



**HAL**  
open science

# La responsabilité sociale des entreprises comme facteur déterminant de la performance globale des entreprises: cas des entreprises marocaines cotées en bourse

Outhmane Yazidi Alaoui

## ► To cite this version:

Outhmane Yazidi Alaoui. La responsabilité sociale des entreprises comme facteur déterminant de la performance globale des entreprises: cas des entreprises marocaines cotées en bourse. Gestion et management. Université Mohamed V, Rabat (Maroc), 2021. Français. NNT: . tel-03765206

**HAL Id: tel-03765206**

**<https://theses.hal.science/tel-03765206>**

Submitted on 31 Aug 2022

**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.

†οΟλοπισ+εεΑοεΑν- ΟΘο Ε  
†οΟΎΣΠο† †ε8οΙΣΠΣΙΣΧοΗοΙΣΙ,  
†ΣΑοεΟοΙΣΙ Λ †ΣΙοε8ΙΣΙ  
οΑΛοΗ



جامعة محمد الخامس - الرباط  
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية  
اكدال

Université Mohammed V- Rabat Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal

**Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion Sous le  
thème :**

La responsabilité sociale des entreprises comme facteur déterminant  
de la performance globale des entreprises: cas des entreprises  
marocaines cotées en bourse

Préparée et soutenue par YAZIDI ALAOUI OUTHMANE

Sous la direction du Professeur EL HADDAD MOHAMMED

Devant un jury composé de :

Madame AIT SOUDANE JALILA	Professeur d'Enseignement Supérieur à la FSJES de Rabat-Agdal	(Présidente)
Monsieur EL HADDAD MOHAMMED	Professeur d'Enseignement Supérieur à la FSJES de Rabat-Agdal	(Directeur de thèse)
Monsieur CHEMLAL MOHAMMED	Professeur Habilité à la FSJES de Rabat-Souissi	(Suffragant et Rapporteur)
Monsieur EZZAHIRI MUSTAPHA	Professeur Habilité à la FSJES d'El Jadida	(Suffragant et Rapporteur)

12 Février 2021



*« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »*

# Remerciements

*Nous rendons grâce à ALLAH Seigneur des Mondes et Prions sur Son noble Prophète Muhammad (PSL).*

*Ce travail touchant à sa fin, je ne pouvais ne pas remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de cette thèse.*

*De prime abord, entreprendre une thèse, c'est avant tout parcourir un long chemin parsemé d'embûches. Je suis entièrement redevable envers toutes les personnes qui m'ont aidé à croire en ma capacité à la mener à terme.*

*Ma première pensée va à M. Mohammed ELHADDAD. Je ne pouvais pas imaginer réaliser ce projet doctoral à terme sans ses directives, ses recommandations, et ses critiques constructives, aucun mots ne peut suffire pour décrire la qualité de l'encadrement de cette figure imminente et emblématique des sciences de gestion, qui m'a évité bien des errements et m'a aidé à affiner mes analyses. Je voudrais encore une fois exprimer ma profonde reconnaissance et ma grande estime à M. Mohammed ELHADDAD. Ainsi que je suis chanceux d'être un de ses doctorants, et un des doctorants de la FSJES Rabat -Agdal, un lieu pétri d'histoire.*

*Mes remerciements vont aussi au imminent Professeur Moufdi RYANI, qui a, avec soin, m'a aidé pour concrétiser mon désir d'entreprendre un doctorat, qui m'a conseillé, guidé et a su canalisé mon enthousiasme grandissant mois après mois. De même, il n'a pas hésité en parallèle à me solliciter sur de nombreux projets qui ont nourri ma réflexion et mon étude.*

*Mes Remerciements vont aussi à toute personne qui m'a apporté son appui pour l'accomplissement du présent travail, et particulièrement à tous les dirigeants qui ont bien voulu me recevoir dans leurs entreprises et pour la confiance qu'ils m'ont témoignée ainsi que les membres du personnel qui m'ont aidé lors de ma recherche sur le terrain et qui ont accepté de se prêter à cet exercice.*

*Un grand merci à ma mère qui par sa présence et son aide inconditionnelle m'a permis de me consacrer à ce travail de recherche, ainsi qu'à mon père pour son soutien permanent dans ce chemin sinueux, marqué par des moments de doutes et d'espoirs.*

*Enfin je garde ces dernières lignes pour remercier mes deux frères Abdellah et Yassine, ma sœur Asmae, mes ami(e)s qui ont permis de rendre ces trois années simples, sereines et propices au développement de ce doctorat. Une attention particulière pour Ilham ELIDRISSI et Nabil ESSALHI qui ont vécu cette dernière année de thèse aux premières loges.*

# RESUME

Cette étude explore l'impact de la RSE sur la performance globale des entreprises (PGE). Pour atteindre son objectif, la thèse mobilise la théorie des parties prenantes, la théorie sociologique et morale et la théorie du leadership et adopte une approche interdisciplinaire holistique en se concentrant sur l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption de la RSE. En outre, la recherche est basée sur une approche mixte et son analyse s'appuie sur 31 réponses d'entreprises marocaines cotées à la Bourse de Casablanca, à l'aide d'un questionnaire pour l'analyse quantitative et de 33 entretiens semi-structurés pour l'analyse qualitative. Les résultats révèlent que les pratiques de RSE ont un impact positif sur la performance globale des entreprises. Les motivations principales des entreprises qui adoptent de telles pratiques restent la rentabilité, la compétitivité et la légitimité, la prise en compte de l'environnement, le développement durable et le développement économique et social. Tous ses aspects sont ressentis comme une source de compétitivité, d'innovation et d'opportunités de différenciation. L'étude montre également que ces concepts ont une corrélation positive avec la performance globale des entreprises et que leur inclusion dans les stratégies des entreprises étudiées gagne en popularité. Toutefois, l'accent mis sur la communication et le marketing pour mettre en évidence les pratiques de RSE peut être interprété comme une tentative de ces entreprises de convaincre, ou même d'induire en erreur, les parties prenantes afin de gagner leur confiance. La légitimité de cette tentative repose sur le respect des meilleures pratiques sociales (en termes de recrutement, de formation et de conditions de travail, réduction de la pauvreté, etc.) et environnementales (respect de l'environnement, préservation de la biodiversité, réduction des risques d'intoxication, etc.) ce qui en retour devrait accroître la performance globale et la légitimité de l'organisation.

**Mots clés :** RSE, PGE, Théorie des parties prenantes, sociologique et morale, leadership, ampleur, profondeur, contexte, adoption, entreprise

# ABSTRACT

*This study explores the impact of CSR on the overall performance of companies (EMP). To achieve its objective, the thesis mobilises stakeholder theory, sociological and moral theory and leadership theory and adopts a holistic interdisciplinary approach by focusing on the breadth, depth and context of CSR adoption. In addition, the research is based on a mixed approach and its analysis is based on 31 responses from Moroccan companies listed on the Casablanca Stock Exchange, using a questionnaire for the quantitative analysis and 33 semi-structured interviews for the qualitative analysis. The results reveal that CSR practices have a positive impact on the overall performance of companies. The main motivations of companies adopting such practices remain profitability, competitiveness and legitimacy, environmental awareness, sustainable development and economic and social development. All these aspects are felt as a source of competitiveness, innovation and opportunities for differentiation. The study also shows that these concepts have a positive correlation with the overall performance of companies and that their inclusion in the strategies of the companies studied is growing in popularity. However, the emphasis on communication and marketing to highlight CSR practices can be interpreted as an attempt by these companies to convince, or even mislead, stakeholders in order to gain their trust. The legitimacy of this attempt is based on respect for best social (in terms of recruitment, training and working conditions, poverty reduction, etc.) and environmental (respect for the environment, preservation of biodiversity, reduction of the risks of intoxication, etc.) practices, which in turn should increase the overall performance and legitimacy of the organisation.*

**Key words:** CSR, EMP, Stakeholder theory, sociological and moral, leadership, breadth, depth, context, adoption, enterprise

# SOMMAIRE

Liste des acronymes .....	11
Introduction générale.....	13
PARTIE I : Approche théorique de l'engagement sociétal des entreprises .....	32
Introduction de la Première partie .....	34
Chapitre I : La RSE : de ses fondements à l'analyse théorique actuelle .....	37
Introduction chapitre 1 .....	38
1.1. Genèse de la RSE : de ses origines à ses fondements .....	39
1.2. Les grands courants de recherche anglophones en RSE .....	43
1.3. Evolution conceptuelle de la RSE .....	47
1.4. Notions périphériques au concept de la RSE .....	58
1.5. Emergence de la RSE .....	62
1.6. Etat des lieux de la RSE au Maroc .....	66
Conclusion du chapitre I .....	74
Chapitre II : Modèles explicatifs de l'engagement social des entreprises : cadre théorique et hypothèses .....	75
Introduction chapitre 2 .....	76
2.1 Fondements théoriques de l'engagement social : Justification de l'accent mis sur la portée, le contexte et l'ampleur de l'adoption de la RSE .....	77
2.2 Facteurs mobilisant l'engagement social .....	94
2.4 Le comportement du consommateur : une arme décisif dans l'arsenal de la RSE .....	103
2.5 Engagement social : au delà de la motivation, quels obstacles ? .....	110
2.6 Élaboration des hypothèses de recherche .....	112
2.7 Concepts sur lesquels reposent nos hypothèses .....	112
Conclusion du chapitre II .....	121

Chapitre III : L'évaluation de la performance globale à l'ère de la RSE.....	122
3.1 Les déterminants de la performance globale et sa relation avec l'engagement social....	124
3.2 L'instrumentalisation des outils de contrôle de la performance globale.....	141
Conclusion du chapitre III.....	156
Conclusion de la première partie.....	157
PARTIE II : Les retombées de l'engagement sociétal sur la performance globale des entreprises marocaines labellisées (une évidence empirique).....	158
Introduction de la partie II.....	159
Chapitre IV: Démarche méthodologique de recherche .....	160
Introduction chapitre IV .....	161
4.1 Positionnement épistémologique.....	162
4.2 Méthodologie de recherche .....	175
4.3 La recherche sur les entreprises .....	178
4.5 Une conception spécifique de la recherche .....	198
4.6 L'approche qualitative .....	201
4.7 L'approche quantitative .....	211
Conclusions chapitre 4 .....	220
Chapitre V: Interprétation des résultats de la recherche.....	221
Introduction chapitre V .....	222
5.1. Analyse des données .....	223
5.2. Analyse préliminaire .....	226
5.3. Analyse des résultats .....	235
5.4. Interprétation des résultats de la recherche quantitative .....	258
5.5. Etude de la fiabilité du questionnaire .....	267
5.6. Vérification des hypothèses .....	278

5.7. Test de pertinence prédictive Q2.....	283
CHAPITRE VI : DISCUSSION ET CONCLUSION.....	291
Introduction chapitre VI.....	292
6.1. Questions soulevées par l'utilisation d'une approche à méthodes mixtes .....	294
6.2. Implications pour la recherche et la théorie .....	297
6.3. Implications concernant les pratiques des entreprises.....	299
6.4. Principales observations .....	300
6.5. Limites de l'étude et portée des recherches futures .....	303
Conclusion.....	305
ANNEXES .....	310
Références bibliographiques .....	317
LISTE DES FIGURES.....	348
LISTE DES TABLEAUX.....	350

## Liste des acronymes

- AMMC : Autorité Marocaine des Marchés des Capitaux.
- BSC : Balanced Scorecard
- CED : Committee of Economic Development.
- CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc.
- CSR : Corporate Social Responsibility.
- CMED : Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement.
- COP : Close Of Play
- DD : Développement Durable.
- ESG : Environment, Social, Governance.
- EVA : Economic Value Added
- GPEC : Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences
- GRI : Global Report Initiative.
- GRH : Gestion Des Ressources Humaines.
- IMANOR : Institut Marocain de Normalisation.
- INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain.
- ISR : Investissement Socialement Responsable.
- ISO : International Organization for Standardization.
- PME : Petites Et Moyennes Entreprises
- PNA : Plan National D'action
- PSE : Performance Sociale Des Entreprises.
- PGE : Performance Globale Des Entreprises.
- RSE : Responsabilité Sociale Des Entreprises.

SAI : Social Accountability International

SHT : Stakeholder Theory.

SNIMA : Service national de la normalisation industrielle.

SBSC : Tableaux De Bord Prospectif.

ROE : Return On Equity

ROA : Return On Assets

ROI : Return On Investment.

TBL : Triple Botton Line reporting

UICN : Union Internationale Pour La Conservation De La Nature.

VIGEO : Agence de Notation Sociétale

# Introduction générale

**« Chaque Un Est Seul Responsable De Tous »**

*Antoine de Saint-Exupéry*

De nouvelles règles du jeu sont établies dans un environnement changeant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et une concurrence de plus en plus intense, l'évolution des technologies et des besoins des consommateurs, le handicap d'une croissance lente et incertaine, le changement climatique et le creusement des disparités sociales. Face à cette situation, la performance sociale et environnementale devient une nécessité impérieuse pour les entreprises qui souhaitent renforcer leur stratégie de développement et se doter d'instruments innovants permettant de concilier développement social et renforcement de la compétitivité, afin d'assurer leur pérennité et leur survie.

En fait, les entreprises ont des impacts sociaux et environnementaux, aussi bien positifs que négatifs, liés à leurs activités quotidiennes, lesquelles affectent l'environnement dans lequel elles opèrent, augmentant ainsi les pressions sociales. En réponse à ces pressions sociales diverses, un nombre croissant d'entreprises commencent à adopter des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE), comme en témoigne la publication de rapport d'activité, qui sert à la fois de support traditionnel de communication financière aux actionnaires et de moyen de communication sur leurs actions sociales et environnementales.

En outre, ces pressions croissantes en matière de responsabilité sociale des entreprises ont renforcé les doutes quant à la viabilité des modèles sociaux actuels, ce qui a entraîné un manque de confiance et un affaiblissement de la demande. Cependant, la confiance des consommateurs, stimulée par la RSE, est susceptible de constituer un vecteur puissant de croissance économique.

Compte tenu des défis environnementaux, sociaux et financiers, qui font l'objet d'une attention particulière de la part de toutes les parties prenantes, la viabilité des modèles sociaux et économiques actuels a fait l'objet d'un débat intense ces dernières années et suscite des réactions, tant de la part des chercheurs que des décideurs économiques et politiques, en vue d'établir des normes d'excellence fiables en matière de durabilité et de responsabilité sociale des entreprises. Les questions et les défis auxquels le monde d'aujourd'hui est confronté concernent le rôle des entreprises et leur contribution au développement durable.

