia

Mattingly, JE. et Berman S. (2006), "Measurement of corporate social action: discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data", *Business and Society* 45 (1), 20–46.

Mathieu, A-L. et Soparnot, R. (2006), "L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse Resource Based ", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy, Genève.

McAdam Terry W. (1973), "How to Put Corporate Responsibility into Practice", *Business and Society Review*, 6, 8-16.

McGahan, A. M. (2004), *How Industries Evolve*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

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

McGuire, J.B., A. Sundgren et T. Schneeweis, (1988), "Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance", *Academy of management journal,* 31 (4), 854-872.

McQuail, D. (1985), "The Sociology of Mass Communications", *Annual Review of Sociology*, 11, 93-111

McQuitty, Shaun (2004), "Statistical Power and Structural Equation Models in Business Research," *Journal of Business Research*, 57 (2), 175-183.

McWilliams, A., Siegel, D., (1997), Event Studies in Management Research: Theoretical and Empirical Issues", *Academy of Management Journal*, 40 (3), 626-657.
McWilliams, A., et Siegel, D. (2001), "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
McWilliams, A., Siegel, D. et Wright, P. (2005), "Corporate Social Responsibility: Strategic implications", *Rensselaer Working Paper in Economics number 0506*, Rensselaer Polytechnic Institute, New York.
McWilliams, A., D.S. Siegel, et P.M. Wright (2006), "Guest Editors' Introduction: Corporate Social Responsibility, Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.
Mele, D. (2002), *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
Mercier, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris.
Mercier, S. (2006), "Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950 ", *Cahier du FARGO n° 10610xx.*
Mercier S. et Gond J.P. (2005), "La théorie des parties prenantes", *Cahier du FARGO n° 105050,*
Meyer, J. W., et Scott, W. R. (1983), *Organizational environments: Ritual and rationality*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
Meyer J.W. et Rowan B., (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363
Meysssonnier, R. (2005), *L'attachement des salaries à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de Doctorat université Paul Cezanne, Aix marsaille III.
Miles, M.B. et Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analyses: An expanded sourcebook* (2ème ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
Mitnick, B.M. (1993), "Organizing research in corporate social performance: the CSP system as a core paradigm", In : *Proceedings of the international association for Business & Society*, San Diego, p. 2-15.
Mitnick, B.M. (2000), "Commitment, revelation and the testament of belief: the metrics of measurement of CSP", *Business & Society*, 39 (4), 419-465.
Mitchell, R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
Mohan, A. (2003). *Strategies for the management of complex practices in complex organizations: A study of the transnational management of corporate responsibility*, Unpublished doctoral dissertation, University of Warwick, United Kingdom.
Moore, G. (2001), "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, 34 (3), December, 299-315.
Morin E (1977), *La Méthode 1- La Nature de la Nature*, Paris, Seuil,
Moskowitz. (1972), "Choosing socially responsible stocks", *Business and Society Review*, 1, 71-75.
Mulaik, S.A., James, L.R., Dan Alstine, J., Benett, N., Lind, S. et Stilwel, C.D. (1989), "Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models", *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.
Mullenbach-Servayre, (2007), "L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises", *Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109- 120.
Mustaruddin S., Norhayah Z. et Rusnah M. (2011), "Looking for evidence of the relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance in an emerging market", *Asia-Pacific Journal of Business administration*, 3 (2), 165-190

N

Nadler, D.A. et Tushman, M.L. (1980), "A model for Diagnosing Organizational Behavior", *Organizational Dynamics*, 9 (2), 35-51.
Nader R. (1965), *Unsafe at any speed*, Pocket Books

Naor J. (1982), “A new approach to multinational social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 1, 219 225.

Nelson, R. et Winter S. (1982), “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, Belknap Press of. Harvard University Press: Cambridge MA.

Ngwakwe, C.C. (2009), “Environmental responsibility and firm performance: evidence from Nigeria”, *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 3, 97-104.

Nunally J.C. (1978), *Psychometric Theory*, New York : McGraw Hill.

O

Oliver, C. (1991), “Strategic responses to institutional processes”, *Academy of Management Review*, 16, 145-179.

O’Neill, H.M., C.B. Saunders et A.D. McCarthy, (1989), “Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary?”, *Journal of Business Ethics*, 8 (5), May, 353-357.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., et Rynes, S.L. (2003), “Corporate social and financial performance: A meta-analysis”, *Organization Studies*, 24 (3), 103-441.

P

Pasquero, J. (2002). “Les défis de la Gestion Responsable ”, in : Kalika, M. (ed.) *Les défis du management*, Paris : Editions d’Organisation.

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

Pasquero, J. (2006), “Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d’un arrimage socio-constructionniste”, *Management International*, 12 (2), 27-47.

Pava, M.L. et Krausz, J. (1996), “The association between corporate social responsibility and financial performance : the paradox of social cost”, *Journal of Business Ethics*, 15 (3), 321-368.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Perret, V. et Séville, M. (2008). “Fondements épistémologiques de la Recherche”, in *Méthodes de recherche en management*, ed. Thiétard, R.A., Dunod, 3ème édition

Pfeffer, J. et Salancik G.R., (1978), The *external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York : Harper & Row,

Phillips, R. A., R. E. Freeman et A. C. Wicks, (2003), “What stakeholder theory is not”, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502.

Porter, M. et Kramer, M. (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review*. 80 (12), 56-68.

Post, J. E., Preston L. E. et Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.

Pourtois, Jean-Pierre et Huguette Desmet (1988), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga Editeur, Liège Bruxelles.

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, 3, 79-91

Prahalad, C.K., et Hammond, A. (2002), “Serving the world’s poor, profitability”, *Harvard Business Review*, 80 (9), 48-58.

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

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

Preston, L. et D. O’Bannon (1997), “The corporate social-financial performance relationship”, *Business and Society,* 36 (4), 419-429.

Purser, RE, Park C. et Montuori A. (1995), "Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm",. *Academy of Management Review* 20, 1053–1089.

Q

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

Quivy, L. et Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, (*1995* in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème, éd.

R

Reilly, B. J., et Kyj, M. J. (1994), "Corporate citizenship", *Review of Business,* 16 (1), 37-43.

Renneboog L, Ter Horst J. et Zhang C. (2008), "Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior ", *Journal of Banking and Finance*, 32,.1723-1742.

Rest, J. R. (1986), *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Praeger: New York.

Rettab B., Ben Brik A. et Mellahi K (2009), "A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organisational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai", *Journal of Business Ethics*, 89, 371-390

Reynaud, E. (1997), *Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.

Reynaud, E. et O. Roques (2007), "Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés", *AGRH*, Fribourg.

Reynaud, et alii., (2008), "Les déterminants du comportement responsable : une comparaison internationale à grande échelle", *working Paper n° 826*, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix-en-Provence.

Rhenman, E. et Stymne B (1965), *Corporate Management in a Changing World*, Aldus/Bonniers, Stockholm.

Richard, P. et al. (*2009*), *"Measuring Organizational Performance*: Towards Methodological Best Practice". *Journal of Management*, 35 (3), 718-804.

Richardson, G.B. (1972), "The organisation of industry", *The Economic Journal*, September, 883-896.

Roberts, R. (1992), "Determinants of corporate social responsibility disclosure an application of stakeholder theory", *Accounting Organizations and Society*, 17 (6), 595-612.

Roberts, J. (2001), "Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: the individualizing and socializing effects of processes of accountability", *Human Relations*, 54 (12), 1547-1572.

Rochon, T. R. (1988), *Mobilizing for Peace: The Antinuclear Movements in Western Europe*, Princeton: Princeton University Press

Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, Ed. Free Press, New York.

Roll, R. (1988), "R2", *Journal of Finance*, 43 (3).

Roman, R. M., Hayibor, S., et Agle, B. R. (1999), "The relationship between social and financial performance. Repainting a portrait", *Business & Society*, 38 (4), 109-125.

Rosenzweig, P (2007), *The halo effect and the eight other business delusions that deceive managers*. Free Press.

Rosnay, J. (1975). *Le Macroscope, vers une vision globale*. Paris : Seuil

Rossouw, G. J. (2005), "Business Ethics and Corporate Governance in Africa", *Business and Society*, 44 (1), March, 94-106.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. et Akremi, A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.

Rowley, T. et S. Berman (2000), "A Brand New Brand of Corporate Social Performance", *Business and Society*, 39 (4), 397-418.

Rowley, T. J. et Moldoveanu, M. (2003), “When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization”, *Academy of Management Review*, 28, 204-219

Royer, I. et Zarlowski, P. (2003), “Le design de la recherche”, in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème, éd, 139-168.

Ruf, B.M., K. Muralidhar, R.M. Brown, J.J. Janney, et K. Paul (2001), “An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 32 (2), July, 143-156.

Russo, MV. et Fouts PA. (1997), “A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability”, *Academy of Management Journal* 40, 534-559.

S

Saaty, T L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw Hill International.

Satorra, A. et Bentler, P.M. (1988), "Scaling Corrections for Chi-Square Statistics in Covariance Structure Analysis", *Proceedings of the Business and Economics Sections*, Alexandria, VA, American Statistical Association, 308-313.

Satorra, A. et Bentler, P.M. (1988b), *Scaling Corrections for Statistics in Covariance Structure Analysis*, UCLA Statistics Series 2, UCLA Los Angeles, CA.

Satorra, A. et Bentler, P.M. (1994), "Corrections to Test Statistics Standard Errors in Covariance Structure Analysis", in Von Eye A.(Ed), *Latent Variables Analysis: Applications for Development Research*, Newbury Park, CA, Sage, pp.399-419.

Savage, G. T., T. M. Nix, C. J. Whitehead et J. D. Blair (1991), “Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders”, *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.

Scherer, A. G., et Palazzo, G. (2007), “Towards a political conception of Corporate Responsibility- Business and society seen from a Habermasian perspective”, *Academy of Management Review*, 32 (4), 1096-1120.

Schwandt, T.A. (1994), “Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry”, in N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oakes.

Schwartz, S., (1994), “Are there universal aspects in the structure and contents of human values?”, *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.

Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations*, 1ère édition, Thousand Oaks, California: Sage.

Scott, W. R. (2001), *Institutions and organizations*. 2nd édition, Thousand Oaks, California: Sage.

Scott, C. (2004), “Regulation in the Age of Governance: The Rise of the Post-Regulatory State” in J. Jordana and D. Levi-Faur (eds), *The Politics of Regulation*. Cheltenham: Edward Elgar.

Seifert, B., S.A. Morris et B.R. Bartkus (2003), “Comparing Big Givers and Small Givers : Financial Correlates of Corporate Philanthropy”, *Journal of Business Ethics*, 54 (3), July, 195-211.

Seifert, B., S.A. Morris et B.R. Bartkus (2004), “Having, Giving and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance”, *Business and Society*, 43 (3), 135-161.

Selitiz, C. et al. (1977), *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Éditions HRW.

Sethi, S.P. (1975), “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review*, 17 (3), 58-64.

Sethi, S. P. (1979), “A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns”, *Academy of Management Review*, 4 (1), 63-75.

Sharfman, M. (1994), “Changing Institutional Rules: The Evolution of Corporate Philanthropy, 1883-1953”, *Business and Society* 33 (3), 236-269.

Sharma, S., Durand R.M. et Gur-Arie O. (1981), “Identification and Analysis of Moderator Variables”, *Journal of Marketing research*, 18, August, 291-300.

Sharma, S, Pablo A. et Vredenburg H. (1999), "Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation and organizational context", *Journal of Applied Behavioral Science* 35, 87-108.

Shiller, R.J, (1989), "Comovements in Stock Prices and Comovements in Dividends", *NBER Working Papers 2846*, National Bureau of Economic Research, Inc.

Simerly, R.L. (1997), "Human resource management and economic performance: a strategic management approach", *International Journal of Management*, 14 (2), 282-291.

Simpson, W.G. et T. Kohers (2002), "The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, 35 (2), 97-109.

Singhapakdi, et al., (1996), "The perceived role of ethics and social responsibility: a scale developpement", *Journal of Business Ethics*, 82 (3), 657-666.

Sison, A. (2009), "From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspectives", *Journal of Business Ethics,* 89, 235.

Soan M.G (2011), "The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector", *Journal of Business Ethic, 104, 133-148.*

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

Social Consult (2005), " Enquête sur la responsabilité sociale des entreprises en Tunisie", rapport d'enquête réalisé dans le cadre de l'initiative pacte mondial Tunisie.