Il est important de noter que, face à ce constat, les premières réflexions sur la nécessité de donner une définition à ce concept de durabilité au niveau mondial ont été développées en 1980 par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). Ce qui a abouti à la formulation de la notion de "développement durable". Toutefois, ce n'est qu'en 1987 que sa définition a été effectivement mise au point par la Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement (CMED), dans son rapport Brundtland (1987)<sup>1</sup>. Cette définition se lit comme suit : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à satisfaire les leurs* ». Ce concept de développement durable a été formalisé en 1992 lors du Sommet de la Terre à Rio, ainsi que ses trois dimensions (économique, sociale et environnementale). Quant à la contribution souhaitée à la réalisation du développement durable, elle passe par un engagement très fort des entreprises en faveur de la RSE. Un tel engagement est symbolisé par la notion de « Triple Bottom line ». Grâce à ce concept développé par Kaplan et Norton (1992), une entreprise peut évaluer ses performances selon trois approches : sociale, environnementale et financière. L'idée centrale est d'équilibrer les aspects environnementaux, économiques, financiers et sociaux pour optimiser la performance des entreprises. Ainsi, les aspects humains (sociaux) et plantaires (environnementaux) constituent une part importante de la performance d'une entreprise. .

Au cours des trois dernières décennies, plusieurs travaux scientifiques importants ont analysé de manière critique le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; (Capron et

---

<sup>1</sup>Le rapport Brundtland est le nom commun donné à une publication, officiellement intitulée Notre avenir à tous, rédigée en 1987 par la Commission mondiale des Nations unies sur l'environnement et le développement, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland.[https://fr.wikipedia.org/wiki/Rapport\\_Brundtland](https://fr.wikipedia.org/wiki/Rapport_Brundtland)

Quairel-Lanoizelée, 2016, Carroll et Shabana 2010, Wartick et Cochran 1985, Wood 1991, et Clarkson 1995).

Cependant, malgré sa compréhension commune, sa signification et sa portée souffrent d'interprétations divergentes, notamment en ce qui concerne la relation entre la performance sociale des entreprises (PSE) et la performance globale des entreprises (PGE). Cette dernière est définie comme "*l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales*" (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p. 10).

Germain et Trébuc (2004) expliquent que la performance globale de l'entreprise est le résultat de "*la combinaison de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale*" (cité par Renaud, Berland, 2007). En d'autres termes, il s'agit d'un concept à multiples facettes qui implique de multiples approches et interprétations. En ce sens (Pasquero 2005, 2009) décrit cette interaction comme une sédimentation, mais également comme le résultat de nombreuses années de recherche du monde académique destinées à opérationnaliser les pratiques exemplaires, notamment, la considération des principes du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. L'objectif étant de répondre aux demandes massives et aux pressions sociétales pour une meilleure cohabitation avec tous les acteurs de la société.

Le sommet de Rio (1992) a donné une impulsion nouvelle à la RSE et au développement durable, en particulier pour les entreprises cotées en bourse, ce qui a débouché sur une reconnaissance et une adoption étendues des principes de durabilité et de responsabilité sociale par les entreprises. La déclaration finale adoptée à l'issue de ce sommet identifie les bonnes pratiques concernant l'engagement des entreprises en faveur du développement durable et de la RSE.

Ainsi, la RSE a été définie lors de ce sommet comme « *La contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de*

*l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité »<sup>2</sup>.*

Cependant, la responsabilité sociale des entreprises est un concept multidimensionnel englobant un large éventail d'initiatives sociales, économiques et environnementales, façonnée à la fois par le contexte dans lequel elle peut être exercée et par les moyens dont dispose l'entreprise (Carroll, 2006), faisant l'objet de différentes conceptualisations théoriques (Garriga et Melé, 2004), qui convergent vers une idée commune : rendre les entreprises " responsables " devant les dommages sociaux et environnementaux que leurs activités occasionnent. Les entreprises qui veulent survivre et continuer à se développer doivent prendre des décisions managériales qui tiennent compte du rôle essentiel qu'elles doivent jouer dans la société pour mériter le soutien de celle-ci.

Certaines entreprises sont conscientes que la RSE a un impact direct sur leur stratégie et leur succès économique. Cependant, elles appliquent cette discipline de façon limitée. Bien que la RSE soit l'un des thèmes les plus fréquemment exploités par les entreprises, elle est souvent utilisée par celles-ci comme un argument marketing pour améliorer leur image.

Toutefois, il est dans l'intérêt de l'entreprise de s'y impliquer pleinement pour répondre aux exigences des parties prenantes en commençant par apporter des changements significatifs à son processus stratégique et en intégrant parfaitement les bonnes pratiques environnementales et sociales dans son mode de management. Il serait donc opportun de revoir la gestion traditionnelle de la RSE afin d'améliorer les performances et la réputation des entreprises (Cardebat J-M et Cassagnard P).

Ainsi perçue, la RSE ne doit pas se limiter à une pratique ou une action marketing, mais doit être un élément structurant dans la bonne gestion des entreprises, ce qui nécessite une approche participative de la part des entreprises pour une meilleure coordination des efforts et une forte implication pour l'amélioration du bien-être de la communauté.

---

<sup>2</sup>Une définition emprunté du sommet *de Rio de Janeiro* (Brésil), à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement.

Pour que les entreprises sachent de quoi elles sont responsables et envers qui elles le sont, elles doivent encourager l'implication de leurs employés, fournisseurs, clients et autres parties prenantes. En effet, le concept de parties prenantes "*est omniprésent dans la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises*" Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 97), car l'intérêt croissant porté aux partenaires économiques, aux ressources humaines et aux préoccupations de la population en matière de développement durable et de RSE incite les dirigeants d'entreprises à faire preuve de leur légitimité sociale.

En outre, la RSE est souvent liée à la performance globale dans la littérature managériale en tant qu'élément d'évaluation de la fiabilité des stratégies de développement durable transposées à l'entreprise (Capron et Quairel, 2005). C'est d'ailleurs dans ce contexte que la notion de performance globale (PG) a émergé avec sa vision quadriaxiale, à savoir : économie, social, sociétal et environnement.

Auparavant, la performance était réduite uniquement à une dimension financière, car la plupart des organisations considèrent que le seul but d'une entreprise est de faire du profit. (Friedman, 1970) a déclaré : « *Il y a une et seulement une seule responsabilité du monde des affaires : utiliser ses ressources et les engager dans des activités destinées à accroître son profit.* ». Cela a conduit à une mentalité axée sur les résultats à court terme, avec moins d'attention accordée à la plupart des parties prenantes.

Pourtant, certaines grandes entreprises remplissent un rôle important dans les économies locales et mondiales, notamment en créant des emplois, en payant des impôts et en générant de la valeur pour les consommateurs et la société (Jenkins, 2007), tandis qu'une focalisation étroite sur la maximisation des profits au détriment des parties prenantes peut compromettre les performances et les rendements futurs des entreprises (Hutton, 1998, Giddens, 1998, Aguinis, 2011). La RSE peut donc avoir un effet positif sur la performance globale des entreprises en favorisant l'amélioration de leurs relations avec leurs parties prenantes (Barnett, 2007).

Le concept de performance globale des entreprises (PGE) est défini comme « *une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale,*

*qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* »(Marcel Lepetit, 1997), elle est évaluée par rapport aux attentes des partenaires, des clients, du personnel, du public etc, grâce à une stratégie intégrée qui permettra à toutes ces parties prenantes de tirer parti d'une approche socialement responsable, tout en respectant les droits et les devoirs de chacun.

**En effet, la littérature et la presse spécialisée révèlent que la structuration et l'amélioration des pratiques de RSE, combinées aux attentes des parties prenantes, conduisent l'entreprise à atteindre cette performance globale.**

### **Contexte de la recherche**

Ces dernières années, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs, du monde des affaires, du public et des gouvernements, comme en témoignent la multitude de symposiums annuels, de conférences et de tables rondes qui lui sont consacrés et le nombre croissant de publications sur le sujet. Cela s'explique par le fait que l'ampleur et la complexité des activités des entreprises se sont accrues et que leur impact sur la société est devenu plus important que par le passé, en raison de l'aggravation des multiples problèmes sociaux, économiques et environnementaux auxquels le monde est confronté. Ces facteurs ont fait évoluer le rôle de la RSE en tant qu'outil stratégique pour une économie plus durable. Ainsi, en intégrant des critères de performance environnementale et sociale dans leurs performances économiques, les entreprises espèrent acquérir une légitimité sociale et se réconcilier avec leurs parties prenantes pour rester compétitives dans une économie mondialisée et pour se renforcer à l'interne.

Le Maroc n'est pas resté à l'écart de cette évolution, et diverses initiatives en matière de RSE et de développement durable ont vu le jour. Cette évolution s'est notamment concrétisée depuis la COP 22 de Marrakech. En effet, les décideurs des entreprises marocaines commencent à prendre le virage de la RSE, tout en s'efforçant de rendre ses pratiques plus transparentes, notamment par la publication de rapports extra-financiers, mais aussi en vue

d'une meilleure synchronisation avec les différentes composantes de la société pour une plus grande fiabilité et une meilleure durabilité des activités de leur entreprise.

En effet, le Maroc a réalisé des progrès louables dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Ces progrès n'aurait pas pu être atteint sans la détermination de la CGEM et le soutien des acteurs privés (Benraïd-Noailles et Bentaleb, 2014) qui ont fédéré leurs actions en faveur de la RSE, pour plus d'opérationnalisation, de médiatisation et d'incitation à la mise en œuvre d'une politique ambitieuse de développement durable dans l'entreprise marocaine.

Ainsi, le Conseil d'administration de la CGEM a créé en 2006 une Commission du label RSE. À travers cette initiative, la CGEM entend promouvoir le recours par les entreprises aux bonnes pratiques sociales et environnementales dans leurs activités économiques et dans leurs relations avec leurs parties prenantes. Au cours des 15 années d'existence de ce label, environ deux cents entreprises se sont portées candidates et sont parvenues à l'obtenir.

Cette avancée s'est concrétisée par une circulaire du 20 février 2019 de l'AMMC (Autorité Marocaine du Marché des Capitaux), établissant l'obligation pour les entreprises cotées à la Bourse de Casablanca de publier un reporting extra-financier "Environnement, Social et Gouvernance" (ESG). Cela signifie qu'elles devront divulguer leurs données environnementales, sociales et de gouvernance dans leurs rapports d'activités annuels.

Bien que cela soit encourageant, nous pensons qu'il reste beaucoup à faire pour rompre avec la vision traditionnelle de certains entrepreneurs marocains limitée à la seule dimension financière et pour créer une culture de reporting ESG qui puisse amener les entreprises cotées en bourse à se conformer aux exigences légales, tout en disposant des outils nécessaires pour mesurer et contrôler la performance globale de leurs entreprises.

Cette performance globale (PG) restera impossible sans le développement et la mise en œuvre des bonnes pratiques de RSE., dans la mesure où la PG *«fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et [que] la dissociation des domaines de performances est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels »* (Capron

et Quairel, 2006, p.5) De même, la recherche d'une performance globale permet de comprendre des enjeux de la RSE et une meilleure prise en compte des exigences des parties prenantes de l'entreprise, elle « *ne peut se concevoir que de manière globale et sur la durée pour construire la compétitivité de l'entreprise ou de l'organisation.* » (Dumoulin et al, 2010, p.141). En outre, les notions de RSE et de PGE permettent toutes les deux de comprendre les hypothèses concernant le rôle de l'entreprise et la relation entre celle-ci et ses diverses parties prenantes

Nous espérons donc que ce travail contribuera à élargir la discussion autour de cette question pour aboutir à la création d'une véritable "RSE à la marocaine", mais son efficacité ne sera effective que si ces facteurs sont pris en compte.

### **Précision terminologique**

Il existe plusieurs formulations du concept de "responsabilité des entreprises" qui peuvent parfois prêter à une confusion. En effet, l'acronyme RSE désigne à la fois la "responsabilité sociale des entreprises" ou la "responsabilité sociétale des entreprises" ou encore la "responsabilité sociale et environnementale des entreprises" (Taoufiq, 2014).). Quant à la traduction française de l'acronyme (CSR) corporate social responsibility, elle fait également référence à "la responsabilité sociale de l'entreprise", ce qui nécessite donc une certaine clarification.

Larousse nous dit que la notion de "social" est tous ce " *qui se rapporte à une société, à une collectivité humaine considérée comme une entité propre : L'organisation sociale. ... Qui concerne l'amélioration des conditions de vie et, en particulier, des conditions matérielles des membres de la société : Les politiques sociales de l'État..*". En effet, la formule française, Responsabilité Sociale des Entreprises, peut laisser penser qu'elle ne fait référence qu'à la dimension sociale de la responsabilité des entreprises, puisque la dimension sociale se trouve au cœur des relations humaines. Le mot sociétal désigne quant à lui, selon Larousse, les différents aspects de la vie sociale des individus, en ce sens qu'ils constituent une société. (Bonneveux, 2009) avance que le mot sociétal a une vision plus large qui englobe la composante et les aspects du développement durable. De nombreux chercheurs parlent ainsi

de "sociétal" pour évoquer un champ beaucoup plus vaste. Ils considèrent que cette notion fait référence à la responsabilité d'une entreprise envers, d'une part, les individus et, d'autre part, la société.

Pour éviter toute confusion, la Commission européenne a redéfini en 2012 le concept de RSE comme « *un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, droit de l'homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant à la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires : actionnaires, ainsi que pour les parties prenantes et l'ensemble de la société ; à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer* » .

Dans le cadre de notre thèse, nous examinerons à la fois les pratiques de responsabilité sociale des entreprises et l'engagement social des entreprises, dans leurs dimensions les plus larges, pour discuter de la RSE dans son ensemble en tant qu'approche transversale qui aborde les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale des entreprises (Capron & Lanoizelée, 2004). Par conséquent, l'utilisation du mot social ou sociétal aura la même signification.

### **Originalité de la recherche**

Au Maroc, malgré une augmentation significative de la recherche sur les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) la relation entre ce concept et la performance globale des entreprises (PGE) n'a pas encore été pleinement explorée. Il serait donc très utile de mener des recherches empiriques cette relation.

En effet, si de nombreuses recherches ont déjà établi un lien entre les effets des pratiques de RSE et les perspectives financières, (Ibenrissoul et Mouatassim, 2016 ; El Yaagoubi, 2019), très peu de recherches ont examiné l'influence des pratiques de RSE sur la performance globale des entreprises (Attouch et Nia, 2017 ; Maurel et Tensaout, 2014), il semble que la recherche sur cette relation n'en soit qu'à ses débuts.

En outre, la réalisation de cette thèse coïncide avec la crise actuelle, provoquée par le Covid 19, Il n'y a littéralement aucune entreprise, aucun secteur et aucune économie hors de portée de l'influence dévastatrice de cette épidémie. Et si chaque entreprise doit se frayer un chemin dans le nouveau paysage économique pour sa survie à long terme, il existe des défis et des opportunités à court terme qui peuvent être relevés en utilisant les valeurs de la RSE.

Ces valeurs ont leur place en ces temps d'incertitude et d'anxiété. Un élément essentiel de la RSE consiste à donner un visage humain aux entreprises en communiquant de l'empathie, de la compréhension et du soutien, tant moral que financier, comme l'ont montré les entreprises qui ont choisi de contribuer au Fonds de lutte contre la pandémie de coronavirus créé par Sa Majesté le Roi Mohamed VI, que dieu l'assiste et le glorifie, pour aider ceux qui en ont le plus besoin. Nous sommes certainement dans une période de besoin en ce moment et le transfert des idéaux de la RSE pour faire face à la dislocation causée par COVID-19 peut être très bénéfique pour nous tous, en tant qu'employés, consommateurs et, surtout, en tant que personnes qui font de leur mieux pour traverser une période extrêmement difficile.

**La prise en compte de cette crise par les entreprises peut être considérée à la fois comme un reflet et une recherche de la performance globale.**

Ainsi, l'originalité de cette étude réside dans le fait qu'elle examine, à travers une étude de cas, comment la relation entre la performance sociale des entreprises (PSE) et la performance globale des entreprises est symbolisée et reflétée dans les stratégies de développement des entreprises marocaines. Un tel examen permettrait de mieux comprendre cette relation et d'enrichir la recherche tant sur le plan théorique qu'empirique, d'autant plus que les travaux déjà réalisés ne se sont concentrés que sur l'état des lieux de la RSE et de ses pratiques (M'Hamdi et Trid, 2009 ; El Malki, 2010, 2014 ; Benaïcha, 2017).

### **Délimitation de la recherche**

La délimitation d'une étude est une étape importante et un « *élément clé du processus de recherche* » (Giordano, Jolibert, 2012), elle consiste à définir son champ d'investigation ainsi que sa temporalité, deux facteurs fondamentaux qui permettent de la "contextualiser". Dans le

cas de notre étude, une double délimitation spatio-temporelle a donc été prévue afin de lui conférer une portée scientifique. Nous avons donc choisi les villes de Rabat, Casablanca et Tanger comme champ d'investigation en raison de la forte concentration des entreprises sur l'axe Casablanca-Tanger (63%). De plus, notre étude couvre une période allant de 2018 à 2020, période qui coïncide avec un contexte de crise socio-économique exacerbée, provoquée par la pandémie de coronavirus, à laquelle notre pays est confronté, est, à notre avis, révélatrice de l'efficacité d'une stratégie RSE globale.

### **Question de recherche**

Cette recherche vise donc à aborder la RSE et la Performance Globale (PG) sous deux angles principaux : d'une part, clarifier davantage la RSE et sa raison d'être et mieux comprendre ce qui motive les entreprises à adopter des pratiques de RSE et, d'autre part, déterminer dans quelle mesure la performance sociale des entreprises (PSE) peut améliorer la performance globale des entreprises (PGE), tout en essayant de déterminer s'il existe une relation entre ces deux concepts.

Ainsi, la question centrale et donc la problématique qui sous-tend notre travail est la suivante

## ***La RSE a-t-elle un impact sur la performance globale des entreprises marocaines cotées en bourse ?***

Au fil de notre argumentation, nous allons nous efforcer à répondre aux questions sous-jacentes à la recherche qui ont servi à développer notre question centrale :

- Comment sont évaluées les données sur les performances des entreprises marocaines en matière de RSE ?
- Par qui sont-elles produites ?
- A partir de quelles sources ?
- A quoi servent-elles ?
- Quels sont les outils utilisés pour suivre et évaluer les performances globales ?

- Quelles sont les méthodes utilisées pour mesurer les performances sociales, sociétales et environnementales ?
- La RSE améliore-t-elle les performances des entreprises marocaines ?
- La crise sanitaire provoquée par le Covid 19 incitera-t-elle les entreprises à être plus responsables sur le plan social et environnemental ?

La réponse à ces questions permettra de se faire une idée de la relation entre la PSE et la PGE et la pertinence des politiques de RSE des entreprises et d'évaluer leurs performances globales à l'aune de cette relation, étant donné que ces performances dépendent de "tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc. contrôlés par une entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience" (Barney, 1991) et nécessitent la participation effective de toutes les parties prenantes de l'entreprise, notamment les représentants des salariés et des syndicats, les associations de consommateurs, les ONG environnementales, les autorités locales et les associations de résidents locaux, etc.

### **De notre question centrale découlent nos hypothèses de recherche et notre modèle conceptuel de recherche**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a émergé et s'est développée rapidement en tant que domaine d'étude. Elle est apparue comme une approche et un cadre importants pour aborder le rôle des entreprises dans la société, en fixant des normes de comportement qu'une entreprise doit respecter afin d'avoir un impact positif et efficace sur la société, sans que cela ne nuise à sa rentabilité. La relation entre les pratiques de RSE et les performances des entreprises a fait l'objet de plusieurs études dans divers contextes (Carroll et al., 1985; Ullman, 1985; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Waddock and Graves, 1997 ; Kempf et Osthoff, 2007 ; Jackson et Parsa, 2009). Des preuves empiriques suggèrent que les actions de RSE conduisent à une performance supérieure du marché (Orlitzky et Benjamin, 2001 ; Kristoffersen & Clark-Murphy ; 2008 ; Dabas, 2011 ; Soana, 2011). Les pratiques de RSE peuvent avoir un impact sur la satisfaction des clients, la satisfaction des employés, le capital-marque et les attitudes favorables envers les entreprises (Brown et Dacin, 1997 ; Ferrell et al., 1999 ; Handelman et Arnold 1999 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Maignan et al.

2005 ; Valentine et Fleischman, 2008 ; He & Li, 2011). Ces avantages relationnels, à leur tour, augmentent la réputation et les performances financières des entreprises (Luo et Bhattacharya, 2006 ; Ferrell et al., 1999).

La revue de la littérature effectuée dans la partie théorique de cette thèse montre que les études sur la RSE se sont tout d'abord focalisées sur l'éthique et la philanthropie, puis sur la performance sociale des entreprises, les parties prenantes, le développement durable, la citoyenneté d'entreprise et enfin l'importance de la RSE en tant que composante essentielle de la performance globale des entreprises. Cette étude se fonde donc sur l'hypothèse suivante :

### ***La RSE influence positivement la performance globale***

Dans le but d'étayer notre hypothèse, nous avons mobilisé la théorie des parties prenantes, la théorie du leadership de la contingence et la théorie morale sociologique. La théorie des parties prenantes permet de mieux comprendre l'importance des pressions exercées sur les entreprises pour qu'elles adoptent des pratiques de RSE. La théorie du leadership de contingence permet d'assurer une approche cohérente de la RSE au sein de l'organisation, tout en assurant son contrôle. Selon cette théorie, il n'existe pas de méthode unique de leadership appropriée pour organiser ou gérer une organisation, mais la gestion et le contrôle dépendent d'un certain nombre de facteurs contingents (Galbraith 1973, p.2). Au nombre de ces facteurs figurent la nature de l'environnement, la technologie, la taille, la structure, la stratégie et la culture organisationnelle (Chenhall, 2003). Le contrôle de gestion comporte également des objectifs éthiques et économiques (Togodo Azon A., et al. 2010). En outre, l'émergence de la RSE est susceptible de relancer la réflexion sociologique sur l'entreprise en tant qu'institution. Nous pensons que les sociologues disposent des bons outils pour analyser les questions touchant à la RSE de la meilleure manière possible. La mobilisation de la théorie sociologique et morale vise à expliquer la relation entre l'ordre moral et la société de marché (Fourcade et Healy 2007), la classe et la moralité (Sayer 2010), et l'ordre moral et la communauté (Vaisey 2007). Concrètement, nous nous appuyerons sur la théorie de l'identité, qui est une composante de la théorie sociologique et morale. Selon ladite théorie, l'homme s'engage activement dans des actions orientées vers un but lorsqu'il interagit avec son environnement. Les gens évaluent continuellement leurs actions par rapport à leur norme d'identité interne.

La revue de la littérature sur les motivations des entreprises à adopter les principes de la RSE, la relation entre la RSE et la performance globale (PGE) ainsi que la portée et le contexte dans lequel les entreprises intègrent cette notion dans leurs activités quotidiennes, a conduit aux hypothèses suivantes :

**H1 : Les pratiques d'entreprise influencent positivement la performance sociale.**

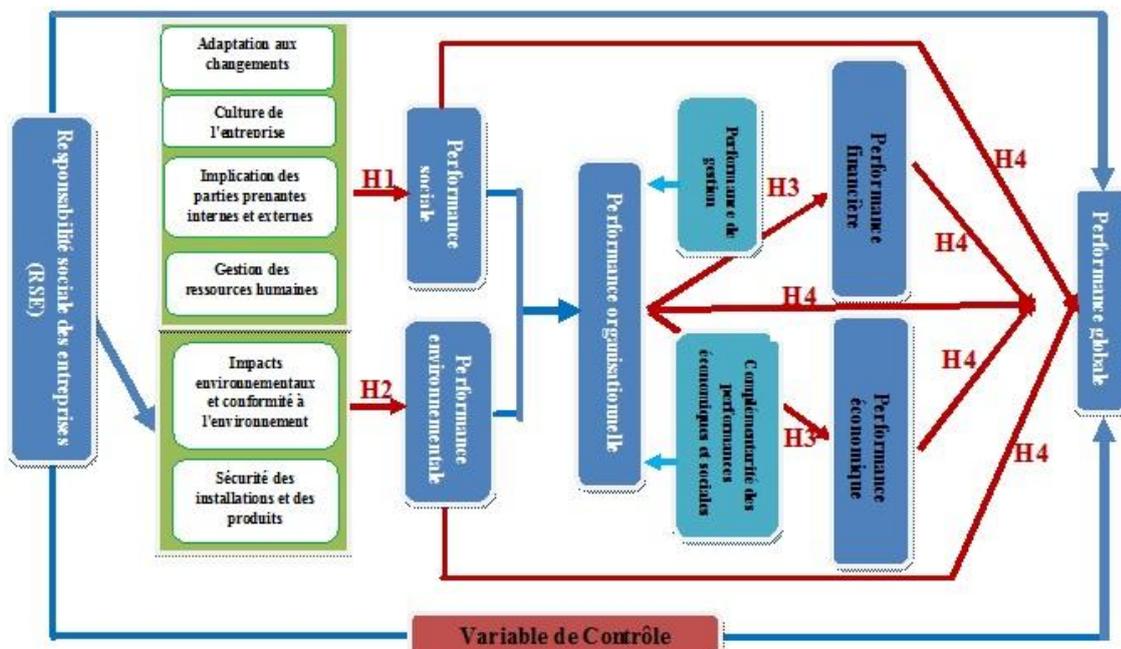
**H2 : Les pratiques sociétale-environnementales influencent positivement la performance environnementale.**

**H3 : La performance organisationnelle génère des effets positifs sur la performance économique et financière de l'entreprise.**

**H4 : Une bonne performance économique, financière, de gestion, sociale et sociétale aboutit à la performance globale souhaitée.**

Ces hypothèses sont décrites dans le modèle conceptuel illustré à la figure 1 ci-dessous, tandis que le contenu informatif sur lequel elles reposent est détaillé au chapitre 4.

**Figure 1 : Illustration du modèle conceptuel de recherche**



## **Objectifs de recherche**

Dans un contexte où l'effet de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur la performance globale de l'entreprise est de plus en plus recherché par la plupart des parties prenantes et par l'entreprise elle-même, un certain nombre d'approches méthodologiques différentes ont été développées pour évaluer la performance de la RSE, telles que le reporting ESG, les indicateurs de RSE et les indices de réputation. L'objectif de cette recherche est d'aborder le sujet sous un angle différent, en mettant l'accent sur l'efficacité organisationnelle et le rôle des parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de RSE. Cela nous permet d'apporter une perspective différente sur cette question du point de vue de la performance, avec un triple intérêt : théorique, méthodologique et managérial.

Sur le plan théorique, cette thèse vise à analyser l'importance de l'engagement sociétal des entreprises marocaines et son impact sur la performance globale et la compétitivité de l'entreprise. Elle est également de nature exclusive dans la mesure où peu d'études ont abordé cette question dans un tel contexte. Son objectif est donc de contribuer à l'enrichissement de la littérature académique sur les bénéfices de cette approche.

D'un point de vue méthodologique, la plupart des travaux réalisés dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises se sont focalisés sur les grandes entreprises issues d'un même secteur d'activité, alors que le champ d'investigation de notre recherche s'étend à plusieurs entreprises (grandes entreprises et PME), de divers secteurs d'activités, labellisées RSE et réparties sur un territoire plus large.

Enfin, sur le plan managérial, ce travail de recherche peut s'avérer important pour les entreprises marocaines déjà labellisées ainsi que pour les agences de notation sociétale. Il peut susciter l'intérêt des PME non labellisées pour la mise en place d'une telle pratique, ce qui peut contribuer positivement à faire avancer la réflexion sur l'amélioration des outils de notation sociétale. Il a également pour objectif de promouvoir une gestion responsable au sein des PME en mettant l'accent sur les performances et l'amélioration continue de manière à favoriser l'intégration cohérente de la RSE et de la durabilité dans toutes leurs activités.

## **Précisions épistémologiques et méthodologiques**

En vue de répondre à notre question de recherche, nous avons mené une longue réflexion, appuyée par de nombreuses études théoriques nous permettant de choisir de manière optimale de l'approche épistémologique et méthodologique appropriée à adopter lors de ce travail doctoral.

- **L'approche épistémologique**

Comme le rappelle **F.Wacheux (1996)**, l'épistémologie est la philosophie de la pratique scientifique, dans la mesure où tout travail scientifique ou doctoral englobe une vision des choses. Et dans notre cas, notre mission serait de comprendre la relation entre l'engagement sociétal, ou les pratiques RSE et la performance globale de l'entreprise. Tels sont les termes de la question de notre recherche, à laquelle nous tenterons de répondre en nous appuyant sur une recherche combinant des éléments de recherche qualitative et surtout quantitative, dans le but général d'assurer l'étendue et la profondeur de la compréhension [...] (Johnson et al., 2007, p.123), selon une posture épistémologique positiviste. Ainsi, les résultats de l'analyse qualitative seront utilisés comme arguments ou hypothèses pour l'analyse quantitative.

Au regard de notre questionnement, la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984), connue et utilisée sous le vocable de « Stakeholder theory (SHT) », servira de cadre de référence théorique pour notre recherche.

- **Mode de raisonnement**

Le mode de raisonnement adopté part des hypothèses initialement formulées qui seront ensuite testées pour en déduire les conséquences logiques. Ce mode est (hypothético-déductif) reposant sur des outils méthodologiques offrant une complémentarité entre la recherche quantitative et qualitative. A travers ce mode de raisonnement, nous expliquerons la relation qui existe entre la RSE et le PGE. Nous partirons donc de l'analyse des théories et des études empiriques existantes expliquant cette relation afin de formuler des hypothèses pour les confirmer ou les réfuter en fonction des résultats obtenus.

Le choix de cette posture épistémologique nous paraît pertinent compte tenu de l'objectif de notre recherche d'une part, et des perspectives intéressantes qu'offre cette méthode pour élucider la relation entre la RSE et la PGE d'autre part. Ainsi, nous pourrions à la fois analyser l'impact de l'engagement social et sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE sur leur performance globale et décrire plus précisément la relation qui se trame entre ces deux concepts. Il convient également de mentionner que le choix d'une approche mixte n'est pas un choix aléatoire, mais un choix mûrement réfléchi, car il favorisera une triangulation des méthodes et une validation croisée qui amélioreront les résultats de l'étude (Carson, Gilmore, Perry et Gronhaug ; 2001).