Spanos, Y. E., Zaralis, G., et Lioukas, S. (2004), "Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece", *Strategic Management Journal*, 25, 139–165

Spar, D. L. et La Mure, L. T. (2003), "The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on global Business", *California Management Review,* 45, 78-101.

Stajkovic, A.D., et Sommer, S. (2000), "Self-efficacy and causal attributions: Direct and reciprocal links", *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 707-737.

Stanwick, P.A. et S.D. Stanwick (1998), "The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, 17 (2), 195-204.

Steiger, J.H. (1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach", *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.

Steiner, G. A (1971), *Business and society*, New York : Random House.

Stern.J, Stewart.G.B et Chew.D, (1995), "The EVA financial management system", *Journal of Applied Corporate Finance*, 8, Summer, 32-46

Strand, R. (1983), "A system paradigm of organizational adaptation to the social environment", *Academy of Management Review*, 8 (1), 90-97.

Straub, D. (1989), "Validating Instruments in MIS Research", *MIS Quarterly*, 13 (2), 147-169.

Suchman, M. C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20, 571–610.

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

Swanson, D. L. (1999), "Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance", *Academy of Management Review*, 24 (3), 506-521.

T

Tabatoni P. (1972), "Le plan stratégique face aux contraintes sociopolitiques ", *Le Management*, 23, 36-43

Taylor, S. E. et Brown, J. D. (1988), "Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health", *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.

Thiétart, R.A. et coll. (2008), *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, Paris, Dunod.

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

Tobin, J. (1969), "A General Equilibrium Approach to Monetary Theory", *Journal of Money, Credit, and Banking*, 1 (1), 15-29.

Turker, D (2008), "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study", *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 411-427.

Tuzzolino, F., et Armandi, B. R. (1981), "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 6 (1), 21-28.

U

Ullmann, A. (1985), "Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among Social Performance, Social Disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, 10, 540-577.

UN Press release (1999), "Secretary-General proposes Global Compact on Human Rights, Labor, Environment, in address to World Economic Forum in Davos", URL: http://www0.un.org/News/Press/ docs/1999/19990201.sgsm6881.html, accedé le 31.08.2006.

V

Valette-Florence (1993), "Dix années de modèles d'équations structurelles : un état de l'art", *Cahier de recherche 1993/03*, CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble

Van Buren, H. J. (2001), "If fairness is the problem, is consent the solution? Intregrating ISCT and stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly, 11* (3), 481-499.

Van der Laan G., Van Ees H. et Van Witteloostuijn A. (2008), "Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures", *Journal of Business Ethics*, 79, 299–310

Vance, S.C. (1975), "Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks?", *Management Review*, 18-24.

Van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion", *Journal of Business Ethics, 44*, 95-105.

Veblen, T. (1965 [1904]), *The Theory of Business Enterprise*, New York, A.M.Kelley.

Verschoor, C.C. (1998), "A study of the Link between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics", *Journal of Business Ethics*, 17 (13), October, 1509-1516.

Venkatraman, N. et V. Ramanujam (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches." *Academy of Management Review*, 11 (4), 811-814

Varadarajan, P.R. et Ramanujan V. (1990), "The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension," *Journal of Management Studies,* 27, September, 463-483.

Vogel, D. (2005), *The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility*. Washigton: Brookings institution Press.

Votaw, D. (1973), "Genius becomes rare", In: Votaw, D. et Sethi, P. (Ed.) *The Corporate Dilemma:traditional values versus contemporary problems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica.

Waddock, S. (2001), *Leading corporate citizens: vision, values, value added*. Boston, MA: McGraw-Hill.

Waddock, S. et S.B. Graves (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance link", *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.

Waddock, S. A. (2004), "Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship", *Business and Society Review*, 109 (1), 5-42.

Wagner, M. (2005). “How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: Corporate environmental strategies in the European paper industry”, *Journal of Environmental Management*, 76 : 2, 105-118.

Waldman, D., Siegel, D. et Javidan, M. (2004), “CEO transformational leadership and corporate social responsibility”, *Working paper*, Rensselaer Polytechnic Institute.

Wall T, Michie, J, Patterson, M, Wood, S, Sheehan M, Clegg, CW, et West M (2004), “On the validity of subjective measures of company performance”, *Personnel Psychology*, 57, 95-118.

Wartick, S.L. et , P.L. Cochran (1985), “The evolution of the Corporate Social Performance model”, *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

Wartick, S. L., et Mahon, J. F., (1994), “Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature”. *Business and Society*, *33* (3), 293-311.

Wartick, S.L. et Wood, D.J. (1998), *International Business and Society*, edn. Malden: Blackwell Publishers Ind.

Weaver G.R., Trevino L.K. et Cochran P.L. (1999), “Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures and corporate ethics pratices”, *Academy of Management Journal,* 42 (5), 539-552.

Weaver, G. R. et B. R. Agle (2002), “Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective”, *Academy of Management Review*, 27 (1), 77-97.

Weber M. (1905), *L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme*, Edition de 1994, Plon, Paris

Weber M. (1959), *Le Savant et le politique*, Paris, Plon, UGE, Collection 10/18.

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Weidendaum M. et Vogt S. (1987), “Takeovers and Stockholders: Winners and Losers”, *California Management Review*, 29 (4), 57-168.

Wicks A. C., D. R. Gilbert et R. E. Freeman (1994), “A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 475-497

Williamson, O.C. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

Wilson Ian (1975), "What a Company is Doing about Today's Demands on Business" in Steiner G. A. (éd.), *Changing Business-Society Interrelationships*, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA.

Williamson, O. (1993), “Calculativeness, Trust, and Economic Organization”, *Journal of Law and Economics,* 36, 453-486.

Windsor, D. (2001), “The future of corporate social responsibility”, *International Journal of Organizational Analysis*, 9 (3), 225-256.

Winter, S. (2003), “Mistaken perceptions: Cases and consequences”, *British Journal of Management*, 14, 39-44.

Worchel, J. Cooper, et G.R. Goethals (1988), *Understanding Social Psychology*, Chicago, IL: Dorsey Press, 394.

Wood D.J. et Jones R.E. (1995), “Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research in corporate social performance”, *International Journal of Organizational Analysis,* 3, 229-267.

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

Z

Zald (2000), “Ideologically Structured Action: An Enlarged Agenda for Social Movement Research”, *Mobilization* 5 (1), 1-16.

Zenisek, T. J. (1979), “Corporate Social Responsibility: a conceptualization based on organizational literature”, *Academy of Management Review*, 4 (3), 359-369.

Zinkin, J. (2006), “Islam and CSR: A study of the compatibility between the tenets of Islam and the UN Global Compact Conference presentation, Agendas for CSR in Asia”, Prince Hottel, Kuala Lumpur, 13th–14th April.

Zyglidopoulos, S-C, (2002), “The social and environmental responsibilities of multinationals: evidence from the brent spar case ”, *Journal of Business Ethics*, 44, 133-148.

Annexes

ANNEXE 1 : Synthèse de quelques travaux portant sur la relation PSE/PFE

Etudes	Mesures de la PSE	Mesures de la performance financière	Variables de contrôle	Méthodologie		Principaux Résultats
				Echantillon / période	Outils statistiques	
Bowman et Haire (1975)	Reporting sociétal.	Mesures comptables : rendement des capitaux propres	Néant	82 entreprises du secteur agroalimentaire observées sur la période : 1963-1973.	Des statistiques descriptives.	La relation est sous forme d'un U inversé : il existe un niveau de PSE optimal au delà du quel la PFE commence à décroître.
Vance (1975)	L'indice de Moskowitz	Pourcentage de variation du cours des actions	Néant	L'échantillon renferme des firmes figurant dans l'indice de Moskowitz. Sur la période de 1972-1975	Corrélations, comparaison du rendement des titres des entreprises de l'échantillon avec le rendement du marché.	la plupart des entreprises observées disposent d'un rendement inférieur au rendement du marché.
Alexander et Buchholtz (1978)	Les mesures sont d'ordre perceptuel : des étudiants et des hommes d'affaires font chacun un classement des firmes sur la base de leur responsabilité sociétale.	mesures de marché (le rendement des actions) ajustées par le niveau du risque (bêta).	Le risque	47 firmes tous secteurs confondus. Les mesures financières sont calculées mensuellement (1970-1974)	Corrélations.	Faible lien entre les deux composantes. La mesure de risque est fortement corrélée à la PSE

Cochran et Wood (1984)	Indices de réputation : CEP (performance dans le contrôle de la pollution) ; l'indice de Moskowitz (1972, 1975). Analyse du contenu : les publications, les rapports annuels des firmes.	Ratio bénéfice/ventes, Le ratio bénéfice/actifs, « Excess value ratio » (EV), « assets turnover ».	Age des actifs	Deux groupes contenant chacun 39 et 36 firmes observés respectivement entre 1970-1975 et 1975-1979. La variable financière est calculée par une moyenne des attributs de performance sur la période considérée.	Corrélation, régression de la PSE sur les variables financières. régression logistique	Faible corrélation positive entre les deux dimensions. L'âge est fortement corrélé à la PSE
Aupperle, Carroll et Hatfield (1985)	Les mesures sont issues du modèle à quatre composantes de Carroll (1979) à savoir la composante économique, légale, éthique, et philanthropique.	Le rendement des actifs à court et à long terme ajusté par le niveau du risque	Le risque, bêta	Un questionnaire a été adressé à 818 CEOs (« Chief Executives Officers ») dont 241 ont répondu, soit un taux de réponse de 30%. Les auteurs font usage de 20 items pour chaque composante du modèle de Carroll (1979).	Analyse factorielle afin de regrouper les items en composantes distinctes. Analyse de corrélation entre les deux dimensions	Les quatre composantes résultantes de l'analyse factorielle correspondent bien à celles du modèle de Carroll (1979). Les deux dimensions sont totalement distinctes.
McGuire et al. (1988)	L'indice de réputation « Fortune. ».	Variables comptables : Rendement des actifs, actif total, croissance des revenus, croissance des ventes, croissance des actifs. Variables du marché : alpha, dettes/actif, rendement total, bêta, écart type du rendement total et des revenus.	Néant	Plusieurs périodes sélectionnées pour chaque dimension : - PSE (1983-1985). - PFE (1977-1981/1982-1984) Le calcul de la PSE se fait par une moyenne des attributs sur la période considérée.	Corrélation, régression de la PSE sur les variables de la PF.	La PSE est plus liée à la performance financière antérieure que la performance courante ou future. Le risque est fortement corrélé à la PSE.

O'Neil, Saunders et McCarthey (1989)	Cette dimension est mesurée en se référant à l'échelle développée par Aupperle et al (1985), Elle intègre les aspects suivants : respect de la loi, activités philanthropiques, relation avec les employés, comportement éthique etc.	Rendement moyen des actifs à long (5 années) et à court (1 année) terme, rendement des actifs ajusté par le risque de long et court terme, bêta, le risque.	Néant	228 dirigeants, dont l'entreprise fait partie de Fortune, d'un échantillon de départ de 840 ont répondu au questionnaire 27%). A chaque firme on calcule les mesures financières correspondantes	Analyse de corrélation.	Les deux dimensions sont indépendantes.
Pava et Krausz (1996)	Des critères de responsabilité sociétale issus du « Council in Economic Priorities » (CEP). ("Tobacco companies, nuclear weapons contractors, direct investment in south Africa, best companies for women, manufactures releasing toxic chemicals etc".)	Mesures boursières : rendement du marché, « price earning ratio », le ratio book to market, Mesures comptables : rendement des actifs, rendement des capitaux propres, bénéfice par action.	Néant	Les auteurs considèrent deux groupes de 53 entreprises chacun : le premier est jugé socialement responsable, le deuxième ne l'est pas, la période s'étend sur 1985-1991	Etude de comparaison entre les deux groupes compte tenu des critères relevant des deux dimensions.	Le lien entre les deux composantes est beaucoup plus complexe et nuancé. L'étude débouche sur un constat paradoxal : les firmes adhérentes aux actions sociales jouissent d'une performance financière qui est égale, si non faiblement supérieur aux autres entreprises.
Frooman (1997)	L'auteur procède par une méta-analyse de 27 d'études d'événement pour identifier l'existence d'un effet positif des actions responsables sur la « richesse de actionnaires ». L'auteur mesure les rendements anormaux procurés suite à des activités sociales.				Les deux variables (PSE et rendement anormaux) considérées sont négativement corrélées. L'auteur conclue que les actions sociales sont une condition nécessaire mais non suffisante pour la création de la richesse pour les actionnaires.	

Waddock et Graves (1997)	Indice KLD.	Rendement des actifs, rendement des ventes, rendement des capitaux propres.	taille (total des actifs, total des ventes), risque (dettes/ratio des actifs), l'effet industrie.	Un échantillon de 486 firmes appartenant à 14 secteurs d'activités. Pour chaque firme la PSE est calculée par une moyenne des attributs. Plusieurs périodes sont considérées : - PSE (1990). - PFE (1989, 1991)	Corrélations, régressions dans les deux sens.	La performance financière passée est positivement liée à la PSE. La PSE est positivement corrélée avec la performance future. Le lien prend la forme d'un cercle vertueux. L'effet taille est vérifié comme variable de contrôle
Griffin et Mahon (1997)	L'indice KLD, L'indice de réputation 'Fortune'. Le TRI. Les activités philanthropiques.	mesures comptables : Rendement des capitaux propres, rendement des actifs, total des actifs, âge des actifs, rendement des ventes sur cinq années (1987-1972).	L'effet industrie	7 entreprises appartenant à l'industrie chimique. Pour chaque firme, on calcule la moyenne des attributs inhérente aux deux dimensions.	Classement des entreprises selon ces moyennes pour faire la distinction entre les plus performantes financièrement et/ou socialement.	Les variables retenues ne permettent pas de faire la distinction entre firmes performantes ou non. Les résultats sont peu concluants : pas de corrélations
Verschoor (1998)	Des variables figurant dans les rapports fournis aux actionnaires à savoir : établir et maintenir un système de contrôle propre, capacité à instaurer une culture éthique, mise en place d'un système de contrôle des objectifs etc.	Rendement total sur 1 et 3 ans, croissance des ventes sur 1 et 3 ans, croissance du profit, marge nette, rendement des capitaux propres.	Néant	L'échantillon regroupe les 500 plus larges entreprises publiques américaines en termes de ventes et de revenus figurant dans la revue « Business Week » de l'année 1996.	L'auteur procède par un classement des entreprises par apport aux deux dimensions pour faire ressortir le lien.	Les entreprises les plus engagées dans les activités sociales sont les plus performantes en terme financier.

Stanwick et Stanwick (1998)	Indice de réputation 'Fortune'.	Les ventes annuelles, le profit annuel/les ventes annuelles.	la taille mesurée en termes de ventes annuelles.	La taille de l'échantillon est variable selon la période d'analyse : 1987 (111 firmes), 1988 (102), 1989 (120), 1990 (125), 1991 (118), 1992 (121). Les mesures financières sont fournies chaque année.	Analyse de corrélation, régressions de la PSE sur les variables de PFE pour chaque panel.	Les deux dimensions sont positivement corrélées. La variable de contrôle est fortement liée à la PSE
Balabanis, Hugh C et Jonathan (1998)	Diffusion des informations sociales, encouragement des femmes, philanthropie, protection de l'environnement, donation aux partis politiques etc.	Mesures comptables : Rendement du capital employé, rendement des capitaux propres, ratio du profit sur ventes. Mesures boursières : « Excess market valuation », bêta.	Taille, effet de l'industrie.	L'échantillon est composé des 56 plus larges compagnies britanniques. Les mesures sociales sont disponibles sur la période 1988, 1989. La performance économique : passée (1984-1987), courante (1988-1989), future (1990-1994)	Analyse de corrélation, régressions de la PFE (passé, courante et future) sur les attributs de la PSE et les variables de contrôle.	La PSE est certes corrélée à la PFE passée, courante et future, mais cette corrélation est faible. Les résultats ne sont pas concluants.
Graves et Waddock (1999)	Des mesures relatives aux parties prenantes (relations avec la communauté, environnement, clients, relations avec les employés) issues du KLD. La qualité du management issue de « Fortune ».	Rendement total moyen sur 10 ans, rendement sur actifs, rendements sur ventes.	risque, qualité du management, taille et effet industrie.	L'échantillon comprend 658 entreprises. Les variables relatives à la PSE décalées, sont calculées sur la période 1990-1994.	Corrélations, régression de chaque variable financière sur les attributs de la PSE décalées et les variables de contrôle.	Le lien entre les deux dimensions est non significatif voire neutre. La qualité du management est étroitement liée à la PSE.

Berman et al. (1999)	Des mesures relatives aux parties prenantes (relations avec la communauté, environnement, diversité, qualité du produit, relations avec les employées) issues du KLD. Des mesures de la stratégie : intensité des ventes, efficience, intensité du capital, dépenses.	Rendement des actifs.	Des mesures de l'environnement : dynamisme, pouvoir etc.	100 entreprises figurant dans la Fortune sur la période allant de 1991-1996. Les auteurs testent trois modèles à partir de combinaison entre gestion des parties prenantes, stratégie, et performance financière : 1. « Strategic Stakeholder management »: les deux variables : relations entre parties prenantes et la stratégie contribuent à la PFE. 2. Le modèle modéré : la stratégie implique la PFE tout en étant modérée par la relation entre parties prenantes. 3. « Intrinsic stakeholder commitment model » : la relation entre parties prenante influence la stratégie qui, pour sa part, implique une PFE.	Corrélations, régression de la PFE sur la stratégie et la relation entre les parties prenantes en contrôlant par l'environnement. la régression se fait sur un panel.	Seules quelques variables des parties prenantes (employés, produit) sont liées positivement à la PFE, La dimension environnement produit un effet neutre : Le modèle 1 est partiellement prouvé, les résultats ne supportent pas les modèles 2 et 3, les auteurs envisagent une interaction plus complexe entre les trois dimensions.
Mc Williams et Siegel (2000)	Indice KLD.	Des données financières issues de la base de données « Compustat ».	Investissement en R&D, l'effet industrie.	Un échantillon de 524 firmes appartenant à 4 industries. Les variables sont calculées par une moyenne des attributs sur la période 1991-1996.	Corrélations, Régressions de la PFE sur la PSE, R&D et l'industrie.	L'investissement en R&D est fortement corrélé à la PFE. la PSE contribue fortement à la PFE mais si la variable R&D est incorporée dans l'équation, l'effet devient neutre. L'effet industrie est prouvé.

Moore (2001)	Relation avec : - Employés (égalité, opportunité, proportion des femmes managers, rémunérations forte des dirigeants), - Clients (normes GMO, sécurité et santé), - Fournisseurs, - Communauté environnement.	Mesures comptables : croissance du chiffres d'affaire, profits, rendement du capital engagé, bénéfice par action.	L'âge mesuré en années, la taille mesurée en chiffre d'affaires moyen, l'effet de l'industrie.	L'échantillon comprend 8 entreprises de grande distribution (supermarché). La période s'étale sur trois ans (1997/1998-1999/2000) pour les mesures contemporaines. Et (1994/1995-1996/1997) pour les mesures décalées.	Analyse de corrélation entre les deux dimensions.	La PSE est liée positivement à la performance financière future. Mais le lien est négatif avec la performance contemporaine. Les variables de contrôle (âge, taille) sont corrélées positivement avec la PSE.
Orlitsky (2001)	L'auteur procède par une méta analyse qui porte sur 41 études, l'objet était de voir l'existence d'un lien entre : PSE et performance financière, PSE et taille, performance financière et taille. L'auteur émet l'hypothèse selon laquelle la taille est une variable indispensable pour que le lien positif entre la PSE et PFE persiste.				Le lien entre la PSE et la PFE est positif. L'hypothèse du lien entre taille/ performance financière et taille/ PSE est infirmé. Les résultats de l'analyse ne prouvent pas que la corrélation positive entre les 2 dimensions est due à un troisième facteur (taille).	
Ruf et al. (2001)	Indice KLD. PSE = somme (Ai* Wi) ou Ai est l'attribut (variable de l'indice KLD) de PSE de la firme i et Wi est le poids relatif à cet attribut.	Les variables sont issues de la base « Compustat » : Variables comptables : Rendement des capitaux propres, rendement des ventes, croissance des ventes.	Effet industrie, la taille (total des ventes.	Un questionnaire est adressé à 448 investisseurs sociaux. Les variations de la performance financière et de la PSE sont calculées sur trois périodes : - 1991/1992 (0 année). - 1992/1993 (1 année). - 1993/1994 (2 années). - 1994/1995 (3 années).	Corrélations. L'auteur régresse la variation de la performance financière courante sur la taille, la variation de performance financière passée, l'effet industrie et la variation de la performance sociétale.	La performance financière est corrélée positivement à la variation courante ou future de PSE, cette corrélation est beaucoup plus forte avec la variation de PSE sur 3 ans. L'effet taille et industrie sont prouvés. La pondération des attributs de la PSE par le poids de chacun fournit des résultats plus robustes.

Simpson et Kohers (2002)	Des mesures issues du « the Community Reinvestement Act of 1977 » (CRA) (taux intérêt favorable, contribution au développement économique etc.)	Rendement des actifs, « Loan losses » (charges nettes des emprunts/total des actifs).	total des actifs, agence ou banque indépendante, actifs par agence, population, ratio du capital etc.	Un échantillon de 385 banques dont 284 sont certifiées par le CRA. Deux années de période : 1993, 1994.	Tests de différence de moyennes entre les deux groupes pour les mesures financières. Régressions de la performance financière sur la PSE ainsi que les variables de contrôle.	L'hypothèse du lien négatif est infirmée. Les deux composantes sont positivement corrélées.
Seifert, Morris et Bartkus (2004)	Deux variables à caractère philanthropique sont considérées : « firm cash payout » (les cadeaux accordés aux charités), « charity impact » (fond reçus par les charités d'une manière directe)	Mesures financières rendement total pour les actionnaires qui est mesuré en terme de variation du cours de l'action + dividendes par action durant l'année de donation. Les mesures des ressources excédentaires (slack resources) : Cash flow relatif (cach flow/ventes).	La taille, l'effet industrie, l'investissement en R&D, bêta.	L'échantillon comprend les 1000 entreprises de « Fortune » pour l'année1998. Les variables financières sont extraites de la « Compustat ».	Modélisation en équations structurelles. L'objet de l'étude est de cerner l'interaction entre l'excédent de ressources, l'activité philanthropique, et la performance financière tout en tenant compte de l'effet des variables de contrôle.	L'excédant de ressources a un impact positif sur la donation aux charités, mais l'effet de cette variable sur la performance financière n'est pas prouvé. Donc PSE et PFE sont deux construits distincts.

Allouche et Laroche (2005)	Les auteurs procèdent par une méta-analyse qui porte sur 82 études sur le lien entre PSE/PFE publiées sur la période allant de 1972- 2003. Les inputs de l'étude sont : les variables de mesure, le contexte (pays), la taille de l'échantillon, l'industrie, la période d'analyse, la corrélation entre les deux dimensions, la revue dans laquelle la recherche a été publiée…,				Le lien est majoritairement positif. Les auteurs concluent que : - La relation varie selon les contextes de l'étude, elle est positive au Canada et négative au USA - les indices de réputation utilisés comme mesure de la PSE sont fortement corrélés avec les mesures comptables. - Les recherches utilisant la MCO débouchent généralement sur des résultats positifs. - Les études qui considèrent la performance financière comme déterminent de la PSE trouvent une relation positive, de même pour la réciproque, dès lors, on peut envisager l'existence d'un cercle vertueux. - La taille n'influence pas la relation entre la PSE et la PFE.	
Brine et al. (2006)	Analyse des rapports sociétaux et environnementaux.	ROA, ROE, ROS	Néant	Echantillon d'entreprises australiennes.	*Cross sectional regression analysis* and OLS	Absence de relation entre la PSE et la PFE
Fiori et al. (2007)	Analyse du reporting sociétal.	Prix des actions	Néant	Echantillon d'entreprises italiennes cotées.	Régression multiple	Absence de relations entre la PSE et la PFE.
Van der Laan et al. (2008)	L'indice KLD dont les dimensions sont distinguées selon la nature primaire et secondaire des SH.	ROA, EPS	Taille, Ratio de la dette.	Un panel de 734 entreprises sur la période 1997-2002	Analyses de régression hiérarchique	La relation entre les deux concepts est plus complexe qu'un simple lien de causalité.
Ngwakwe (2009)	Bilan des pratiques environnementales.	ROTA	Néant	Echantillon d'entreprises nigériennes.	Analyse de régression multiple.	Relation positive entre les construits.