### **Plan de la thèse**

Cette thèse est organisée en deux parties, chacune comprenant trois chapitres et dont le contenu est repris comme suit :

La première partie rappelle les soubassements théoriques du concept de RSE et sa relation avec la performance globale. L'objectif principal de cette partie est de retracer le contexte et l'évolution de la RSE à ce jour, ainsi que les études empiriques ayant porté sur cette relation et les outils d'évaluation de la performance globale. Par conséquent, cette première partie est construite autour de trois chapitres qui se présentent comme se suit :

Le premier chapitre retracera la genèse et la raison d'être du concept de RSE, en utilisant une approche généalogique, pour comprendre son émergence sur chaque continent et comment il s'est implanté au Maroc, ainsi que pour mettre en évidence ses principales tendances, ses forces et ses faiblesses, qui continuent à générer un débat animé marqué par de vives confrontations entre les partisans et les opposants de la RSE. L'objectif est de mieux décrire les processus et les pratiques de la RSE et la manière dont ceux-ci concourent à la performance des entreprises, dont les entreprises marocaines cotées à la Bourse de Casablanca.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons un aperçu des approches théoriques, utilisées dans cette étude pour expliquer l'engagement des entreprises en matière de RSE, ainsi que la relation de cet engagement avec la performance globale.

Le troisième chapitre se propose de définir les outils les plus utilisés dans l'évaluation de la performance globale ainsi que son instrumentalisation. Nous présenterons aussi les différents modèles multi-niveaux les plus utilisés dans la littérature et synthétiserons les différentes variables retenues en les liants par des hypothèses, dans le but de construire un modèle conceptuel de recherche basé sur un corpus théorique vaste et hétérogène

Cette partie théorique a pour but de mettre en évidence les liens entre les différentes notions liées à notre problématique. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la littérature récente afin d'apporter des éléments de réponse novateurs qui vont au-delà des travaux antérieurs. En effet, l'évolution rapide du concept de RSE à l'heure actuelle nous incite à nous inspirer fortement de la littérature récente consacrée à ce sujet, sans pour autant négliger l'utilité des travaux antérieurs, qui nous aideront à retracer l'histoire et la genèse du concept de RSE et de développement durable.

Dans la seconde partie, nous présenterons notre position épistémologique et méthodologique et nous nous focaliserons sur l'étude empirique relative à l'impact de l'engagement sociétal sur la performance globale des entreprises cotées en bourse de valeurs de Casablanca.

Cette deuxième partie est construite autour de trois chapitres qui se présentent comme se suit :

Dans le chapitre 4, nous présenterons la méthodologie utilisée au stade empirique de la recherche. Nous développons ainsi la posture épistémologique choisie qui permet de nous orienter dans le choix d'une méthodologie de recherche appropriée. Nous nous intéresserons aux oppositions de paradigmes (positivisme et constructivisme) qui sont apparemment opposés l'un à l'autre, mais qui sont complémentaires pour la conduite de la recherche.

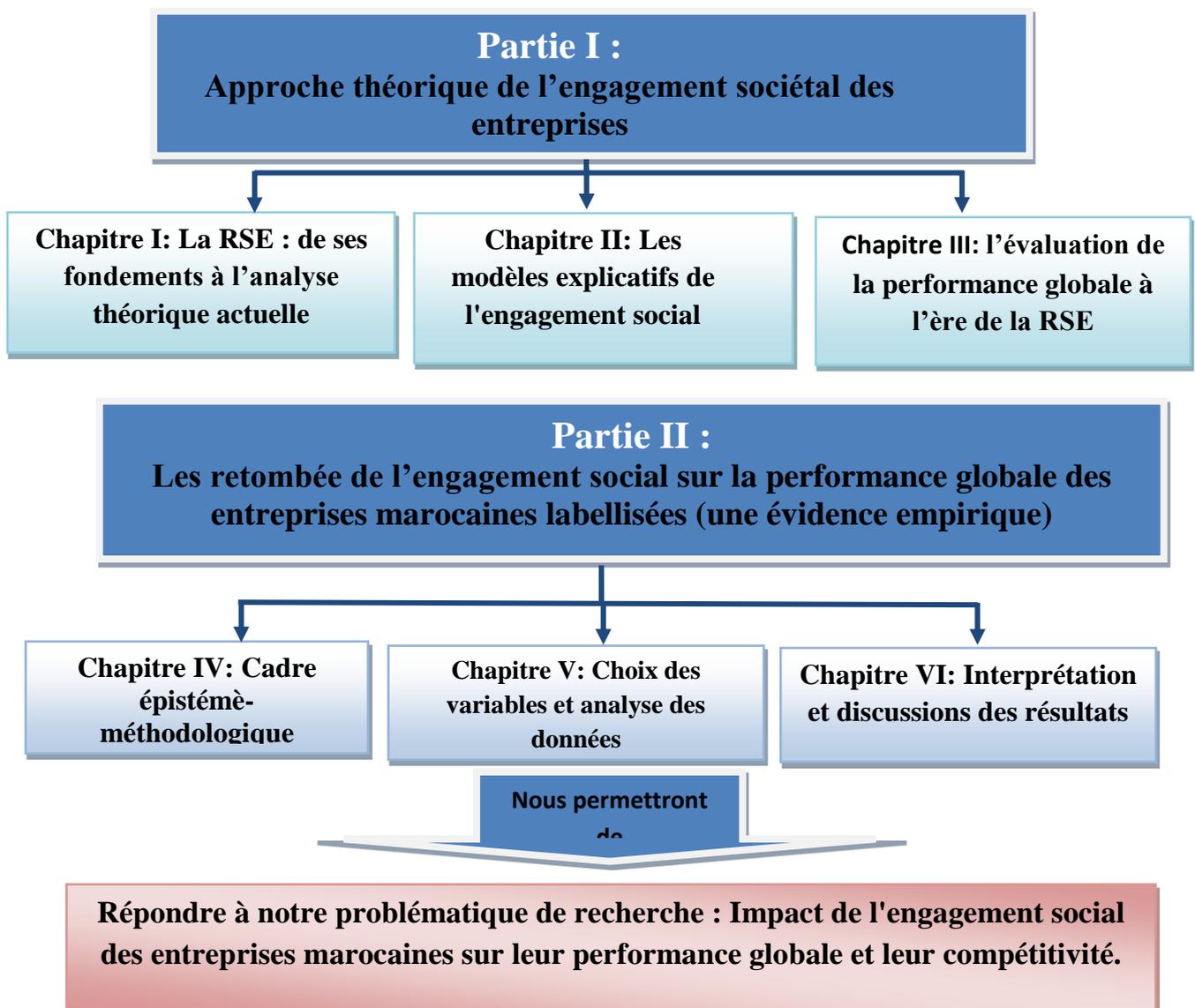
Le cinquième chapitre expose les variables et les hypothèses choisies ainsi que le processus de collecte de donnée, avec une description détaillée de l'échantillon, en nous référant à

l'ancrage théorique épistémologique et méthodologique des travaux de recherche déjà réalisés.

Le sixième et le dernier chapitre de cette thèse présente et analyse les résultats qui découlent de notre recherche quantitative et du test du modèle structurel, en mettant l'accent sur la relation entre la RSE et la PGE

Ce travail débouche sur les contributions théoriques et managériales, et explique également les limites de la recherche et les perspectives envisagées.

**Figure 2 : Plan de thèse**



**PARTIE I :**

**Approche théorique de l'engagement sociétal des entreprises**



## **Introduction de la Première partie**

A l'heure où nous écrivons cet essai, le monde est confronté à d'énormes défis engendrés par la mondialisation et l'amplification des crises économiques, sociales, environnementales et sanitaires, telles que la pandémie de coronavirus (COVID-19). Cette dernière constitue en effet une question complexe et épineuse, car elle accélère et accentue ces défis. Cela nous rappelle l'adage de Jean-Luc-Istin « *Le monde est en perpétuel mouvement, notre monde est la proie d'un changement. Tout change. Telle est la loi de la vie* ».

Dans un tel contexte, les entreprises sont appelées à revoir leurs priorités à la lumière des enjeux et défis posés par cette situation, en reconsidérant complètement leur management traditionnel et en mettant en place une véritable stratégie de RSE pour répondre aux défis managériaux, économiques et environnementaux (Spuzed, 2002) mais aussi pour atteindre la performance globale souhaitée.

Ainsi, un engagement fort de toutes les parties prenantes permet aux entreprises d'assurer la cohérence entre leurs objectifs économiques et sociaux. Et c'est là qu'intervient le rôle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en tant que catalyseur et facilitateur de ce processus de cohérence, permettant à l'entreprise de mieux s'intégrer dans son écosystème et de comprendre son fonctionnement et sa complexité. En outre, les entreprises devraient considérer la RSE comme une feuille de route qui peut à la fois les conduire vers la solution de ces questions importantes et les mettre sur la voie de la performance globale, en répondant aux besoins considérables de la société et de leurs parties prenantes.

Dans le même sillage, la RSE n'a jamais cessé de susciter l'ancrage des chercheurs, académiciens, théoriciens en raison de sa nature multidimensionnelle. Cette multidimensionnalité rend difficile à cerner les contours de la RSE, car sa signification et son appropriation ont considérablement changé au fil du temps (Acquier et Aggeri, 2008). En effet, depuis son apparition dans les années 1950, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a fait l'objet de nombreux développements théoriques notamment par son père fondateur Bowen et aussi par Friedman, ou encore Levitt. Ses prémices remontent en Amérique du nord, mais le concept s'est exporté par la suite vers d'autres régions du monde. De fait, la RSE a connu une évolution et un essor considérables et est devenue l'un des outils

indispensables au service des entreprises par son initiative et sa prise en compte des exigences des parties prenantes (Carroll, 1991), facilitant ainsi un meilleur positionnement des entreprises et leur permettant d'acquérir un avantage compétitif significatif sur le marché sur lequel elles opèrent (Porter et Kramer, 2011).

A cet égard, les nouvelles exigences de perfectionnement sont susceptibles de motiver les entreprises, à restaurer ou à renforcer leur légitimité sociale, dans le but d'accroître leur notoriété et d'améliorer leur image de marque, tout en anticipant les risques (Wolff, 2010). Par ailleurs, la réponse à ces exigences permettra aux entreprises de relever le pari du développement durable, et de s'adapter aux diverses évolutions, en ajustant les intérêts particuliers des parties prenantes et en les synchronisant avec l'intérêt général (Poisson et Molho, 2003). Cela passe par la définition et la promotion d'un plan de développement, la promotion d'une approche participative de la gestion des entreprises et le renforcement du commerce équitable, permettant l'émergence d'une économie solidaire et surtout respectueuse de l'environnement. Tous ces éléments réunis contribueront sans aucun doute à la construction de nouvelles formes et modes de gouvernance et à la gestion des risques économiques, sociaux et environnementaux, permettant aux entreprises de préserver un certain équilibre entre une rentabilité économique accrue et le bien-être social.

Il convient de noter que la diffusion des pratiques RSE et l'impact de l'engagement sociétale sur la performance globale des entreprises commencent à attirer davantage l'attention des chercheurs dans les pays en voie de développement comme le Maroc. A cet égard, nous entendons profiter de cette dynamique pour apporter une réelle contribution dans ce domaine, en mettant l'accent sur l'interaction des acteurs socio-économiques, qui conditionnent l'adaptation des entreprises à leur nouvel environnement économique et social. Cela rend notre recherche d'autant plus intéressante puisqu'elle soutient l'idée que les attentes des entreprises en matière de RSE reposent sur une certaine convergence des instruments et des pratiques, qui, si ils sont correctement mis en œuvre, apporteront une plus grande transparence et seront bénéfiques pour toutes les parties prenantes et pour l'entreprise elle-même. Ce constat nous invite tout d'abord à retracer l'évolution du concept de RSE dans le temps et sa complémentarité avec le développement durable et la performance des entreprises.

Pour ce faire, cette partie comprendra trois chapitres principaux à savoir :

Un premier chapitre intitulé « **La RSE : de ses fondements à l'analyse théorique actuelle** » dans lequel seront mis en lumière les origines et l'évolution conceptuelle, institutionnelle et les pratiques de la RSE dans différents contextes. En ce sens (Acquier et Aggeri, 2008) considère l'approche généalogique comme une étape primordiale qui sert à comprendre les différents cadres théoriques d'une part, et vise d'autre part à souligner l'historicité, du concept de RSE et les modes de pensée et pratiques utilisés, ce qui ouvrira de nouveaux horizons de recherche.

En effet, cette étape vise un encastrement plus détaillés de la théorie dans la société et remet en question l'idée de la division claire ou la dichotomie de la théorie et la pratique qui constitue l'ossature fondamentale de la littérature académique en matière de la RSE. Ensuite, nous traitons, dans un deuxième chapitre intitulé « **les modèles explicatifs de l'engagement sociétal et de sa relation avec la performance globale** », nous exposerons ainsi les différents positionnements de la littérature expliquant la nature de cette relation ainsi que l'impact engendrés et subi sur l'entreprise par cet engagement sociétal, puis nous présenterons les théories explicatives de cette relation. Enfin, dans le troisième chapitre intitulé « **l'évaluation de la performance globale à l'ère de la RSE** » nous nous concentrerons sur les outils disponibles en matière d'évaluation de la performance globale ainsi que sur les indices non financiers, de même que sur les études antérieurs déjà réalisées, en nous inspirant des variables déjà utilisées et des méthodologies déjà adoptées pour faire un choix approprié qui nous permettra de surmonter les limites des études antérieurs.

# **Chapitre I : La RSE : de ses fondements à l'analyse théorique actuelle**

## **Introduction chapitre 1**

Les enjeux liés à la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) constituent aujourd'hui une opportunité pour une entreprise d'améliorer son image de marque et se positionner sur son marché, et ils constituent une feuille de route pour harmoniser ses indicateurs de performance globale. En effet, la plupart des académiciens, chercheurs et praticiens considèrent la RSE comme un puissant levier de développement des entreprises leur permettant de se différencier de leurs concurrents, de motiver leurs employés et de séduire leurs clients.

Ainsi, le plan de ce chapitre se présente comme suit :

- **Chapitre 1 : La RSE : de ses fondements à l'analyse théorique actuelle**

- ✓ **Section 1 : Genèse de la RSE : de ses origines à ses fondements**

Un tour d'horizon théorique de la RSE, en examinant respectivement ses fondements éthiques et religieux, ses raisons, ses différentes significations, ses débuts anglo-saxons qui remontent à la discipline Business & Society et Business & Ethics, son évolution au cours de l'histoire, une comparaison entre l'approche américaine du concept et l'approche européenne, et les notions qui s'y rapportent.

- ✓ **Section 2 : Emergence de la RSE**

cette section portera sur le degré de diffusion du concept de RSE dans le monde et les contextes dans lesquels il s'inscrit, ainsi que sur l'évolution de la RSE au Maroc, en mettant en évidence le rôle de l'État et de la CGEM pour encourager et promouvoir l'adhésion des entreprises aux principes de la RSE par un engagement responsable.

## **1. La RSE : de ses fondements à l'analyse théorique actuelle**

L'objectif de ce chapitre est d'examiner la genèse du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de donner un aperçu de la manière dont le concept et la pratique de la RSE ont évolué, se sont manifestés et ont prospéré. Nous examinons comment le concept de la RSE s'est élargi pour devenir plus inclusif et plus global pour finalement prendre une dimension mondiale. En outre, nous abordons brièvement l'ancrage religieux de la RSE et les activités et changements organisationnels qui ont eu lieu pour tenir compte de cette nouvelle tendance, au point qu'elle est maintenant pleinement institutionnalisée. Nous présentons également une vue d'ensemble des principales tendances de recherche qui se sont concentrées sur ce concept, son évolution conceptuelle et son application au Maroc.

### **1.1.Genèse de la RSE : de ses origines à ses fondements**

Considérée généralement comme un phénomène récent apparu au cours des trois dernières décennies, la responsabilité sociale des entreprises connues sous le sigle RSE, ne date pas d'aujourd'hui ni d'hier, mais remonte aux années 1950. Toutefois, l'idée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est répandue, selon Miller et O'Leary (1989), dans la société et dans les entreprises dès la fin du XIXe siècle aux États-Unis d'Amérique.

En effet, Ce concept multidimensionnel et contingent a connu un essor considérable et une évolution remarquable tant au niveau pratique qu'académique. Selon de nombreux auteurs tels que (Carroll, 1979, 1999 ; Wood, 1991; Davis, 1960 ; Mc Guire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962), la référence initiale en la matière étant le livre « Social Responsibilities of the Businessman » publié en 1953 par Bowen<sup>3</sup> et complété par « The Responsible Company » de Goyder en 1961. Ce concept a également donné naissance à de grandes écoles et courants dont l'objectif était de se pencher sur la relation entre l'entreprise et la société (Business and Society). Dans ce qui suit, nous présentons certaines définitions du concept de RSE, afin de comprendre son évolution et sa conceptualisation au fil de l'histoire et ses considérations éthiques et religieuses, ainsi que les écoles de pensée qui l'ont inspiré et son émergence.

---

<sup>3</sup> Howard R. Bowen. Est le père fondateur de la rse par son ouvrage « **Social responsibilities of the businessman** »

### 1.1.1. Les fondements religieux de la RSE

La RSE est un phénomène ancré dans l'histoire des entreprises et des affaires et a fait l'objet de nombreux débats depuis les années 1950 jusqu'à nos jours (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962 ; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Martinet, 1983 ; Watrick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000 ; Acquier et Gond 2007). Au cœur de ce débat se trouve le rôle de la religion dans le développement conceptuel de la RSE. En effet, la religion protestante a joué un rôle important dans le processus de construction du capitalisme, comme le souligne Max Weber (1905) dans son livre « The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism », dans lequel il affirme que les principes religieux et leur interprétation font partie de la conception générale de l'existence humaine où le comportement des gens est identifiable. Selon lui, c'est la religion protestante qui est à l'origine de la mentalité capitaliste moderne (Acquier, Gond et Igalens, 2011), dans le but de réduire l'effet du capitalisme sur la société. La religion protestante a ainsi encouragé la promotion de certaines actions éthiques. En ce sens, il y a lieu de citer certains des principes de la religion protestante tels que « Stewardship »<sup>4</sup>, « Trusteeship »<sup>5</sup> et « Charity principale »<sup>6</sup> qui ont contribué à accélérer l'acceptation de la RSE par l'états-unienne, ainsi que l'émergence des doctrines socialistes et morales à l'ère moderne, lesquelles ont également renforcé et développé ces tendances. En outre, ces facteurs aussi ont contribué à la logique de séparation des notions « Business » et « Hors-Business » (Amaazoul, H., & Hila, R.E, 2016).

Par ailleurs, la religion catholique fait également partie des sources-auxquelles fait référence la RSE par sa volonté et sa doctrine sociale tiré de l'encyclique de « Rerum Novarum »<sup>7</sup>. Ainsi, l'église catholique se compare et se comporte à l'image de l'église protestante à laquelle elle puise son inspiration.

---

<sup>4</sup> Le terme **Stewardship** désignait l'obligation morale qui portait, tout « entrepreneur », vis-à-vis de la société qui l'accueille, et qu'il contribue à enrichir (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010)

<sup>5</sup> **Trusteeship** « 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, Gond, & Igalens, 2011)

<sup>6</sup> **Charity principale** est « l'obligation pour les plus favorisés de venir en aide aux plus démunis » (Acquier, Gond, & Igalens, 2011)

<sup>7</sup> **Rerum novarum** (Des choses nouvelles) est une encyclique publiée le 15 mai 1891 par le pape Léon XIII (1810-1903). Elle commence ainsi : **Rerum novarum** semel excitata cupidine (Le désir de choses nouvelles une fois suscité). Elle constitue le texte inaugural de la doctrine sociale de l'Église catholique.

En effet, plusieurs auteurs attestent que les religions protestante et catholique ont contribué à la naissance de la réflexion sur le concept de RSE. Par exemple, Howard Bowen dans son livre « Social Responsibilities of the Businessman<sup>8</sup> (1953) souligne que, ces deux religions ont stimulé l'intérêt des chefs d'entreprise pour la RSE, puisqu'elles stipulent que « *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 Gond,2007). Par conséquent, l'éthique religieuse a, selon Bowen (1953), donné une impulsion à l'émergence du concept de RSE, que Bowen appelle « *responsabilité sociale des hommes d'affaires* ». Pasquero (2005) considère en effet que le concept de RSE a des raisons philosophiques, éthiques et pragmatiques. Celles-ci seront présentées dans la sous-section suivante.

### **1.1.2. Raisons de l'émergence de la RSE**

Selon Pasquero (2005), trois raisons ont favorisé l'émergence de la RSE : philosophiques, éthiques, et pragmatiques qui découlent également de la relation entre l'entreprise et la société. Dans ce qui suit, nous examinons ces raisons au regard des grands courants anglo-saxons de la RSE, notamment le Business and Society Field.

- **Raisons philosophiques**

Tout au long de l'histoire, l'économie américaine a constitué un véritable laboratoire pour la recherche en sciences sociales, en raison de son lien avec la société et l'entreprise et de son caractère capitaliste qui repose sur la libre initiative. Cependant, cette liberté a été abusée par les entreprises à une époque où l'intérêt privé primait sur l'intérêt social. Ces abus ont donc donné lieu à la recherche de solutions pour y remédier conformément à la démocratie américaine. Dans ce contexte, Pasquero (2005) soutient que le système capitaliste est légitime, ce qui donne aux acteurs économiques le pouvoir d'autoréguler les dysfonctionnements en question.

---

<sup>8</sup> L'ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » de Howard Bowen, publié en 1953 est considéré comme l'un des ouvrages fondateurs de la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Carroll (1999) disait à son propos qu'il a anticipé et a encadré toutes les approches théoriques de la RSE, en apportant une contribution majeure à la création d'un nouvel espace universitaire Business and Societal aux États-Unis.

- **Raisons éthiques**

Une attention particulière est accordée, dans le monde des affaires américain, à la réflexion sur le rôle de l'entreprise et sur ses valeurs morales et éthiques. En effet, cette éthique repose sur une dimension religieuse et d'idéalisme, dans laquelle l'entreprise est perçue comme un individu, qui a des droits et des obligations vis à vis la société. Ainsi, l'entreprise doit offrir des produits de haute qualité, rémunérer équitablement ses employés et traiter ses fournisseurs avec respect. Selon cette vision, le succès de l'entreprise conduit au succès de l'individu.

- **Raisons pragmatiques**

Dans le même ordre d'idées, la réflexion sur le rôle de l'entreprise et sur le système économique s'intensifie, en raison des reproches adressés par les acteurs de la société civile à l'entreprise pour ses abus environnementaux, l'incitant à agir dans l'« *intérêt bien compris* » ou (enlightened selfinterest) selon Pasquero (2005) des consommateurs, des salariés et de la société civile en général. Cela a contribué à l'institutionnalisation de nombreuses réglementations et a placé la RSE au cœur de nombreux débats et questionnements.

Dans cette perspective, Gond et Igalens (2018) présentent un cadre conceptuel de la RSE et expliquent la relation entre l'entreprise et la société à partir de quatre approches: fonctionnaliste, culturaliste, sociopolitique et constructiviste. Le tableau ci-dessous présente ces quatre approches et leurs définitions.

**Tableau 1. Synthèse des approches théoriques de la RSE (Gond et Igalens, 2018)**

<b>Approche de la RSE</b>	<b>Perspectives sur l'interface entreprise/société</b>	<b>Dimensions et définition de la RSE correspondantes</b>
La RSE comme fonction de régulation	<b>Approche fonctionnaliste :</b> Comment intégrer les buts de la société et des entreprises ?	La RSE est un instrument de régulation sociale pour stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société
La RSE comme relation de Pouvoir	<b>Approche sociopolitique :</b> Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société	Expression de relation de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leur demande

La RSE comme produit Culturel	<b>Approche culturaliste :</b> Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?	La RSE est le produit d'une culture, son contenu reflète les relations désirables entre l'entreprise et la société.
La RSE comme construction sociocognitive	<b>Approche constructiviste :</b> Comment l'entreprise et la société se co-construisent ?	La RSE est le fruit de la construction sociocognitive qui est le produit négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux.

*Source : adapté de Gond et Igaliens , 2018*

La RSE peut être sujette à plusieurs débats théoriques portant sur ses caractéristiques, ses fondements et ses acceptations, comme le montre le tableau ci-dessus. Elle peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'un rapport de force entre les parties prenantes et l'entreprise. Elle peut également être envisagée selon l'environnement culturel dans lequel elle évolue, ou enfin résulter d'une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux.

En outre, le concept de la RSE est multidimensionnel, multicritère et polysémique. Pour appréhender ce concept, il convient certainement de retracer les grandes phases de son évolution, mais surtout de procéder à une lecture théorique approfondie de ses différentes acceptations. Dans cette optique, nous estimons nécessaire de rappeler d'abord les grandes écoles anglo-saxonnes de la RSE en particulier les écoles « Business & society », « Business & Ethics » et « social issue management ». Les deux premières écoles suivent le courant normatif tandis que la troisième suit le courant managérial. Celles-ci seront présentées dans la sous section suivante.

## **1.2. Les grands courants de recherche anglophones en RSE**

La RSE s'inspire de trois grandes écoles de pensée : l'école « Business Ethics », l'école « Business & Society » et l'école « Social Issue Management » Gendron (2000). Ces trois écoles renvoient à trois courants de recherche sur la RSE eux-mêmes classés respectivement comme suit : le courant moraliste, (Goodpaster & Matthews, 1982) contractuel (Wood, 1991)

et utilitariste (Freeman, 1984). Bien que ces trois courants semblent indépendants et adoptent une logique différente et une argumentation contradictoire, leur vocation est la même et « *cohabitent admirablement et se renforcent l'une l'autre en assurant la promotion d'une seule et même idéologie : la prise en charge formelle de l'intérêt commun par l'entreprise privée* » (Gendron, 2000).

### **1.2.1. Business Ethics : une approche moraliste de la RSE**

Le Business Ethics ou « l'éthique des affaires en français » est défini comme " *l'ensemble des règles, normes, codes ou principes qui guident le comportement vers une plus grande moralité et une plus grande véracité dans chaque situation rencontrée*" (Lewis, 1985). Le développement de ce concept remonte au début du XXe siècle aux États-Unis, suite au refus de certains groupes de personnes d'investir dans des entreprises fabriquant des biens jugés néfastes pour la santé (alcool, tabac, etc.). Tels ont été les débuts de l'ISR - Investissement socialement responsable. Ce principe se concrétise notamment dans les entreprises par des systèmes tels que les comités d'éthique, les systèmes d'alerte éthique ou les chartes éthiques.

Le Business Ethics renvoie également à la RSE et « *reflète la vigueur d'une économie de marché. C'est un indicateur important de sa santé globale. Dans un monde où certaines grandes entreprises sont aussi puissantes que les États* » (Angel Gurría, 2009)<sup>9</sup>. Il s'inscrit dans la lignée du courant moraliste, fondé sur une relation entre l'éthique et la responsabilité individuelle. Autrement dit l'entreprise a une conscience morale élevée tout autant que l'individu. (Champion et al., 2002) affirment que « *les auteurs transposent donc la notion de responsabilité morale individuelle aux entreprises en arguant que les stratégies, les décisions et les actions d'une entreprise, vue comme une entité distincte des individus qui la composent, sont en fait le reflet de ce processus de pensée rationnel et altruiste* » .

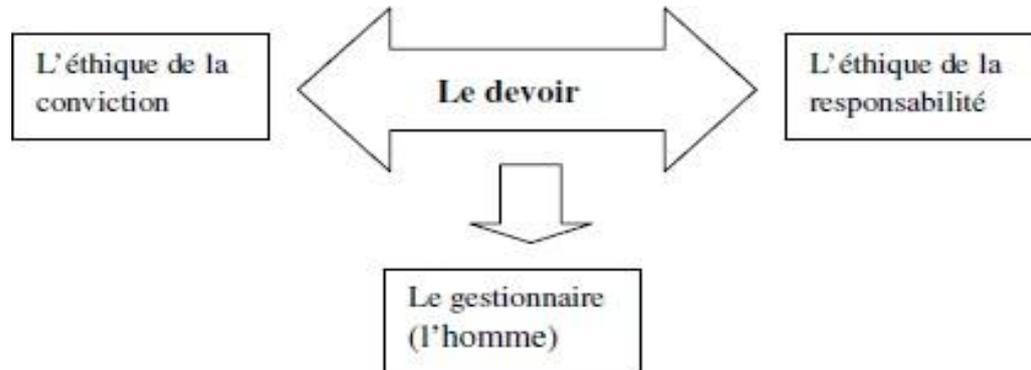
En outre, le courant moraliste transpose le comportement moral du manager à l'ensemble de l'entreprise en l'assimilant à son image d'où la désignation « d'un agent moral ». Ricardo Moren (2005), en schématisant le devoir moral (voir figure 3 ci-dessous) précise que

---

<sup>9</sup> Remarques d'Angel Gurría, Secrétaire général de l'OCDE, lors du Forum européen d'éthique des affaires (EBEF). Paris, France, 22 janvier 2009

l'entreprise a un devoir moral envers ses employés et toutes ses parties prenantes et doit agir de façon responsable.