Rettab et al. (2009)	Plusieurs dimensions sont considérées : communauté, environnement, employés, investisseur, consommateurs, fournisseurs.	Echelle perceptuelle issue des travaux de Deshpande et al. (1993) Jaworski et Kohli (1993), Samiee et Roth (1992)	Taille, age, secteur d'activité.	280 entreprises installées à Doubaï	Analyses de régressions	La PSE a un effet positif sur la PFE.
Gadioux (2010)	Evaluation de l'agence de notation *Sustainable Asset Management Group* (SAM). Trois dimensions sont considérées : économiques, environnementale et sociale, déclinées selon 14 critères.	Mesure comptable : ROE Mesure boursière : Q de Tobin	Taille, risque, actifs, ressources	Un panel non cylindré constitué de 692 observations relatives à 127 groupes bancaires, répartis dans 25 pays développés ou émergents. Les données s'étalent sur la période 2002-2008	Régression avec données de panel	La performance sociétale est positivement reliée à la performance financière. Ce lien positif est même plus fort au vu de données boursières que comptables antérieures. En revanche, une association neutre est observée de la performance financière vers la performance sociétale.
Wang (2010)	Evaluation de l'agence Innovest. Quatre critères sont considérés : management environnemental, gouvernance, relations sociales, et relation avec les SH.	Le capital marque, extrait du "*Most valuable brand*" figurant dans le magazine *Business Week*.	Sept variables sont considérées : La taille (total des ventes), intensité des stratégies de publicité, recherche et développement, ROA, multinationalité, augmentation des ventes, origine de la propriété.	81 marques observées sur la période 2005-2008.	Analyses de régression	La PSE passée a un impact positif sur le capital marque, le capital marque futur impacte positivement la PSE pour les grandes entreprises. L'effet positif de la PSE antérieure sur le capital marque est amplifié dans les petites entreprises.

Kwak et Choe (2010)	L'indice KIJI. Sept critères sont inclus : solidité, justice, contribution pour la société, protection du consommateur, protection de l'environnement, satisfaction des employés et degré de contribution à l'économie nationale.	Mesures comptables : ROA, ROE Mesures boursières : Q de Tobin.	Taille, investissement en R&D, effet industrie, risque	Echantillon de 1222 entreprises coréennes cotées, sur la période 2002-2008.	Corrélations, analyse de la variance, régression	L'effet de la PSE sur la PFE est positif. L'intégration de l'analyse SH dans l'équation permet d'amplifier la relation
Aras et al. (2010)	Reporting sociétal	ROA, ROE, ROS	Taille, risque	Echantillon de 40 entreprises turques cotées à l'ISE (*Istanbul Stock Exchange*)	Analyses de régression	Absence de lien entre la PSE et PFE. Cependant, le lien entre la PSE et la taille est confirmé
Mustaruddin (2011)	Un score de reporting sociétal portant sur les dimensions suivantes : employés, communauté, produit, environnement.	ROA, Q de Tobin, rendement des actions.	Néant.	Un échantillon de 200 entreprises malaysiennes cotées sur la période 1999-2005.	Analyses de régression.	La PSE a un effet positif sur la PFE, ce lien a tendance à s'atténuer à long terme.
Crisostomo (2011)	Evaluation iBase (*Brazilian Institute of Social and Economic Analysis*). Trios critères sont considérés : relation avec les employés, actions sociales, actions environnementales	Mesures comptables : ROA, ROE Mesures boursières : Q de Tobin	Taille, industrie	78 entreprises observées sur la période 2001-2006	Analyses de régression	Aucune relation entre la PSE et la PFE.
Soana (2011)	Des critères éthiques dans les domaines suivants : politique sociale interne, politique environnementale, politique externe et politique économique.	Des mesures comptables : ROE, ROE Des mesures boursières : "*Market to Book Value, Price to Book Value, Price/Earning adjusted*".	Secteur d'activité	Echantillon de 68 banques classées selon des critères éthiques par des agences internationales (Ethibel, AXIA, AEI) sur l'année 2005.	Analyses de corrélation.	Pas de relation significative entre la PSE mesurée par des critères éthiques et les indicateurs de PFE.

Bnouni (2011)	Trois dimensions sont considérées : environnement, social et sociétal. Un score est calculé pour chaque entreprise.	Ratio profit/CA	Age, taille, et degré d'internationalisation.	Echantillon de 200 entreprises (SME) publié dans le magazine « l'entreprise ».	Régression logistique.	Effet positif mais marginal. Une relation complexe est envisageable.
Hollandts et Bertrand (2012)	Evaluation fournie par la société RiskMetrics. Cette évaluation produit deux mesures principales, ecovalue score et social score. Au final la PSE est évaluée sur 6 familles de facteurs et 50 critères en tout.	ROA, ROI, ROE	Effet industrie, taille, R&D	Echantillon de données de panel totalisant 90 entreprises cotées appartenant à l'indice SBF 120, sur la période de 1999-2009.	Régression avec données de panel	Il existe une relation positive entre la performance économique antérieure de l'entreprise et ses engagements sociétaux. l'hypothèse inverse est aussi entérinée. Le cercle vertueux est donc envisageable.
Baird et al. (2012)	L'indice KLD. Sept critères sont considérés : gouvernance, communauté, diversité, relations employés, environnement, droits de l'homme produits.	ROI, total des ventes, dettes	Effet industrie	Un panel de 1153 entreprises observées sur la période 2001-2008.). Plusieurs secteurs sont considérés.	Analyses de régression (LMM)	Il existe une relation positive entre la PSE et la PFE. Cette relation a tendance à varier selon le secteur d'activité.

ANNEXE 2 : Le questionnaire

OBJET ET INTERET DE L'ETUDE

Madame, Monsieur,

L'étude porte sur la Performance Sociétale des Entreprise[53] (PSE), les facteurs expliquant son émergence en Tunisie ainsi que les avantages escomptés de la démarche.

Son intérêt principal consiste à établir un référentiel commun de bonnes pratiques en matière de PSE et à le promouvoir à l'échelle nationale. Elle servira également à identifier la multitude d'avantages procurés par la démarche PSE.

Parce que votre organisme fait parti d'intermédiaire, de relais d'informations et de point de référence pour les entreprises, votre collaboration suscite pour nous le plus grand intérêt.
Votre collaboration contribuera à l'avancement de notre recherche et peut être plus tard pour d'autres recherches futures.

Nous assumons l'entière responsabilité de ce projet et nous nous engageons à garder l'anonymat et la confidentialité absolue de toutes les informations que vous aurez l'amabilité de nous fournir.

Si vous le souhaitez, un compte rendu sur les résultats de notre recherche vous sera remis. Nous serions heureux de recevoir tout commentaire que vous voudriez bien nous communiquer.

Enfin, pour joindre Monsieur Ezzeddine Boussoura concernant cette étude, veuillez téléphoner au 98 602 182. email : ezzeddine.boussoura@ihec.rnu.tn.

En vous remerciant d'avance pour votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

NB. La plupart des questions sont suivies d'une échelle progressive en 5 points. Chaque case correspond à un indice d'opinion sur l'échelle**. Il vous suffit de cocher la case qui décrit le mieux votre opinion, un seul choix étant autorisé par question.**

1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord

[53] Dans cette recherche, la PSE sera définie comme étant "*l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes*" (Livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociétale des entreprises, 2001).

L'engagement sociétal de l'entreprise est défini, dans le cadre de cette recherche, comme étant **la satisfaction des attentes des parties prenantes (« *Stakeholders* »)** qui sont : les actionnaires, les employés, les clients, l'État, les fournisseurs, les concurrents, la communauté, les syndicats, etc.

I. PARTIE I : *Les motivations de l'engagement sociétal*

Veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des formulations suivantes.					
- Plus la concurrence est forte, plus votre engagement sociétal est fort (puisque l'engagement sociétal devient un moyen de différenciation)	1	2	3	4	5
- Plus le degré de mimétisme intra-secteur est fort (les entreprises se copient les bonnes pratiques), plus votre engagement sociétal est fort	1	2	3	4	5
- Plus la régulation sociétale intra-secteur est forte (réglementations sociales et environnementales), plus votre engagement sociétal est fort	1	2	3	4	5
- Plus le secteur véhicule des valeurs favorables à la satisfaction des attentes des parties prenantes, plus votre engagement sociétal est fort	1	2	3	4	5
- La nature du secteur d'activité (selon qu'il soit primaire, secondaire ou tertiaire) conditionne l'engagement sociétal de votre entreprise	1	2	3	4	5
♦♦♦♦♦♦♦♦					
- Plus l'État décrète des mesures sociétales incitatives (ex. accords, partenariats etc.) plus votre entreprise s'engage sociétalement	1	2	3	4	5
- L'État encourage les entreprises à s'engager sociétalement pour qu'elles soient plus compétitives	1	2	3	4	5
- L'État encourage l'engagement sociétal pour renforcer la cohésion et le bien-être social	1	2	3	4	5
- L'État encourage l'engagement sociétal par la mise en place d'un organisme institutionnel de veille et de contrôle [54]	1	2	3	4	5
♦♦♦♦♦♦♦♦					
- Selon vous, le système politique, à travers ses institutions, permet de promouvoir l'engagement sociétal des entreprises [55]	1	2	3	4	5
- Selon vous, le degré de modernisation et de développement économique d'une nation permet de consolider l'engagement sociétal des entreprises	1	2	3	4	5

[54] Exemples : le ministère de l'environnement et du développement durable, l'agence nationale de protection de l'environnement (ANPE) se chargent des questions relatives à l'encadrement institutionnel et juridique dans la démarche de protection de l'environnement.

[55] Via ses préconisations en matière de protection sociale et de politique de développement durable

- L'intérêt des médias pour votre entreprise vous conduit à agir de façon « responsable »	1	2	3	4	5
- Les médias sont capables de diffuser la bonne réputation	1	2	3	4	5
- Les médias ont le pouvoir de dévaloriser l'entreprise	1	2	3	4	5
- Le rôle des médias est important si l'activité a un impact sur l'environnement social et écologique	1	2	3	4	5
♦♦♦♦♦♦♦♦					
- Les ONG [56] conseillent et assistent les entreprises dans leur engagement sociétal	1	2	3	4	5
- Les ONG interviennent par des résolutions (ou des accords) capables d'obliger les entreprises à agir de façon responsable	1	2	3	4	5
- Les ONG mobilisent, persuadent et parfois boycottent les entreprises pour les mener à s'engager sociétalement	1	2	3	4	5
- Les ONG mettent en commun leurs réseaux, leur savoir faire et leurs moyens afin d'améliorer les initiatives en matière d'engagement sociétal	1	2	3	4	5
♦♦♦♦♦♦♦♦					
- Les FMN (firmes multinationales) diffusent les bonnes pratiques d'engagement sociétal grâce à leurs expériences en la matière	1	2	3	4	5
- Les FMN sont imitées par les entreprises locales en matière de pratiques sociétales	1	2	3	4	5
- Les FMN se montrent exemplaires en matière d'engagement sociétal	1	2	3	4	5
- Les FMN sont considérées comme source d'apprentissage sociétal pour les entreprises locales	1	2	3	4	5

II. PARTIE II : *La portée de l'engagement sociétal*

Veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des formulations suivantes portant sur **les principes et les convictions en matière d'engagement sociétal.**					
- Vous cherchez à protéger le bien-être des personnes avec lesquelles vous êtes fréquemment en contact	1	2	3	4	5
- Vous délaissez tout comportement ou toute pensée en désaccord avec la norme sociale	1	2	3	4	5
- Vous recherchez la sécurité, l'harmonie et la stabilité au sein de la société ou dans vos relations interpersonnelles	1	2	3	4	5
- Vous respectez vos engagements dans les coutumes et les idées d'une culture ou d'une religion	1	2	3	4	5
- Vous êtes tolérent vis-à-vis de la communauté et de l'environnement	1	2	3	4	5
♦♦♦♦♦♦♦♦					
- Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement motivé par une recherche de légitimité envers la société	1	2	3	4	5

[56] Exemples d'organisations non gouvernementales : organisation tunisienne de la défense des consommateurs, association « *Besma* » pour l'emploi des handicapés, association tunisienne pour l'éducation écologique etc.