**Figure 3 : Le devoir moral du gestionnaire**



*Source : Ricardo Cuevas Moren (2005)<sup>10</sup>*

### **1.2.2. Social issue management : une vision pragmatique de la responsabilité sociale de l'entreprise**

Le courant « Social Issue Management » véhicule une conception utilitariste de la RSE (Gendron, 2000). La RSE est ainsi perçue comme une source d'intérêt synallagmatique pour l'entreprise, son entourage et la sphère publique et politique dans laquelle elle est impliquée. Toutefois, dans ce courant, la RSE est loin d'être motivée par des considérations éthiques et les problèmes sociaux sont résolus avec un souci de rationalisme plutôt que moral. Il s'agit donc d'un instrument utilisé à des fins stratégiques qui vise à servir la finalité économique de l'entreprise, tel que le recours à la philanthropie stratégique plutôt qu'à la charité où l'entreprise cherche à améliorer son image publique et à être perçue comme étant la source de bénéfices importants pour la communauté (Pasquero, 1992). Au bout du compte, on peut considérer que ce concept permet un retour sur investissement rapide et efficace, qui est susceptible d'avoir un impact positif sur la performance sociale de l'entreprise.

### **1.2.3. Business and Society : le courant contractuel**

---

<sup>10</sup> Source : Ricardo Cuevas Moren, 2005, «La construction de l'éthique de l'entreprise ou éthique des affaires. Première partie. Les formes à partir de l'adoption de l'éthique», in ontaduria y Administraciòn n°216, mayo-agosto

Le courant contractuel également appelé « Business and Society » relie l'entreprise au reste de la société qui a des attentes envers les entreprises invitant ces dernières à agir aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel, qui sont liés respectivement à des principes de légitimité, de responsabilité et enfin d'éthique.

Jones indique qu'une entreprise qui passe des contrats avec ses parties prenantes sur la base de la collaboration et de la confiance mutuelle a des avantages concurrentiels sur les entreprises qui n'ont pas cette approche (JONES, 1995). Dans la même perspective, (Donalson, 1983 ; Wood, 1991) affirment que l'entreprise est une institution investie à la fois d'une volonté sociale et de l'idée d'un contrat social. Cependant, les organisations non gouvernementales et les syndicats souhaitent que soient définis un cadre réglementaire et des méthodes d'évaluation impliquant les différents acteurs sociaux. Pour justifier leur position, ils estiment que la bonne **volonté** ne peut se substituer au **contrat**, en raison de son application limitée. Triomphe, (2001) avance que la démarche RSE ne peut tenir sa crédibilité que d'outils de vérification indépendants et transparents. A contrario, elle devient une démarche de communication unilatérale.

En outre, les auteurs de ce courant pensent que la société s'autorégule par sa force et sa capacité à s'attaquer aux entreprises « désobéissante », d'où l'impératif pour les dirigeants et les décideurs des entreprises de répondre d'une manière fine aux exigences et aux intérêts de la société. Cependant, leur propre rationalité les empêche de répondre à ces demandes et rend leur relation avec la société tendue. A cet égard, le conflit entre les intérêts des actionnaires et l'intérêt social général dans les conseils d'administrations des entreprises peut, nous semble-t-il, provoquer une prise de conscience qui favorisera la réalisation de certains objectifs d'intérêt général. En effet, ces intérêts peuvent être satisfaits par une meilleure organisation et, comme le disait Mintzberg.H (1983) « it's can but it's must » c'est possible mais c'est nécessaire.

En résumé, nous pouvons dire que les deux écoles, la « business & society » et la « business & ethics » tentent de reformer le fondement de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre des objectifs privés, sans pour autant procéder à un changement pour réformer la structure juridique de l'entreprise ou le système capitaliste dont elle fait partie (Caillé Alain. 2000).

### **1.3. Evolution conceptuelle de la RSE**

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), dérivé du terme « **corporate social responsibility** », trouve ses racines aux États-Unis au début des années 1950, sous l'impulsion de considérations éthiques et religieuses. Il est souvent associé au développement durable ou à la mondialisation. Cette association historique fait donc partie de sa vérité. Cependant, sa théorisation est passée par plusieurs vagues successives, tant sur le plan de sa définition que sur celui de sa nature, qui doit être appréciée selon le contexte.

Sa conceptualisation a en outre, fait l'objet d'un débat intense et les théoriciens ne sont pas parvenus à un consensus sur une définition universelle. En outre, cette notion a évolué au fil de l'histoire en fonction des contextes et des impératifs de chaque époque (Rahman, 2011), ce qui lui confère un caractère multidimensionnel par excellence.

En nous inspirant des travaux de Frederick (1987) ; Carroll (1979,1991) ; Wood (1991) ; et Gond & Igalens, (2018), nous nous pencherons, dans cette sous-section, sur l'évolution de ce concept et examinerons ses implications pour les entreprises avant d'examiner la manière dont les entreprises envisagent leurs responsabilités sociales.

#### **1.3.1. Naissance de la RSE et questionnement sur le rôle de l'entreprise : les années 1950-1970**

Le discours sur le concept de la RSE a commencé à prendre forme dans les milieux d'affaires et à se formaliser dès le début du vingtième siècle, et plus précisément au cours des années 1920, (Acquier & Gond, 2005). En effet, l'émergence de la grande entreprise et la séparation entre le management et la propriété, ainsi que la dispersion de l'actionnariat ont favorisé l'émergence du débat sur la RSE.

Toutefois, ce n'est que dans les années 1950 que le concept de RSE a commencé à susciter l'intérêt de la communauté, notamment avec la publication du célèbre livre d'Howard Bowen "Social Responsibilities of the Businessman" en 1953. Ce livre permet de comprendre comment le débat sur la RSE a évolué au fil du temps en fonction des contextes institutionnels nationaux et internationaux, de même que le discours et les pratiques en matière de responsabilité sociale qui se sont développés dans le monde des affaires. À cet égard, il écrit :

*« Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la Société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la Société et à contribuer à leurs améliorations. En effet, au vu de leur grands pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont « la responsabilité publique », les « obligations sociales », ou la « morale d'entreprise ». Le terme doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons »<sup>11</sup>.*

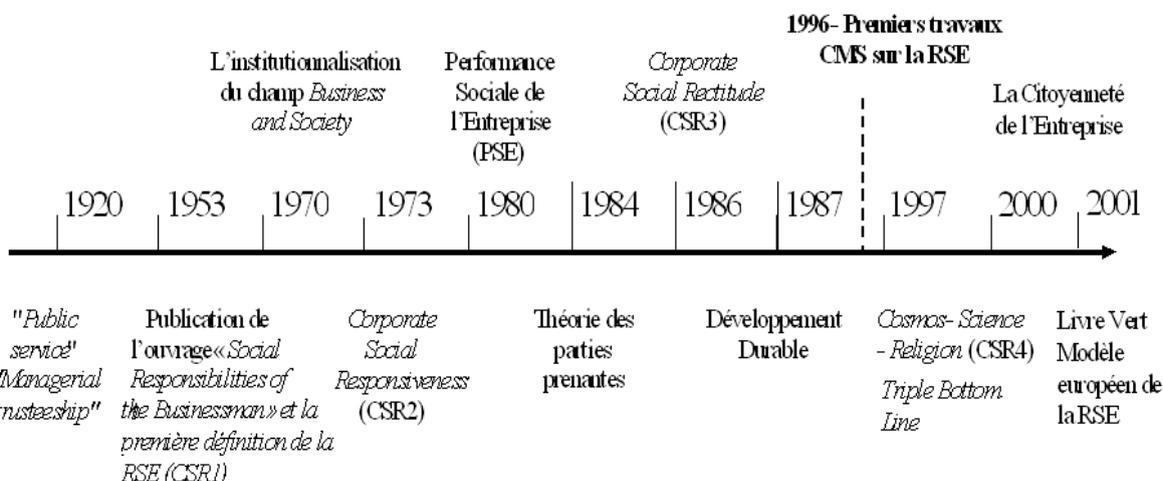
Cet extrait du livre de Bowen apporte un éclairage particulier sur les mérites du concept de RSE, en lui donnant un cadre cohérent. La définition qu'il contient, considérée comme la première définition de la RSE, a déclenché un débat acharné dans les milieux universitaires, culturels, sociaux et économiques sur la RSE, qui a été complétée par la suite par plusieurs auteurs. Dans cette foulée, Murphy (1978) a qualifié cette période 1953-1967 de « awareness era », au cours de laquelle les entrepreneurs sont devenus conscients de l'implication de leurs entreprises dans la collectivité.

A titre illustratif, la figure 4 ci-dessous synthétise les phases les plus importantes du développement du concept de RSE

---

<sup>11</sup> H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Business Man*, op. cit., note 7, p. 6 : cités in A. Acquier, J.-P. Gond, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen », op. cit., note 8, pp. 14 et 15

**Figure 4 : Les étapes marquantes de l'évolution conceptuelle de la RSE (de 1920 à 2001)**



Source : El Akremi, Dhaouadi. et Igalens J. (2008)

D'autres chercheurs ont continué à enrichir la littérature sur la RSE, avec une compréhension du concept commune. À cet égard, McGuire (1963) a souligné que « la firme n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, qui dépassent le cadre simple des ses obligations », appuyant ainsi l'idée de Frederick (1960).

En effet, la période comprise entre 1950- 1970 était caractérisée par la délimitation du cadre de la RSE et de ses contours<sup>12</sup>, et par l'apport d'une réponse claire à la structure émergente des grandes entreprises, de leurs responsabilités et en fin de leurs obligations envers la société.

### 1.3.2. 1970 à 1980 : Phase de communication et de rationalisation des relations entre l'entreprise et la société

Des changements notoires dans les définitions de la RSE à partir des années 1970 peuvent être constatés, entraînant une certaine confusion dans l'appréhension du concept de RSE.

<sup>12</sup> Carroll (2009) appréhende la décennie 1950-1960 comme celle d'une manière de poser les problèmes et les réflexions, et donc celle d'un discours plutôt que d'un réel passage à l'acte (« more talk than action »)

Cependant, il convient de noter que cette pluralité de sens n'a pas entraîné une rupture dans sa conceptualisation au contraire, elle l'a progressivement formalisé.

Le début des années 1970 a été marqué par la publication de l'article de Milton Friedman : "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" dans le quel il affirmait : « *Il y a une et seulement une seule responsabilité du monde des affaires : utiliser ses ressources et les engager dans des activités destinées à accroître son profit.* » (Friedman, 1970). Selon lui, les aspects sociaux ne se sont pas du ressort des entreprises, c'est le rôle du gouvernement de s'en occuper.

Cette période a également vu la publication de deux autres livres, "The Social Responsibilities of Business" : Company and Community" édité par Heald (1970) et "Business in contemporary society : framework and issues" de Johanson (1971), qui soulignent toutes deux le rôle des parties prenantes dans le processus de RSE en rappelant que la prise en compte des intérêts des actionnaires doit aller de pair avec celle des aspects sociaux et environnementaux.

En outre, la contribution notable du Comité du développement économique (CED)<sup>13</sup> à la définition de la RSE mérite d'être soulignée. Cette dernière a été déclinée en trois catégories :

- Les responsabilités fondamentales (efficacité, performance de la fonction économique, création d'emplois et croissance économique).
- Les responsabilités liées à la réalisation de la fonction économique en tenant dûment compte de l'évolution des valeurs sociales (préservation de l'environnement, embauche et relations avec les employés, attentes plus élevées des clients, etc.)
- Les responsabilités émergentes et encore non définies que doivent assumer les entreprises pour mieux contribuer à l'amélioration de l'environnement social (besoins des RH, des habitants et de la communauté, etc.)

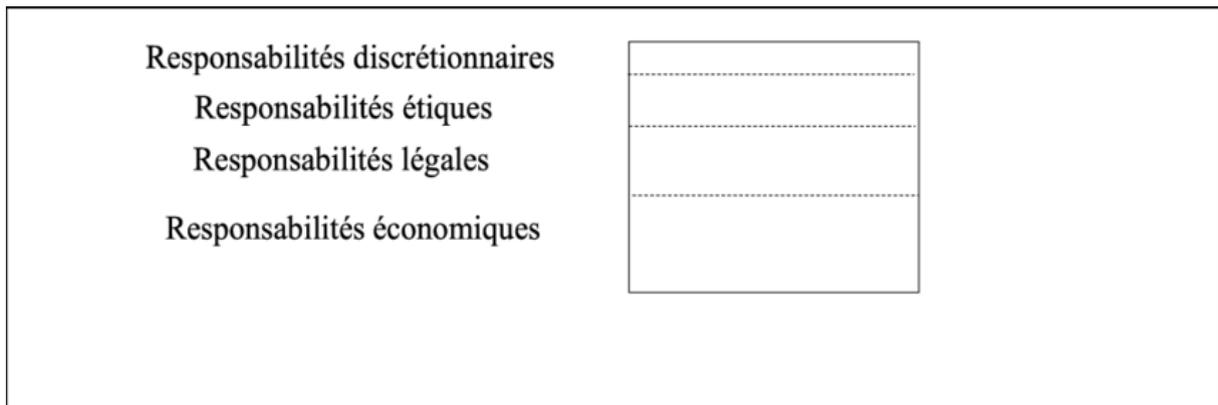
En outre, la contribution précieuse de Sethi (1975) a révolutionné la vision consensuelle de l'engagement en faveur de la RSE et de la responsabilité des entreprises qui en découle. Son apport repose sur un modèle tridimensionnel dans lequel l'entreprise doit s'engager par des

---

<sup>13</sup> 1CED Committee for Economic Development, 1971, —publication Social Responsibilities of Business Corporations". <http://www.ced.org/>

obligations sociales, des responsabilités sociales et une politique sociale d'anticipation, c'est-à-dire de réactivité sociale. Ce modèle a été complété par Carroll (1979), qui définit la RSE comme les attentes de la société à l'égard des entreprises à un moment donné en matière économique, juridique, éthique et volontaire (Carroll 1979). La figure ci-dessous présente les quatre composantes de la responsabilité sociale des entreprises selon le modèle de Carroll, qui constitue actuellement l'une des références les plus mentionnées pour définir la RSE.

**Figure 5 : Les 4 composantes de la RSE selon le modèle de Carroll**



*Source : Carroll, 1979*

Le modèle de Carroll (1979) constitue, au regard des circonstances économiques dont il fait partie, une contribution importante à la compréhension de la RSE, avec ses quatre composantes de responsabilité qui permettent de délimiter en détail et de cadrer ou de caractériser la nature des responsabilités des entreprises envers la société dont elles font partie et qui remettent en cause la vocation de l'entreprise qui est de produire des biens et des services tout en maintenant la maximisation du profit .

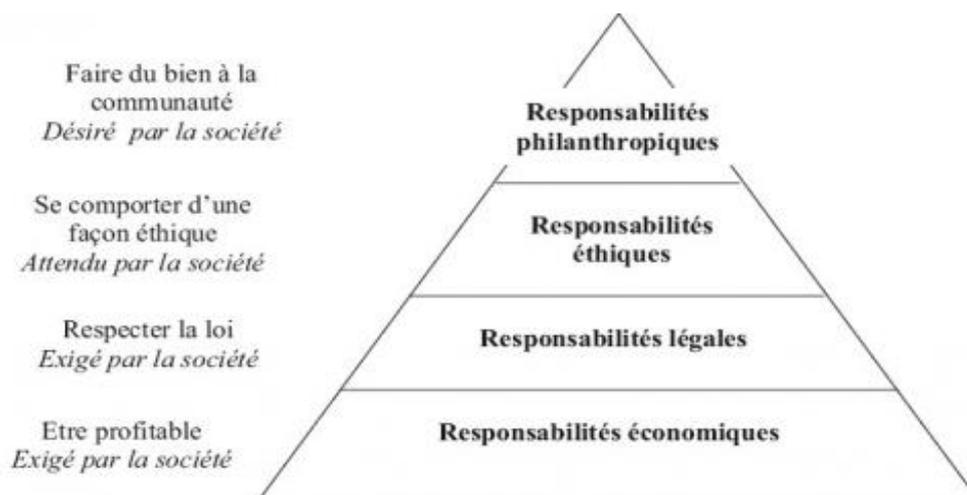
### **1.3.3. 1980-2000 : l'émergence de nouveaux concepts de responsabilités**

Cette période a été marquée au début par la naissance officielle d'un très grand nombre de concepts par plusieurs auteurs tel que Wartick et Cochran (1985) qui, en poursuivant les travaux de Carroll, ont exploré la performance sociale de l'entreprise « corporate social performance » (PSE), servant à mesurer l'impact des activités des entreprises. Notons aussi

que cette notion a été derrière l'émergence de la théorie des parties prenantes ou encore le développement durable, issu du rapport Brundtland (1987)

Comme mentionné ci-dessus, la définition de la RSE de Carroll (1979) fait référence à la prise en compte des attentes économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques par les entreprises. En 1991, Carroll revient pour illustrer ces quatre responsabilités dans une pyramide (voir figure 6 ci-dessous), qui classe les responsabilités des entreprises par ordre d'importance relative, les responsabilités économiques étant assumées en premier lieu, suivies des responsabilités juridiques, éthiques et enfin philanthropiques. Malgré les nombreuses reformulations du concept de RSE par Carroll lui-même et par d'autres (Carroll 2008), la pyramide de Carroll reste le modèle de RSE le plus connu, présent dans presque tous les ouvrages d'étudiants relatifs à la RSE et l'un des modèles les plus cités dans la littérature sur la RSE (Ma et al. 2012). Schwartz et Carroll énumèrent les nombreux textes de recherche et d'enseignement qui ont représenté la pyramide de la RSE de Carroll et concluent que « *cette utilisation suggère que les domaines et le cadre de la pyramide de la RSE de Carroll restent un paradigme de premier plan de la RSE dans le domaine des questions sociales en matière de gestion* » (Schwartz et Carroll, 2003, p.504). En tant que telle, cette pyramide de la RSE reflète et contribue à déterminer la manière dont la RSE est comprise et appliquée.

**Figure 6 : Pyramide de Carroll de la RSE**



Source : Carroll 1991

Simultanément, il convient de mentionner la contribution de Wood (1991) qui a apporté sa touche dans la conceptualisation de la RSE, en se focalisant davantage sur les aspects normatifs et descriptifs complétant et améliorant ainsi le modèle de Carroll. En effet, selon Wood (1991), « *la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique, et la discrétion managériale. Ces principes résultent de trois niveaux d'analyse institutionnel, organisationnel, et individuel* ». Par ailleurs, ce principe de la discrétion managériale, au sens anglo-saxon, renvoie à la présence du choix libre des managers de s'engager dans des démarches de RSE, ce qui a pour conséquence de donner à la RSE un caractère volontaire.

Au cours des années 2000, le monde était dominé par plusieurs grands enjeux, à savoir : le réchauffement climatique, la gestion des retombées sur l'environnement, les inquiétudes sur l'approvisionnement en énergie, etc. Ces questions ont stimulé le débat sur les meilleures approches conceptuelles et méthodologiques pour analyser et comprendre la responsabilité des entreprises envers la société et l'environnement. Il en est résulté un changement de culture d'entreprise vers une meilleure prise en compte des impératifs sociaux et de développement durable et une meilleure articulation des contraintes économiques, sociales et environnementales, notamment en ce qui concerne les exigences des consommateurs.

Pour sa part, la Commission européenne considère la responsabilité sociale des entreprises comme une question importante, car elle apporte une contribution positive aux objectifs fixés lors du sommet européen de Lisbonne en mars 2000. En juillet 2001, la Commission a présenté le Livre vert<sup>14</sup> « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », dans lequel elle a défini la RSE comme le « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* » il en ressort qu'il faut « *non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.* »

---

<sup>14</sup> Selon la Commission européenne, définition Livret vert, Commission Green Paper 2001 « Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility »

Pendant cette période, l'attention portée aux enjeux de la RSE a pris une cadence plus élevée et le débat sur le développement durable s'est approfondi, ce qui a favorisé la diffusion des pratiques de la RSE dans les entreprises du monde entier.

Par conséquent, l'évolution historique du concept de RSE- peut être résumée en fonction de la diversité sémantique, comme illustré dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Evolution du concept de RSE**

<b>1. La RSE va au-delà de l'intérêt économique de la firme</b>	
Bowen (1953)	La RSE renvoie à l'obligation des hommes d'affaires de 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 la société.
Davis (1960, 1967, 1973)	La RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le seuil du « social benefit »
McGuire (1963)	L'idée de responsabilité sociétale suppose que la firme n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, qui dépassent le simple cadre de ces obligations.
Backman (1975)	La RSE renvoie aux objectifs et aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont des obligations envers les acteurs sociétaux.
McWilliams et Siegel (1997)	La RSE est l'ensemble des actions qui répondent aux attentes de la société et qui vont au-delà des intérêts économiques de la firme dans le respect des lois.
<b>2. La RSE consiste à maximiser le profit pour les actionnaires</b>	
Friedman (1962)	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires.
Friedman (1970)	La responsabilité sociétale de l'entreprise est celle d'accroître ses profits. Elle consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, dans la mesure où elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre.
<b>3. La RSE vue comme une simple responsabilité publique</b>	
Preson (1975)	La responsabilité publique des entreprises (RPE) met l'accent sur l'importance du « public policy process » (p.102). Elle consiste en un ensemble de principes et d'engagements que la firme est tenue de respecter.
<b>4. La RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire</b>	
Manne et Wallich (1972)	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes répondent aux attentes de la société de façon volontaire.
Carroll (1979)	La responsabilité sociétale est ce que la société attend à un moment donné des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire.

Jones (1980)	La RSE n'est en aucun cas une obligation de nature coercitive. L'entreprise est tenue d'adopter un comportement responsable, mais toute action sociale influencée par une contrainte légale n'est aucun cas volontaire.
Frederick (1994)	L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'évolution contraignante.
<b>5. La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant à plusieurs niveaux, à savoir : un niveau institutionnel, organisationnel et managérial</b>	
Wood (1991)	La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique, et la discrétion managériale. Ces principes résultent des trois niveaux d'analyse à savoir : institutionnel, organisationnel et individuel.
Swanson (1995)	La RSE intègre une double perspective de contrôle social sur l'entreprise et de respect volontaire par celle-ci d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision.
<b>6. La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale</b>	
Carroll (1979)	La PSE est l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes.
Watrack et Cochran(1985)	La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
Wood (1991)	La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes /politiques/ résultats observables liés aux relations sociétales de la firme.
Swanson (1995)	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro- principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social, d'autre part.
<b>7. La PSE comme capacité à satisfaire les « Stakeholders »</b>	
Clarkson(1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise

Maignan, Ferrell et Huit (1993)	La RSE est la mesure dans laquelle les entreprises assument les responsabilités économiques, légales, éthiques, et discrétionnaires imposées par les diverses parties prenantes aux activités de l'entreprise
Gendron (2002)	La responsabilité sociale concerne l'ensemble des relations que la firme entretient avec ses parties prenantes. Les éléments de la responsabilité sociale incluent l'investissement dans la communauté, les relations avec les employés, la création et le maintien de l'emploi, les préoccupations environnementales et la performance financière
Van Marrewijk (2003)	La RSE est 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 « stakeholders »
Luo et Bachtachrya, (2006)	Le concept de la RSE renvoie aux activités et engagements de l'entreprise liés à la perception de ses obligations envers la société ou les parties prenantes à son activité.
<b>8. La PSE vue comme un système « guide »</b>	
Mitnich (1993)	La PSE est un sous-système d'un système plus global en un ensemble d'impacts transformés par un processus de conversion ou des outputs véhiculés par l'environnement. L'enjeu est d'optimiser le fonctionnement du système.
<b>9. La PSE, un concept contingent</b>	
Husted (2000) à nos jours	La PSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre, d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part, la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes

*Source : compilation des travaux de Carroll (1999) ; FE. Taoufik (2015) ; Chakor.A ; Dinia.J (2018)*

À la fin de cette sous-section, une chronologie de la RSE dans le temps sera présentée pour comprendre l'évolution de ce concept. Elle peut être résumée en trois phases : La première phase est marquée par une approche normative et philosophique de la RSE (Gond et Igalens, 2008). La deuxième phase est celle des mouvements sociaux et environnementaux ciblant les entreprises, où l'accent est mis sur les questions liées à la gestion pratique des problèmes sociaux et environnementaux des entreprises (Buer, Ackerman, 1976) et la troisième phase, celle de l'émergence du concept de performance sociale des entreprises (PSE), remplaçant le concept de sensibilité sociétale, où les théoriciens ont commencé à s'intéresser à la mesure du PSE, mais aussi à travers l'abondante littérature qui a mis en évidence l'importance de la prise en compte des parties prenantes. Un autre aspect qui mérite d'être souligné concerne le débat qui entoure la nature volontaire de la RSE, qui n'est pas très bien perçue par les syndicats et les représentants des travailleurs.

Il s'avère, au terme de ce modeste travail, que le concept de RSE est un concept polymorphe (Boutiba, R., Boussoura, E. & Ben-Slimane, O. (2016)) car son architecture n'est pas consensuelle et représente un processus évolutif dont la perception peut se faire en fonction du courant de pensée ou de l'idéologie de l'auteur.

Par souci de simplification et afin de ne pas nous égarer dans cette multitude de définitions controversées, nous avons emprunté la définition donnée par Taleb, (2013) qui se lit comme suit « *la responsabilité sociale des entreprises comme un engagement volontaire, qui consiste à intégrer les objectifs économiques, sociaux et environnementaux, dans le processus de production et dans la relation avec les parties prenantes externes et internes* », Cette définition nous semble la plus appropriée et englobe les quatre caractéristiques qui sont essentielles à la définition du concept de RSE, lesquelles sont étayées par la figure 7 ci-dessous :

**Figure 7 : Les quatre caractéristiques constitutives de la définition de la RSE**



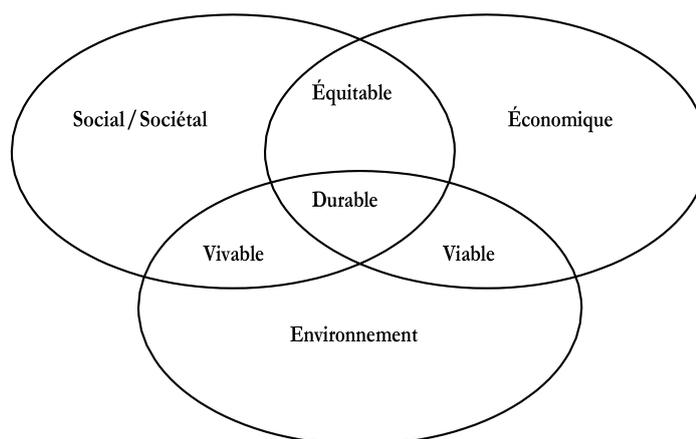
## 1.4. Notions périphériques au concept de la RSE

la RSE est maintenant devenue, une des thématiques les plus phares dans la littérature managériale mobilisant plusieurs concepts qui se complètent, ayant une intersection avec la RSE. Cependant, la difficulté de donner une définition précise à la RSE nous oblige à élucider les concepts périphériques liés à la RSE à savoir : le développement durable, la performance globale et l'investissement socialement responsable.

### 1.4.1. Développement durable

Le concept de développement durable (DD) n'est pas nouveau, mais remonte au début des années 1980 (Vinogradov ou Clausen de 1981). Il est apparu officiellement en 1987 dans le rapport (Notre avenir commun) de la Commission mondiale des Nations unies sur le développement et l'environnement, rédigé par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. Dans ce rapport, communément appelé "Rapport Brundtland", le concept de développement durable a été défini pour la première fois en 1987 en ces termes « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* ». Cependant, le concept de "développement durable" s'est cristallisé en 1992, lors du sommet de Rio et repose sur trois sphères complémentaires, comme l'illustre la figure 8.

**Figure 8: Les trois sphères du développement durable**



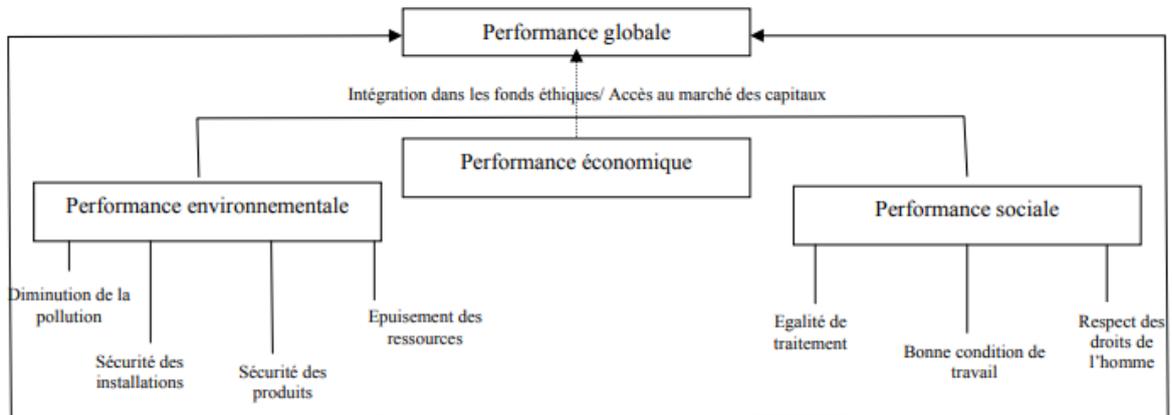
Aujourd'hui, les besoins humains de nombreuses personnes ne sont pas satisfaits et, dans le même temps, la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins est compromise. C'est pour cette raison que le développement durable est devenu un concept, affecté par la nécessité d'offrir aux gens un type de développement qui peut répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. La croissance économique peut entraîner une amélioration du niveau de vie d'une petite partie de la population alors que la majorité de la population reste pauvre. C'est la manière dont la croissance économique est répartie entre les populations qui détermine le niveau de développement. Le concept de développement durable est ainsi devenu un objectif largement reconnu pour la société humaine du 21<sup>e</sup> siècle et une nécessité pour faire face aux problèmes actuels auxquels il semble très urgent de répondre.