- Selon vous, l'entreprise est un agent social devant s'acquitter de ses obligations sociétales	1	2	3	4	5
- Le non respect de vos engagements envers vos parties prenantes pourrait entrainer des sanctions	1	2	3	4	5
♦♦♦♦♦♦♦♦					
- Selon vous, la responsabilité de votre entreprise se limite aux seules parties prenantes qui sont concernées par votre activité	1	2	3	4	5
- La responsabilité de votre entreprise se limite aux seules conséquences relatives à son domaine d'intervention	1	2	3	4	5
- Votre entreprise n'est pas responsable des problèmes qu'elle n'a pas causés (« vous n'êtes pas responsable de toute la misère du monde »)	1	2	3	4	5

Pour chacun des groupes de parties prenantes suivants, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des formulations.

Groupe 1 : 1. Actionnaires/propriétaires 2. Clients 3. État 4. Employés	- Les demandes de ce groupe sont prioritaires	1	2	3	4	5
	- Les demandes de ce groupe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante	1	2	3	4	5
	- La satisfaction des demandes de ce groupe est capitale pour le développement de notre entreprise	1	2	3	4	5
Groupe 2 : 1. Concurrents 2. Fournisseurs	- Les demandes de ce groupe sont prioritaires	1	2	3	4	5
	- Les demandes de ce groupe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante	1	2	3	4	5
	- La satisfaction des demandes de ce groupe est capitale pour le développement de notre entreprise	1	2	3	4	5
Groupe 3 : 1. Médias 2. Syndicats 3. Communauté	- Les demandes de ce groupe sont prioritaires	1	2	3	4	5
	- Les demandes de ce groupe reçoivent une attention particulière de notre équipe dirigeante	1	2	3	4	5
	- La satisfaction des demandes de ce groupe est capitale pour le développement de notre entreprise	1	2	3	4	5

Considérez-vous que ces instruments soient pertinents pour renforcer **votre engagement sociétal à l'égard de vos parties prenantes ?**

- Le code éthique, qui régit les règles de comportement des employés dans l'entreprise, est pertinent	1	2	3	4	5
- Le code de bonne gouvernance, qui régit les règles de comportement à l'égard de toutes les parties prenantes, est pertinent	1	2	3	4	5
- Les normes de qualité (série 9000), de sécurité au travail (OHSAS), de sécurité alimentaire (HACCP) ou encore les normes environnementale (série 14000) et sociétales (SA8000, ISO 26000), sont pertinentes	1	2	3	4	5

- L'audit social : audit de la gestion des ressources humaines (respect des conventions, sécurité et hygiène au travail, formation etc.) est pertinent	1	2	3	4	5
- Le reporting sociétal : publication dans le rapport annuel des informations sociales et environnementales est pertinent	1	2	3	4	5
- Le bilan social : état des lieux de la situation du personnel (caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail) est pertinent	1	2	3	4	5
- La donation aux charités, aux associations, le sponsoring, le mécénat, l'essaimage et le soutien aux collectivités locales sont pertinents	1	2	3	4	5
- La présence d'une structure chargée des affaires sociales et environnementales (département développement durable, responsable éthique etc.) est pertinente	1	2	3	4	5

III. PARTIE III : *Les avantages escomptés de l'engagement sociétal*

La satisfaction des attentes de vos parties prenantes (Ex. actionnaires, employés, clients, fournisseurs, concurrents, Etat, syndicats etc.) vous permettra de (d') :					
- réduire les coûts et les risques de non conformité réglementaire	1	2	3	4	5
- augmenter la productivité de vos employés (engagement des employés, absentéisme, équité...)	1	2	3	4	5
- augmenter votre niveau d'innovation	1	2	3	4	5
- développer de nouveaux produits/services	1	2	3	4	5
- accroitre votre chiffre d'affaires	1	2	3	4	5
- augmenter la rentabilité des actifs	1	2	3	4	5
- améliorer votre bénéfice d'exploitation	1	2	3	4	5
- exploiter des segments «responsables»	1	2	3	4	5
- rechercher une image « responsable »	1	2	3	4	5
- améliorer votre position concurrentielle	1	2	3	4	5
- ouvrir de nouveaux marchés	1	2	3	4	5
- avoir une meilleure relation avec la communauté / les autorités publiques	1	2	3	4	5
- avoir une meilleure notoriété, visibilité à l'égard des médias, ONG, syndicats	1	2	3	4	5
- s'impliquer davantage dans la communauté (associations, universités, causes humanitaires, développement régional)	1	2	3	4	5

IV. PARTIE IV : *Informations sur l'entreprise*

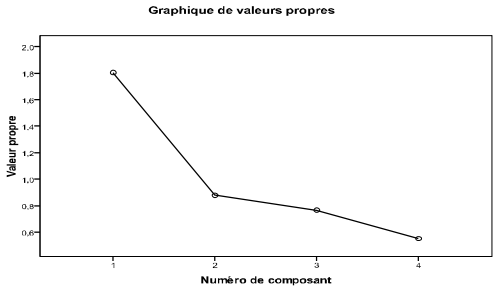
1. Le nom de votre entreprise : ……
2. La taille de votre entreprise (effectif total) : ……
3. L'âge de votre entreprise ou sa date de création : …….
4. Votre secteur d'activité : ……..
5. Informations sur le répondant : poste occupé : …….
6. Si vous souhaitez recevoir un compte rendu des résultats de la recherche, merci d'indiquer :
   - Votre email : …… ……. , Votre tél : ……..

ANNEXE 3 : Résultats des analyses

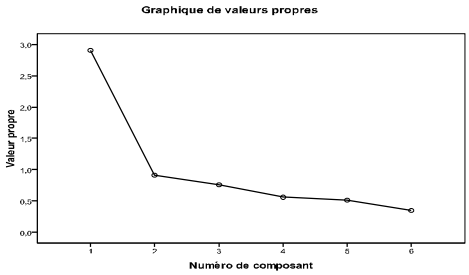
Annexe 3.1. Analyse factorielle exploratoire : Critère de coude de Cattell (Scree Plot)

Les variables du premier niveau conceptuel

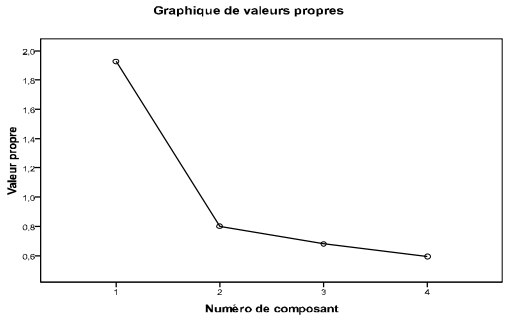
La variable rôle du secteur d'activité



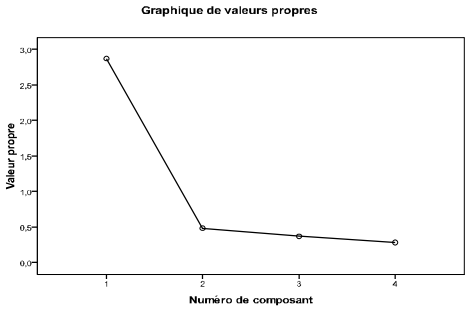
La variable rôle de l'État



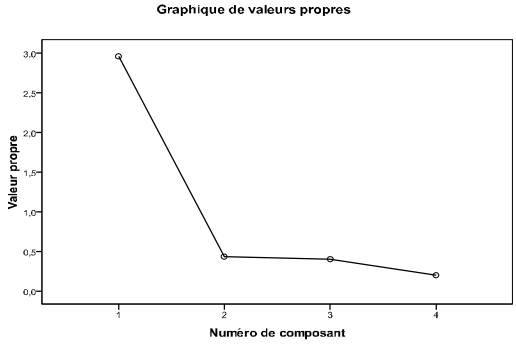
La variable rôle des médias



La variable rôle des ONG

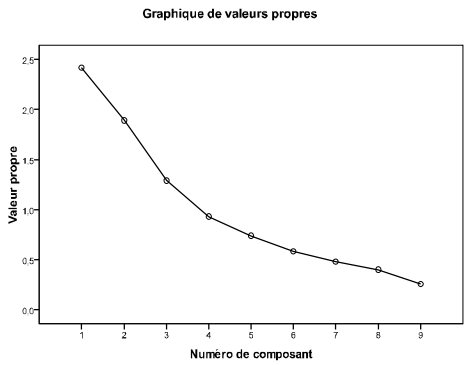


La variable rôle des FMN

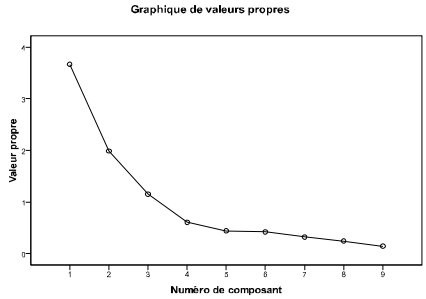


Les variables du deuxième niveau conceptuel

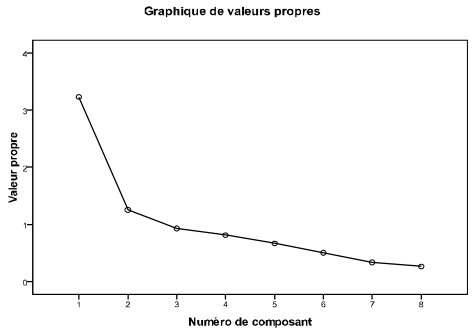
La variable principes de responsabilité



La variable réceptivité sociétale

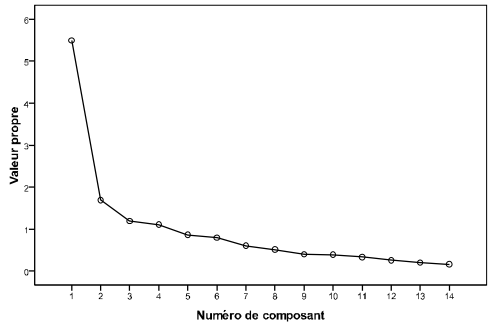


La variable instruments sociétaux



Les variables du troisième niveau conceptuel

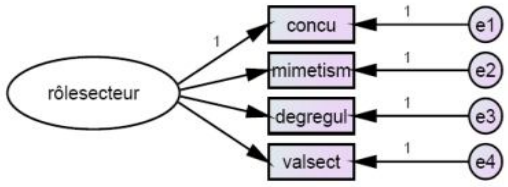
La variable performance organisationnelle



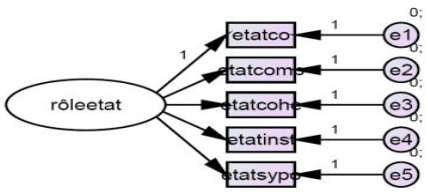
Annexe 3.2. Analyse factorielle confirmatoire : Modèles de mesure des variables

Les variables du premier niveau conceptuel

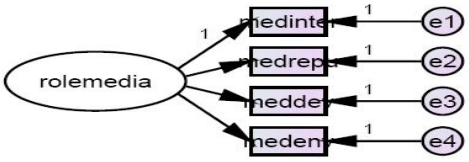
La variable rôle du secteur d'activité



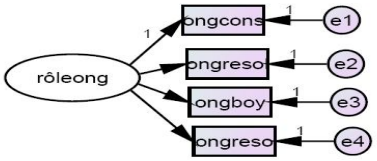
La variable rôle de l'État



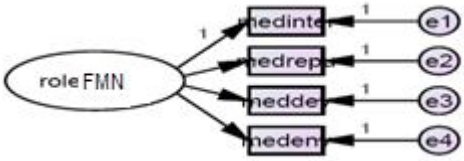
La variable rôle des médias



La variable rôle des ONG

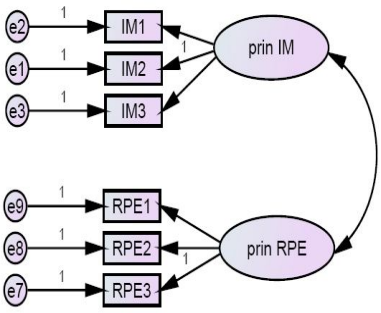


La variable rôle des firmes multinationales (FMN)

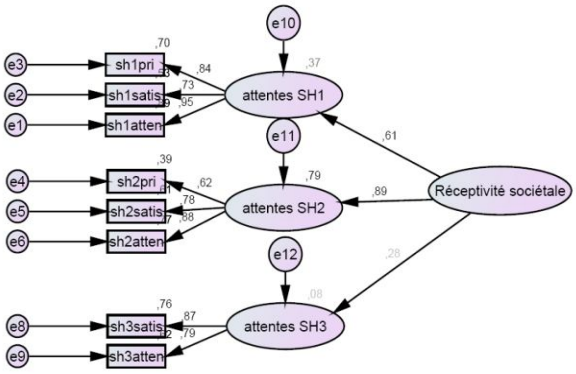


Les variables du deuxième niveau conceptuel

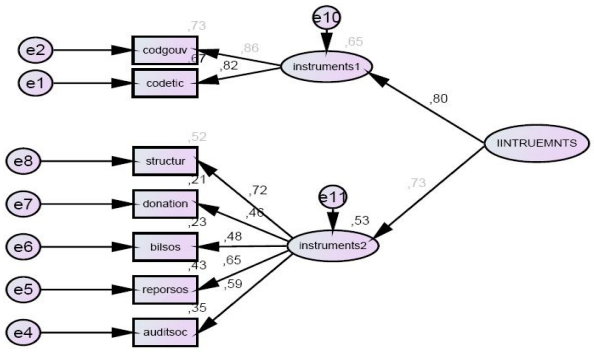
La variable principes de responsabilité



La variable réceptivité sociétale (modèle second-ordre)

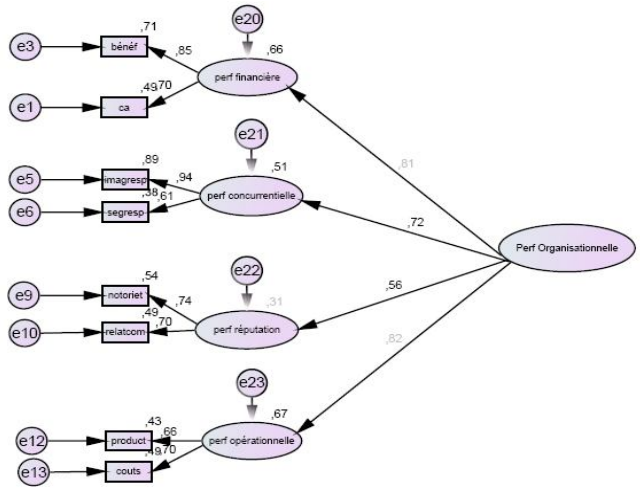


La variable instruments sociétaux (modèle second-ordre)



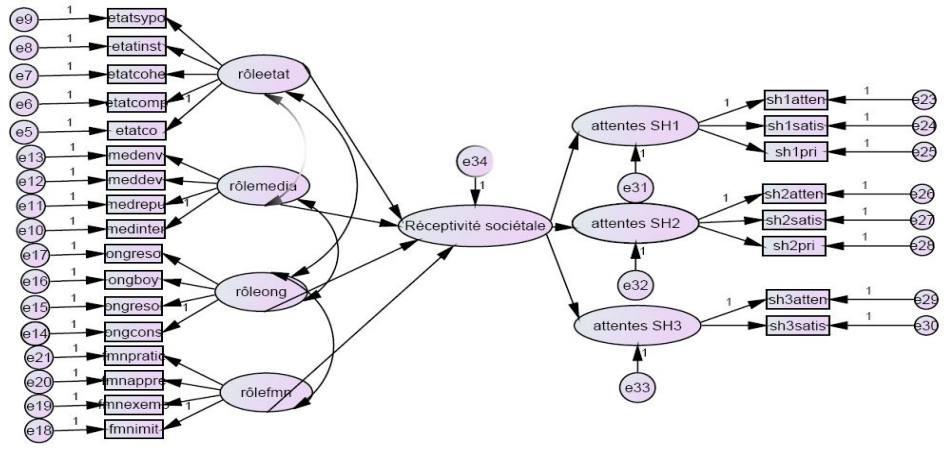
Les variables du troisième niveau conceptuel

La variable performance organisationnelle (modèle second-ordre)

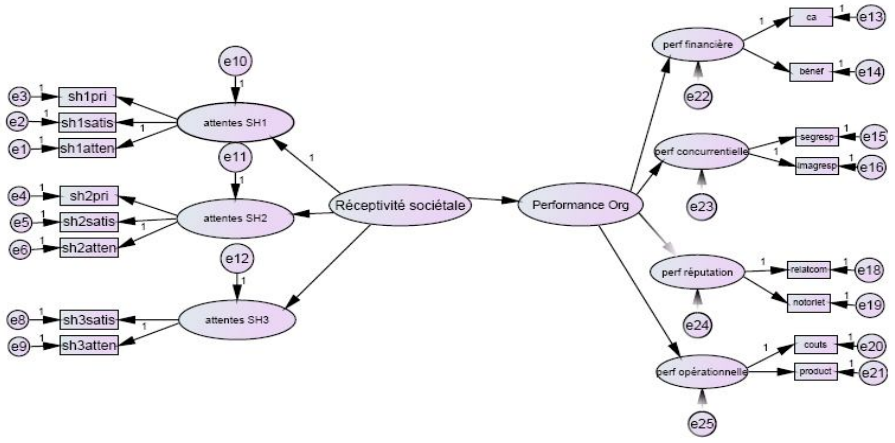


Annexe 3.3. Analyse de causalité : Modèles de structure relatifs au test des hypothèses de la recherche

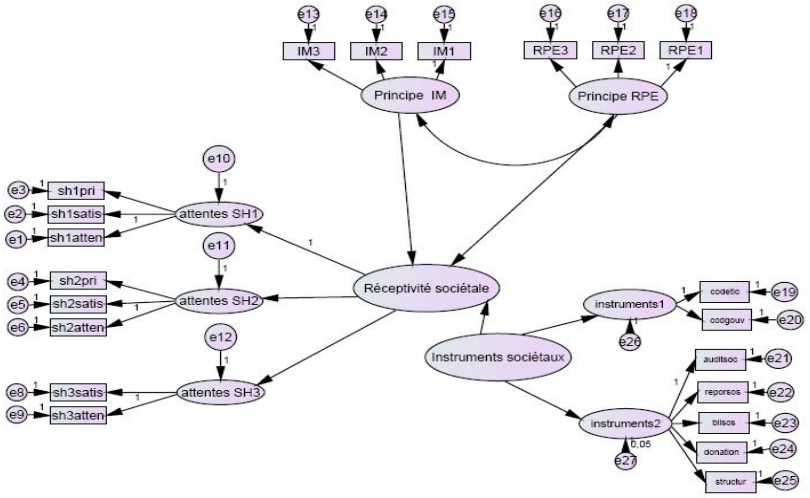
Modèle de structure relatif à l'effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale (HP1i)



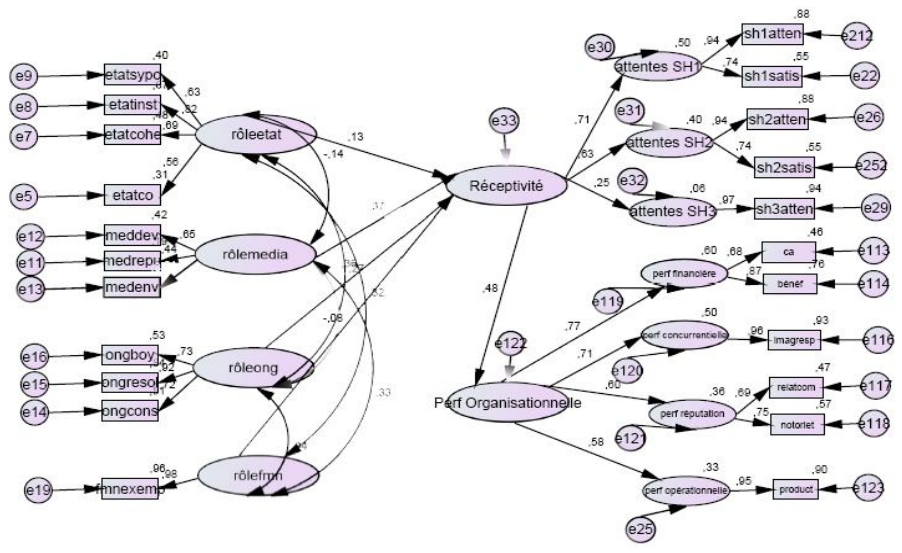
Modèle de structure relatif à l'effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle (HP2i)



Modèle de structure relatif à l'articulation tridimensionnelle de la PSE (HAi)



Modèle de structure relatif à l'hypothèse générale (HG)



ANNEXE 4 : Liste des entreprises

Secteur d'activité	Branche d'activité	Nom de l'entreprise
Industrie	Agroalimentaire	SFBT
		SOTUBI
		ELOULA
		HYDROMECA
		SMV
		NESTLE
		ELMANAR
		EPID'OR
		GIAS
		ALMES
		ELMAZRAA
		ETS SLEMA
		GIPA
		SNA
		STIFFEN
		DELICE DANONE (STIAL)
		RANDA
		SABRINE
	Chimique	ELMAWASIR
		LCT
		IBN BAYTAR
		ICF
		STEG
		STIP
		BRITISHGAZ
		UNILEVER
		ALKIMIA
		ASSAD
		OMAR SGHEIR
		CPG
		ETAP
		SERGAZ
		STIR
		ADWIYA
		SIPHAT
		LA CHIMIQUE DE TUNISIE
		TOTAL
		SATEM
		SHELL
		CALIFA
		STLR
		WINTHROP
		LES CIMENTS DE BIZERTE

	Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	NOUR
		THOMSON
		ELECTROSTAR
		COFICAB
		SONY
		LEONI
		TABRID
	Industries mécaniques et métallurgiques	COMECAB
		PROSID
		SUPLAMIC
		ULYSSE
		ALMAADAN
		COLDEQ
		CORTEL
		CROWN
		PAF
		SIER
		AMS
		SICAME
		MBG
	Textile	DEMCO
		DENIMAUTHORITY
		LA GRIFFE
		SILEX
		VTL
		PLASTISS
		SICOVET
		STARTEX
		MAILLE CLLUB
		CHRISTINE CONF
Service	**Banques finances et assurances**	BTK
		ASTREE
		COMAR
		BNA
		AMENBANK
		ASS MAGHARIBIA
		ATB
		ATTIJARI
		BTE
		BT
		BH
		BIAT
		STB
		TL
		CARTE
		SALIM
		STAR
		CIL
		UIB

		ATL
	Commerce de gros et distribution	MONOPRIX
		MAGASIN GENERAL
		GEANT
		CARREFOUR
	Logistique et transport	SOTRAPIL
		ATVYL
		GEODIS
		KBH
		SMTT
		STGN
		TUNISAIR
	Promotion immobilière	SITS
		CITADELLE
		ESSOUKNA
	Services aux entreprises	ST CONSEIL
		MIP
		DECORAME
		GTZ
		HP
		DIGICONTACT
		MANPOWER
		INEUM
		SPG
		VERMEG
		ESSABAH
		KAROUI & KAROUI
		OXIA
		BFI
		STE CONS
		SAGEM
		VALEO
	Télécommunication	ERICSON
		TUNISIANA
		TTELECOM
		TOPNET
		HEXABYTE
		PLANET
		ORANGE

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE : Problématique, objectifs et architecture de la thèse.....1

Avant-propos : Recadrage sémantique de la notion de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) 1

1. Développement de la problématique 5

1.1. Constats théoriques 6

1.1.1. Incohérences théoriques et conceptuelles : un concept à la recherche d'un paradigme structurant 6

1.1.2. Incohérences méthodologiques.....7

1.2. Constats pratiques.....10

1.2.1. Avantages procurés par la démarche sociétale.....10

1.2.2. Contingence de la démarche sociétale au contexte institutionnel.....13

2. Questions et objectifs de la recherche : conceptualiser, opérationnaliser la PSE et questionner ses antécédents et ses résultats 15

2.1. Questions de la recherche.....15

2.2. Objectifs de la recherche.....16

2.2.1. Objectif principal.....16

2.2.2. Objectifs spécifiques.....16

3. Positionnement de la problématique par rapport au corpus théorique : essai de réconciliation des courants de recherche dans le domaine « Business & Society » 17

4. Architecture de la thèse.....18

Partie I. Déconstruction
Performance Sociétale de l'Entreprise, mise en perspective théorique, conceptuelle et empirique

Introduction de la première partie.....24

CHAPITRE 1. PSE : EXPLORATION DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION THEORIQUE DU CONCEPT 26

Introduction 26

I. AUX ORIGINES DE LA PSE, LA NOTION DE RSE : EVOLUTION DES CONCEPTIONS ET DISSEMINATION GEOGRAPHIQUE.....27

I.1. Origines américaines de la RSE 28

I.1.1. Genèse de la doctrine RSE : de l'idée au concept.....28

I.1.1.1. Les raisons idéologiques.....29

I.1.1.2. Les raisons éthiques.....29

I.1.1.3. Les raisons pragmatiques.....30

I.1.1.4. Les raisons socioculturelles.....30

I.1.2. Première théorisation : l'ouvrage de Bowen (1953).....32

I.2. Structuration du champ de recherche et évolution des conceptions.....34

I.2.1. Perspective d'évolution historique : élargissement chronologique du concept.....34

I.2.1.1. Naissance et premières versions de la RSE (1950-1965).....36

I.2.1.2. Formalisation et développement d'une approche managériale de la RSE (1965-1979) .37
I.2.1.3. Développement de concepts intégrateurs (1979-1995) 38
I.2.1.4. Décadence théorique et émergence des « marchés de la vertu » (1995-2009) 40
I.2.2. Perspective d'évolution sémantique : processus de fragmentation théorique 41
I.2.2.1. Responsabilité sociétale de l'entreprise : la RSE1....42
I.2.2.2. Réceptivité sociétale des entreprises : la RSE2 42
I.2.2.3. Rectitude éthique : la RSE3....43
I.2.2.4. Cosmos, science et religion : la RSE4....44
I.2.3. Perspective d'évolution méthodologique : processus de construction théorique....46
I.3. Dissémination géographique : la RSE au-delà des frontières américaines....49
I.3.1. Facteurs À l'origine de la diffusion....49
I.3.2. Aperçu sur le modèle européen de la RSE....50
I.3.3. Aperçu sur l'acception tunisienne de la RSE 52
I.3.3.1. Un cadre institutionnel propice au développement de la RSE....52
I.3.3.2. L'adhésion au pacte mondial sur le développement durable : avantages, et attentes 54
I.3.3.3. La RSE, un champ de recherche en construction 57
II. FONDEMENTS THEORIQUES ET EPISTEMOLOGIQUES DE LA PSE 57
II.1. Fondements théoriques 58
II.1.1. La PSE comme « champ de tensions » : débordement des cadres d'analyse....58
II.1.2. Fondements théoriques : essai de catégorisation....62
II.1.2.1. Les théories instrumentales de la PSE....63
II.1.2.2. Les théories politiques de la PSE 63
II.1.2.3. Les théories intégratives de la PSE....64
II.1.2.4. Les théories éthiques (puritaines) de la PSE....64
II.1.2.5. Les théories cognitives de la PSE....65
II.1.2.6. Les théories institutionnelles de la PSE....65
II.2. Fondements épistémologiques de la recherche sur la PSE 69
II.2.1. Paradigme positiviste de la PSE 70
II.2.2. Paradigme non-positiviste (normatif)....71
II.2.3. Paradigme post-moderne ou post-positiviste....71
II.2.4. Paradigme Habermasien....72
Conclusion....73

CHAPITRE 2. PSE : ETUDE DES APPROCHES CONCEPTUELLES ET EMPIRIQUES....74

Introduction 74
I. MODELISATIONS THEORIQUES DE LA PSE : DEBORDEMENT DES CADRES D'ANALYSE..76
I.1. Logique de synthèse : effort de réconciliation des approches antérieures....77
I.1.1. Le modèle de Carroll (1979)....77
I.1.2. Les modèles de Sethi (1979) et de Zeniseck (1979)....78

I.1.3. Le modèle de Wartick et Cochran (1985) 78
I.2. Logique d'intégration : essai de construction d'une structuration unifiée 79
I.2.1. Le modèle de Wood (1991) 79
I.2.2. Le modèle de Swanson (1995) 81
I.2.3. Le modèle de Husted (2000) 82
I.3. Logique d'absorbation : dissolution théorique du concept 83
I.3.1. Le modèle de Tuzzolino et Armandi (1981) 84
I.3.2. Le modèle de Clarkson (1995) 84
I.3.3. Le modèle de Matten et Crane (2005) 86
I.3.4. Le modèle de Basu et Palazzo (2008) 87
I.4. Logique systémique : essai de développement d'une perspective analytique 89
I.4.1. Le modèle de Strand (1983) 89
I.4.2. Le modèle de Mitnick (1993/2000) 90
I.5. Logique de mesure : tentative d'opérationnalisation du concept 91
I.5.1. Les modèles de d'Aupperle et al. (1985) et de Maignan et al. (1999) 91
I.5.2. Le modèle de Quazi et O'Brien (2000) 91
II. MODES D'OPERATIONNALISATION DE LA PSE : UNE LECTURE CRITIQUE 99
II.1. Modes d'opérationnalisation de la PSE 99
II.1.1. Mesures fonctionnalistes de la PSE 100
II.1.1.1. L'analyse du contenu des rapports annuels 100
II.1.1.2. Les indices prescrits par des organismes privés ou publics 101
II.1.1.3. Les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire 105
II.1.2. Mesures socialement construites de la PSE 106
II.1.2.1. La mesure systémique de la PSE 107
II.1.2.2. La mesure sociocognitive de la PSE 108
II.2. Anomalies conceptuelles et opérationnelles des mesures antérieures de la PSE 112
II.2.1. « *No Theory, No CSP* » comme remise en cause majeure 112
II.2.2. Ecueils relatifs à l'opérationnalisation du concept 114
II.2.2.1. Les caractéristiques unidimensionnelles de la mesure 114
II.2.2.2. L'intégration ou « aggregation » de multiples dimensions 114
II.2.2.3. Les questionnements liés aux méthodologies adoptées 116
III. PROBLEMATIQUE DE L'INTERACTION ENTRE LA PERFORMANCE SOCIETALE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE : ORIGINES, FONDEMENTS ET RESULTATS 117
III.1. Sources controversées de l'étude de l'interaction entre la PSE et la PFE 117
III.1.1. Remises en cause néoclassiques de la PSE 117
III.1.2. Premières problématisations du lien PSE/PFE 119
III.2. Fondements théoriques des interactions entre la PSE et la PFE 120
III.2.1. Justifications théoriques de l'effet de la PSE sur la PFE 122
III.2.1.1. L'hypothèse de l'impact social « Social Impact Hypothesis » 122
III.2.1.2. L'hypothèse de l'arbitrage « Trade-Off Hypothesis » 123

III.2.2. Justifications théoriques de l'effet de la PFE sur la PSE 124
III.2.2.1. L'hypothèse de l'excèdent de ressources « Slack Resources Hypothesis »..... 124
III.2.2.2. L'hypothèse de l'opportunisme managérial « Managerial Opportunism Hypothesis » 125
III.2.3. Justifications de l'interaction synergétique entre la PSE et la PFE 126
III.2.4. Justifications suggérant l'absence de lien entre la PSE et la PFE..... 126
III.2.5. Justifications en faveur d'une relation complexe entre la PSE et la PFE..... 127
III.3. Démarches d'investigation empirique du lien entre la PSE et PFE : résultats controversés et écueils méthodologiques.....128
III.3.1. Vue d'ensemble sur les résultats empiriques..... 129
III.3.2. Ecueils méthodologiques récurrents 133
III.3.2.1. L'absence d'uniformité de la mesure de la PSE..... 133
III.3.2.2. La disparité des modes de mesure de la PFE 134
III.3.2.3. Les anomalies liées aux échantillons retenus..... 136
III.3.2.4. L'inadéquation des dispositifs statistiques..... 137
III.3.2.5. La négligence de l'effet des variables de contrôle 138
Conclusion.....138
Conclusion de la première partie.....140

Partie II. Réconstruction
Développement du modèle de recherche, fondements théoriques des variables et des hypothèses

Introduction de la deuxième partie : Présentation du modèle conceptuel et de sa logique de construction 142
CHAPITRE 3. PROCESSUS DE PSE : DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE 154
Introduction 154
I. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION NORMATIVE DE LA PSE : LES PRINCIPES DE RESPONSABILITE SOCIETALE 157
I.1. Panorama sur la genèse des principes dans les travaux fondateurs de la PSE 158
I.1.1. Généalogie des principes élémentaires de la PSE 158
I.1.2. Principes explicites comme composante fondamentale dans la modélisation de la PSE 160
I.2. Développement des principes de la PSE et articulation des hypothèses adjacentes (HA1) 162
I.2.1. Principe de légitimité : la PSE comme garant de l'accès à la légitimation 164
I.2.2. Principe de responsabilité publique : les entreprises sont responsables des externalités de proximité 166
I.2.3. Principe d'implication managériale : la PSE comme expression des valeurs et des convictions managériales..... 167
I.2.4. Complémentarité des trois niveaux de principes..... 171

II. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION MANAGERIALE DE LA PSE : LA RECEPTIVITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE OU LES ACTEURS IMPLIQUES 172
II.1. Réceptivité sociétale de l'entreprise : une mise en perspective critique des approches antérieures 173
II.1.1. Genèse de la réceptivité et son articulation par rapport à la responsabilité 173
II.1.1.1. Articulation du débat, dualité responsabilité/réceptivité : entre concurrence et complémentarité 174
II.1.1.2. Quelques limites de la réceptivité et la nécessité d'intégrer les « préceptes » de la responsabilité 176
II.1.2. Fragmentation et diversité des modélisations théoriques de la réceptivité 177
II.1.2.1. Les approches fragmentées de la réceptivité, les versions de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985) 178
II.1.2.2. La version de Wood (1991) et le développement d'une approche intégrée de la réceptivité 180
II.1.2.3. La controverse de Clarkson (1995) : le management des SH au cœur de la réceptivité sociétale 182
II.2. La SHT comme fondement théorique et conceptuel de la réceptivité 184
II.2.1. SHT et PSE, quelle convergence ? 186
II.2.2. SHT : définitions approches et problématique d'identification et de hiérarchisation des SH 188
II.2.2.1. Quelques éléments de définitions des SH 188
II.2.2.2. Diversité et foisonnement des développements théoriques 189
II.2.2.3. Problématique d'identification et d'hiérarchisation des SH 192
II.2.2.4. Diversité d'enjeux générés par les SH 199
II.3. Démarche de conceptualisation de la réceptivité fondée sur la SHT 202
II.3.1. 1ère étape : Identifier les SH et leurs attentes 203
II.3.2. 2ème étape : Hiérarchiser les SH selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence 205
II.3.3. 3ème étape : Identifier le degré de prégnance des attentes de chaque classe de SH 207
II.4. Développement des hypothèses partielles (HP2) : effet de la réceptivité sur la performance organisationnelle 207
III. DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION INSTRUMENTALE DE LA PSE : LES POLITIQUES ET INSTRUMENTS SOCIETAUX 209
III.1. Fondement théorique de la dimension 209
III.2. Dévéloppement des instruments sociétaux et articulation des hypothèses adjacentes (HA2) 210
III.2.1. Codes, chartes et principes 211
III.2.1.1. Les codes d'éthique 211
III.2.1.2. Les codes de bonne gouvernance 212
III.2.2. Normes et standards 213
III.2.3. Divulgation sociétale 215
III.2.3.1. Le reporting sociétal 215
III.2.3.2. Le bilan social 216

III.2.4. Actions philanthropiques 217
III.2.5. Structure de veille, de contrôle et de suivi 218
Conclusion 220

CHAPITRE 4. ANTECEDENTS ET FINALITES DE LA PSE : DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE 222

Introduction 222
I. ANTECEDENTS DE LA PSE : LES PRESSIONS INSTITUTIONNELLES COMME ENTREES DU SYSTEME 223
I.1. Apports de la théorie néo-institutionnelle à l'étude de la PSE 224
I.1.1. L'approche néo-institutionnelle 224
I.1.2. Contribution de la théorie néo-institutionnelle à l'éclairage de la PSE 227
I.2. Développement des variables et des hypothèses du niveau conceptuel I : Les pressions institutionnelles en faveur de la PSE 232
I.2.1. Environnement micro : les pressions sectorielles 233
I.2.2. Environnement meso : les pressions nationales 235
I.2.2.1. Le rôle de l'État 236
I.2.2.2. Le rôle des médias 240
I.2.3. Environnement macro : les pressions transnationales 241
I.2.3.1. Le rôle des ONG 242
I.2.3.2. Le rôle des firmes multinationales (FMN) 245
II. FINALITES DE LA PSE : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE COMME RESULTAT DE LA DEMARCHE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE 247
II.1. Modes d'opérationnalisation de la performance organisationnelle : une lecture critique 250
II.1.1. Performance organisationnelle : un intérêt partagé et des confusions récurrentes 250
II.1.2. Diversité de modes d'opérationnalisation 252
II.1.2.1. Les mesures objectives 253
II.1.2.2. Les mesures subjectives 257
II.1.3. Anomalies entourant les modes d'opérationnalisation de la performance 260
II.1.3.1. Les limites liées au recours aux seuls aspects financiers 260
II.1.3.2. Les limites liées au recours aux seules données quantitatives 261
II.1.3.3. Les limites liées à l'unidimensionnalité de la mesure 262
II.1.3.4. Les limites liées à la fragilité des fondements théoriques 262
II.2. Développement d'un cadre d'analyse intégré de la performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise 263
II.2.1. Déterminants de la dimensionnalité de la performance organisationnelle 264
II.2.1.1. Une Première source de dimensionnalité : la diversité de SH 264
II.2.1.2. Une deuxième source de dimensionnalité : l'hétérogénéité des ressources, de l'environnement et des choix stratégiques 265
II.2.1.3. Une troisième source de dimensionnalité : L'effet temporel de la performance 266

II.2.2. Développement du cadre d'analyse de la performance 266
II.3. Contigence de la relation entre la receptivité et la performance organisationnelle : l'effet des variables modératrices 272
II.3.1. Effet taille 272
II.3.2. Effet âge 273
II.3.3. Effet industrie 273
Conclusion 274
Conclusion de la deuxième partie 275

Partie III. Validation
Méthodologie, analyse et intérprétation des résultats

Introduction de la troisième partie 277
CHAPITRE 5. FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.... 278
Introduction 278
I. DESIGN DE LA RECHERCHE, POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES 278
I.1. Rappel du modèle de recherche 278
I.2. Design de la recherche 281
I.2.1. Aperçu sur les démarches d'investigations scientifiques 282
I.2.2. Notre démarche d'investiguation 283
I.3. Positionnement épistémologique 285
I.3.1. Aperçu sur les paradigmes épistémologiques et leurs présupposés 286
I.3.2. Notre postionnement épistémolgique 288
I.4. Démarche d'opérationnalisation des variables 290
I.4.1. Justification des mesures envisagées : insuffisance des modes d'opérationnalisation existants 290
I.4.2. Démarche de développement des mesures 292
I.4.3. Mesures des variables du modèle de recherche 294
I.4.3.1. Les mesures des variables du premier niveau conceptuel 294
(1) La mesure de la variable rôle du secteur d'activité 295
(2) La mesure de la variable rôle de l'État 295
(3) La mesure de la variable rôle des médias 296
(4) La mesure de la variable rôle des ONG 296
(5) La mesure de la variable rôle des firmes multinationales 297
I.4.3.2. Les mesures des variables du deuxième niveau conceptuel 297
(1) Les mesures des principes de responsabilité 297
(2) Les mesures du processus de réceptivité sociétale 298
(3) Les mesures des instruments sociétaux 299
I.4.3.3. Les mesures des variables du troisième niveau conceptuel 300

(1) Dimension financière 300
(2) Dimension opérationnelle 300
(3) Dimension concurrentielle 301
(4) Dimension liée à la réputation 301
I.4.3.4. Les mesures des variables du quatrième niveau conceptuel 301
II. DEMARCHE D'INVESTIGATION EMPIRIQUE 308
II.1. Les différentes phases de conduite de l'investigation empirique 308
II.1.1. Phase exploratoire de la recherche 308
II.1.1.1. Le pré-test du modèle conceptuel et des mesures des variables 309
II.1.1.2. La hiérarchisation des SH selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence 310
II.1.2. Phase déductive de la recherche et le développement du questionnaire 311
II.1.2.1. Construction du questionnaire 312
II.1.2.2. Validation du questionnaire 313
II.1.2.3. Administration du questionnaire 314
II.2. Terrain de la recherche 315
II.2.1. Justification du choix du terrain de recherche 315
II.2.2. Description de l'échantillon 317
II.2.2.1. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité 318
II.2.2.2. Répartition des entreprises selon la taille 320
II.2.2.3. Répartition des entreprises selon l'âge 321
II.2.2.4. Répartition des entreprises selon la nature de la certification 321
III. METHODES D'ANALYSE DE DONNEES 322
III.1. Analyse factorielle exploratoire (AFE) : fiabilité et dimensionnalité des échelles de mesure 323
III.1.1. Adéquation des données à l'analyse multivariée 323
III.1.1.1. La normalité de la distribution 323
III.1.1.2. La question des valeurs manquantes 324
III.1.2. Analyse de la dimensionnalité des échelles 325
III.1.2.1. Les données doivent être factorisables 325
III.1.2.2. Nombre de facteurs à retenir 325
III.1.2.3. Le choix de la rotation à effectuer 326
III.1.2.4. L'épuration des échelles 326
III.1.3. Analyse de fiabilité 327
III.2. Analyse factorielle confirmatoire (AFC) : validité et qualité psychométrique des échelles 327
III.2.1. Validité des échelles de mesure 328
III.2.1.1. La validité du contenu 328
III.2.1.2. La validité du construit ou de trait 328
III.2.1.3. La validité prédictive 329
III.2.2. Qualité psycométrique des échelles (rhô de *Jöreskog*) 329

III.2.3. Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre 330
III.3. Analyse de causalité : test des hypothèses de la recherche.....331
III.3.1. Fondement théorique des modèles d'équations structurelles 331
III.3.2. Démarche méthodologique d'évaluation d'un modèle d'équations structurelles..... 332
III.3.2.1. Étape 1 : construction d'un modèle théorique..... 333
III.3.2.2. Étape 2 : spécification du modèle 333
III.3.2.3. Étape 3 : Estimation du modèle..... 333
III.3.2.4. Étape 4 : identification et adéquation du modèle 335
(1) Les indices absolus 336
(2) Les indices incrémentaux 336
(3) Les indices de parcimonie 337
III.3.2.5. Étape 5 : interprétation des résultats 338
III.4. Analyse muti-groupe : test de l'effet modérateur 339
Conclusion.....341

CHAPITRE 6. ANALYSES ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS 343
Introduction 343
I. ANALYSES ET RESULTATS DE LA RECHERCHE.....343
I.1. Analyse factorielle exploratoire : épuration des instruments de mesure 343
I.1.1. Epuration des échelles du premier niveau conceptuel 344
I.1.1.1. La variable rôle du secteur d'activité..... 345
a. La dimensionnalité 345
b. La cohérence interne..... 346
c. Interprétation de l'axe retenu 347
I.1.1.2. La variable rôle de l'État..... 347
A. La dimensionnalité 347
b. La cohérence interne..... 349
c. Interprétation de l'axe retenu 349
I.1.1.3. La variable rôle des médias 349
A. La dimensionnalité 349
b. La cohérence interne..... 350
c. Interprétation de l'axe retenu 351
I.1.1.4. La variable rôle des ONG 351
a. La dimensionnalité 351
b. La cohérence interne..... 352
c. Interprétation de l'axe retenu 352
I.1.1.5. La variable rôle des firmes multinationales (FMN)..... 353
a. La dimensionnalité 353
b. La cohérence interne..... 354
c. Interprétation de l'axe retenu 354

I.1.2. Epuration des échelles du deuxième niveau conceptuel 354
I.1.2.1. La variable principes de responsabilité 354
a. La dimensionnalité 354
b. La cohérence interne 357
c. Interprétation des axes retenus 357
I.1.2.2. La variable réceptivité sociétale 358
a. La dimensionnalité 358
b. La cohérence interne 359
c. Interprétation des axes retenus 359
I.1.2.3. La variable instruments sociétaux 359
a. La dimensionnalité de l'échelle 360
b. La cohérence interne 361
c. Interprétation des axes retenus 361
I.1.3. Epuration des échelles du troisième niveau conceptuel 361
a. La dimensionnalité 362
b. La cohérence interne 364
c. Interprétation des axes retenus 364
I.2. Analyse factorielle confirmatoire : modèles de mesure et estimation de la qualité psychométrique et de la validité des échelles 366
I.2.1. Modèles de mesure des échelles du premier niveau conceptuel 368
I.2.1.1. La variable rôle du secteur d'activité 368
I.2.1.2. La variable rôle de l'État 370
I.2.1.3. La variable rôle des médias 371
I.2.1.4. La variable rôle des ONG 373
I.2.1.5. La variable rôle des firmes multinationales (FMN) 374
I.2.2. Modèles de mesure des échelles du deuxième niveau conceptuel 376
I.2.2.1. La variable principes de responsabilité 376
I.2.2.2. La variable réceptivité sociétale 378
I.2.2.3. La variable instruments sociétaux 381
I.2.3. Modèle de mesure des échelles du troisième niveau conceptuel 383
I.3. Analyse de causalité : modèles de structure et test des hypothèses de la recherche 389
I.3.1. Rappel de la structure hypothétique du modèle de recherche 389
I.3.2. Test des hypothèses partielles (HPII) : structure inter-niveaux 391
I.3.2.1. Test des hypothèses partielles du premier niveau (HP1i) : effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale 391
I.3.2.2. Test des hypothèses partielles du deuxième niveau (HP2i) : effet de la réceptivité sociétale sur la performance organisationnelle 393
I.3.3. Test des hypothèses adjacentes (HAI) : structure intra-niveau et articulation tridimensionnelle de la PSE 395
I.3.4. Test de l'hypothèse générale : validation de la structure systémique du modèle de recherche 397

I.3.5. Test des hypothèses de modération (HMI) 398
I.3.5.1. L'effet taille (HM1) 399
I.3.5.2. L'effet Age (HM2) 400
I.3.5.3. L'effet secteur d'activité (HM3) 401
II. INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS DES RESULTATS 401
II.1. Synthèse des résultats du test des hypothèses 402
II.2. Interprétations et discussions des résultats 404
II.2.1. Interprétation et discussion de l'hypothèse générale : la systématicité du processus d'appropriation de la PSE 404
II.2.2. Interprétation et discussion des hypothèses partielles (HPII) 406
II.2.2.1. Les hypothèses partielles de premier niveau (HP1i) : l'effet des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale 406
II.2.2.2. Les hypothèses partielles de deuxième niveau (HP2i) : l'effet positif de la réceptivité sociétale sur le niveau de performance organisationnelle et la multitude d'avantages procurés par la démarche sociétale 409
II.2.3. Interprétation et discussion des hypothèses adjacentes (HAII) : la configuration tridimensionnelle de la PSE 410
II.2.4. Interprétation et discussion des hypothèses modératrices (HMI) : la contingence de la relation réceptivité/ performance aux spécificités de l'entreprise 413
Conclusion 414
Conclusion de la troisième partie 414

CONCLUSION GENERALE. Contributions, limites et perspectives de la recherche 416
1. Apports de la recherche 419
1.1. Contributions théoriques 419
1.1.1. Une mise en perspective critique de la littérature 419
1.1.2. Une logique de construction multi-niveaux du modèle 420
1.2. Contributions méthodologiques 421
1.2.1. Une démarche d'investigation à double visée 421
1.2.2. Des instruments de mesure spécifiques 422
1.2.3. Une démarche statistique adaptée à la complexité de l'objet de la recherche 422
1.2.4. Un terrain de recherche « en friche » 422
1.3. Contributions managériales 423
2. Limites et perspectives de la recherche 423
2.1. Sur le plan théorique et conceptuel 423
2.2. Sur le plan méthodologique 429