En outre, la durabilité est généralement perçue comme la combinaison des performances environnementales, sociales et économique. Ainsi, la richesse et le bien-être se trouvent à une nouvelle croisée des chemins. (Datta, A., 1997) et à la jonction de deux concepts importants : La RSE et le développement durable, qui doivent être inclus dans toutes les actions et constituent le cœur du modèle de développement et la garantie la plus sûre d'une prospérité future et durable pour les entreprises, dans la mesure où la RSE peut contribuer au développement durable tout en améliorant le potentiel d'innovation et de compétitivité des entreprises et ainsi que de promouvoir l'employabilité et la création d'emplois au Maroc.

#### **1.4.2. Performance globale**

La performance de l'entreprise est une notion centrale dans les sciences de gestion qui était auparavant réduite à l'aspect financier, et qui s'est progressivement élargie pour toucher tous les autres aspects du fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité. Ainsi, la performance globale renvoie à « *l'agrégation des performances économiques, et sociales et environnementales* » (Baret, 2006, p ; 2), ou le croisement de trois performances: la performance économique, sociale et environnementale (Reynaud, 2003) comme s'est illustré dans la figure 9.

**Figure 9 : Composantes de la performance globales**



*Source : Reynaud (2003)*

Par ailleurs, cette vision de la performance tridimensionnelle est une réponse des entreprises aux besoins de ses parties prenantes (stakeholders), En effet, la performance globale est consolidée par la théorie des parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée ,2010)

En effet, la performance globale de l'entreprise (PGE) a connu un regain d'usage, renforcée par cette vision tridimensionnelle ou globale, dans la mesure où l'atteinte d'un degré élevé de performance reste le rêve de toute entreprise, et dans cette perspective la RSE permet aux entreprises d'intégrer les différentes approches de la performance. Elle est considérée aujourd'hui comme une préoccupation globale impliquant tous les partenaires, selon une dynamique « gagnant-gagnant »<sup>15</sup>. Si, à présent, les paramètres de la performance globale sont bien définis, la diversité des outils de mesure et les indicateurs utilisés pour évaluer la PGE représentent une difficulté pour les entreprises, puisqu'ils ne prennent pas en compte toutes les dimensions de la PG.

Dans le même contexte, il s'avère très important de mentionner que la performance globale ne se limite pas à des indicateurs ou à une approche quantitative (Babeau, 2015), mais c'est une

<sup>15</sup> A titre d'exemple selon le PNUD (2008 : p 2) « Entreprendre avec les populations pauvres leur permet de prendre pied sur le marché, étape critique du chemin qui les sortira de la pauvreté. Pour les entrepreneurs et les sociétés, c'est un moteur d'innovation qui crée des marchés et de nouveaux espaces de croissance. Les modèles entrepreneuriaux au bénéfice de tous permettent à la fois de produire et de récolter les bénéfices du développement humain. »

approche de complémentarité, s'inscrivant dans un processus concertatif et stratégique qui nécessite la participation de tous les groupes sociaux, les collaborateurs et les parties prenantes de l'entreprise

### **1.4.3. Investissement socialement responsable**

L'investissement socialement responsable connu sous le sigle (ISR), est une nouvelle forme d'investissement qui est devenu une tendance pour le monde des investisseurs. Ce type d'investissement ne date pas d'aujourd'hui mais trouve ses origines dans les années 1920 en Amérique du Nord, à une époque où l'engagement dans le volet social commence à se faire sentir par les dirigeants des entreprises américaines.

Ainsi, l'investissement socialement responsable renvoie à la prise en considération des critères extra-financiers, tout en identifiant les enjeux prioritaires dans l'ensemble des trois domaines du développement durable, dits «ESG»<sup>16</sup> (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

La multiplicité des référentiels rend complexe la définition de l'investissement socialement responsable (ISR), et parmi toutes les tentatives de définition de ce concept c'est celle de Renneboog et al. (2008) qui nous paraît la plus large et la plus complète, car elle regroupe les trois dimensions du développement durable recensés ci-dessus. Ainsi, l'investissement socialement responsable peut se définir comme « *L'ISR applique, à la différence des investissements de type conventionnel, un jeu de filtres d'investissement pour sélectionner ou exclure des actifs basés sur des critères écologiques, sociaux, de gouvernance d'entreprise ou encore éthiques, et s'engage également dans la communauté locale et dans l'activisme actionnarial* » (Renneboog et al., 2008)

Il convient également de noter que l'investissement socialement responsable découle du mariage de la RSE et du développement durable, sur lesquels l'entreprise entend légitimer sa responsabilité sociale. En outre, la prise en compte de manière systématique et explicite des critères ESG dans les décisions de financement et d'investissement permettent à l'entreprise

---

<sup>16</sup> Des analyses extra-financiers internes aux sociétés de gestion (Buy-side) ou externes (Sell-side) évaluent les sociétés sur des critères dits-ESG, permettant ainsi l'intégration des meilleures entreprises au sein des portefeuilles de gérants

de mieux appréhender la création de valeur durable et responsable, sans pour autant négliger son rôle d'assurer un niveau de performance suffisant compte tenu de ses orientations stratégiques, selon les trois formes suivantes :

- Le fond socialement responsable ou de développement durable : c'est une intégration des critères extra-financiers visant à évaluer la performance sociale des entreprises cotées
- Les fonds d'exclusion : ce sont des fonds plus médiatisés dans les pays anglo-saxons, ils excluent pour des raisons morales ou religieuses, certains secteurs comme l'armement, tabac,....etc.
- L'engagement actionnarial : les entreprises sont obligées d'appliquer et d'introniser une politique sociale forte, suite à la demande des investisseurs.

En fin de compte, l'ISR consiste à investir dans des entreprises qui intègrent des critères ESG, élargissant ainsi les opportunités de marché de ces entreprises, en créant une valeur financière et immatérielle et en attirant du capital socialement responsable. En outre, ce type d'investissement est en constante évolution à l'échelle mondiale car il surpasse les investissements traditionnels. En effet, les investissements socialement responsables en France, par exemple, représentent plus de 1 000 milliards d'euros, ce qui prouve la part colossale des ISR sur ce marché.

### **1.5. Emergence de la RSE**

Selon la majorité des chercheurs, des universitaires et des praticiens, la RSE a vu le jour en Amérique du Nord. Les raisons qui ont conduit à la naissance de ce concept sont à la fois des préoccupations éthiques et religieuses de la société américaine de l'époque, mais aussi suite à un contexte capitaliste dans lequel l'état intervient très peu, contrairement au modèle européen. Ce concept made in Us a fait des progrès louables comme en témoignent les multiples articles et publications sur le sujet. Il est désormais reconnu comme outil stratégique puissant au service des entreprises, leur permettant de conquérir un marché, soigner leur image de marque auprès de leurs parties prenantes et de se positionner comme des entreprises socialement responsables. Dans cette section, nous allons élucider la diffusion de la RSE

depuis l'Amérique du Nord jusqu'en Europe, puis dans le monde entier, et nous examinerons l'état d'avancement de la RSE au Maroc.

### **1.5.1. Amérique du Nord : berceau de la RSE**

La RSE est apparue en Amérique du Nord et plus précisément aux États-Unis à l'ère industrielle à la fin du 19<sup>ième</sup> siècle, (Carroll, 2008), dans un contexte où le capitalisme règne et les entreprises connaissent de vastes changements, tant au niveau de leurs tailles, que dans l'environnement qui les entoure, caractérisée à l'époque par des abus économiques et environnementaux.

Au début, la RSE était basée sur un comportement paternaliste et philanthropiques qui se manifeste dans les actions de plusieurs patrons tels que, Ford avec son concept de « *Five dollars day* » Jorda, H. (2009), qui a mis en une politique de motivation des travailleurs, en leur offrant, par exemple, un salaire très élevé, un logement de qualité et de très bonnes conditions sanitaires, garantissant des meilleures conditions de travail et une plus grande sécurité d'emploi. Dans le même esprit, Taylor soutenait aussi l'idée que l'ouvrier doit être bien rémunéré pour s'impliquer davantage dans son travail

Dans le même contexte, il nous semble très judicieux de rappeler que le fordisme a joué un rôle d'intermédiation entre les actions économiques et sociales (RSE), par ses œuvres caritatives en faveur des ouvriers. Cependant, avec l'avènement de l'état providence, le rôle de l'entreprise a commencé à s'estomper sous prétexte que les questions sociales ne sont pas du ressort de l'entreprise (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2016). Après quelques années, et suite à un contexte socio-politique et religieux, la RSE est officiellement née sous l'impulsion de son parrain Howard Bowen. Cet économiste protestant pasteur a donné à la RSE sa première définition adaptée au contexte de l'époque.

Notons également que l'approche américaine a joué un rôle central, par ses valeurs de pluralisme démocratique, de moralisme, et d'utilitarisme dans le façonnage du concept de la RSE, (Pasquero, 2004,2009). Parallèlement, la constance de cette notion aux États-Unis a contribué à la naissance d'autres notions périphériques telles que la théorie des parties prenantes, ou la performance sociale, donnant ensuite naissance au concept de la performance

globale. Par conséquent, la RSE s'est diffusée vers les 1990 en Europe, suite à l'essoufflement et au « *délitement progressif du Fordisme et de l'effacement de l'état providence* », (Benaïcha. O 2017).

### **1.5.2. Emergence de la RSE en Europe**

La RSE a émergée en Europe pour apporter des éléments de réponses aux exigences de la société civile, qui n'a pas cessé de protester contre les entreprises pour qu'elles changent leur comportement et à prendre en compte dans leurs stratégies les grands problèmes environnementaux et sociaux. De même, la médiatisation des scandales financiers et des catastrophes naturelles est un autre aspect qui a favorisé une prise de conscience accrue vis-à-vis de la RSE. Ces facteurs ont conduit à recadrer la RSE et à l'institutionnaliser par des politiques publiques, contrairement au modèle anglo-américain où la RSE était volontaire et guidée par la volonté personnelle des managers des entreprises (Ben Yedder & Zaddem, 2009).

En effet, la vision européenne de la RSE n'a pas une tendance à s'appuyer sur des actions philanthropiques. Au contraire, les actions qui sont appréciées et qui relèvent du champ de la RSE sont celles qui émanent quotidiennement et habituellement de l'entreprise (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Par ailleurs, la RSE a connu un essor remarquable après la diffusion de la définition de la commission européenne, publié dans son fameux ouvrage « livre vert », ". Ce soutien apporté par ladite commission a permis de lancer, à l'époque, une stratégie nationale pour le développement durable en Europe. Ainsi, la RSE est perçue comme la traduction du développement durable au niveau microéconomique, comme le signale Blanc « *il s'agit de la Transposition aux entreprises de la logique du développement durable* » (Blanc, 2008), dans la mesure où elle est devenue, selon la Commission européenne dans sa communication de (2011), juridiquement bien structuré et l'un des modes de fonctionnement des entreprises en Europe.

### **1.5.3. Emergence de la RSE en Asie**

La RSE est apparue en Asie, suite à l'émergence des firmes multinationales qui se sont installées dans les pays asiatiques dans les années quatre-vingt-dix, stimulant ainsi positivement les pratiques de RSE dans les entreprises asiatique. Alors que l'occident est considéré comme le berceau de la RSE où le débat sur la RSE était enrichi par l'interaction de la société civile, les entreprises asiatiques qui exportent leurs produits et s'installent eux aussi dans des pays où la RSE règne, ont contribué à importer le concept en Asie, en particulier dans des pays comme le Japon et la Corée du Sud, qui sont connus pour leur travail bénévole et leurs initiatives environnementales et figurent désormais parmi les leaders mondiaux dans ce domaine.

#### **1.5.4. Emergence de la RSE en Afrique**

L'Afrique n'a pas resté à l'écart de la mouvance sociale, puisqu'elle a commencé à s'orienter vers la RSE et le développement durable à travers des actions, dont le nombre ne cessent de se multiplier et qui sont de plus en plus porteuse de développement. Nous constatons aujourd'hui une réelle volonté de la part des dirigeants et des cadres des entreprises africaines de contribuer efficacement à relever le pari du développement et de la RSE. En d'autres termes, l'Afrique est devenue un terrain fertile, un nouveau lieu d'innovation sociale, qui constitue non seulement un nouveau front économique du monde mais aussi un nouvel eldorado de la RSE. Historiquement, l'émergence de la RSE en Afrique a été inspirée par les pratiques occidentales, mais aussi par les traditions enracinées dans la culture et la logique sous-jacente des valeurs humanitaires africaines (Visser, 2008).

Toutefois, si le concept de RSE a connu une croissance remarquable en Afrique, il reste relativement peu développé par rapport au nombre d'entreprises. Fort heureusement, les filiales des multinationales européennes implantées dans plusieurs pays africains jouent un rôle positif dans la promotion des pratiques de RSE en raison de leur nature contagieuse (Diop, C & Ngaha Bah, A. 2018). De plus, les entreprises sont obligées d'adhérer à ces pratiques afin, d'une part, de s'ouvrir à l'international avec des produits conformes aux normes internationales et, d'autre part, d'améliorer leur image de marque. Ainsi, la RSE reste un tremplin essentiel pour la formalisation du secteur informel, qui occupe une place importante dans l'économie de plusieurs pays africains.

## 1.6. Etat des lieux de la RSE au Maroc

Dans un environnement changeant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par l'évolution des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, la mise en place de nouvelles règles du jeu et la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise constituent une obligation pour toute entreprise, afin de maximiser son rendement et d'assurer sa continuité et sa survie.

C'est dans ce contexte que la RSE a émergé au Maroc, promue par les multinationales qui l'ont introduite au Maroc puis facilitée par la collaboration de leurs partenaires locaux (Filali Maknsassi, 2009). En fait, cette évolution de la RSE a incité les autorités marocaines à fournir un cadre favorable à l'opérationnalisation de la RSE, notamment au niveau juridique et institutionnel (El Abboubi, M & El Kandoussi, F, 2009). A cet égard, nous tenons à souligner le discours, du 18 mai 2005, de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste et le glorifie, annonçant le lancement de l'initiative nationale pour le développement humain connue sous le sigle (INDH) ;

*« Nous avons décidé, avec l'aide de Dieu, de nous y atteler en lançant une nouvelle initiative qui se veut novatrice et ambitieuse, à savoir : "l'Initiative Nationale pour le Développement Humain". Cette initiative s'inscrit dans la vision d'ensemble qui constitue la matrice de notre projet sociétal, modèle bâti sur les principes de démocratie politique, d'efficacité économique, de cohésion sociale et de travail, mais aussi sur la possibilité donnée à tout un chacun de s'épanouir en déployant pleinement ses potentialités et ses aptitudes ... » (Extrait du Discours de lancement de l'INDH par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'Assiste 18 Mai 2005) .*

Le but de cette initiative royale est notamment d'intégrer de nombreux objectifs sociaux dans les décisions d'investissement. En outre, ce message du souverain est un signal politique très fort pour encourager et stimuler les initiatives privées pour faire face aux problèmes sociaux. A cette fin, les autorités marocaines, à l'instigation de SM le Roi Mohammed 6, ont consacré un budget de 18 milliards de DH à la phase 3 de l'INDH, dont la majorité est destinée aux enfants et aux jeunes. Dans ce contexte, voici un extrait du discours royal :

« *Cher peuple, la question sociale retient toute Mon attention et M'interpelle vivement à la fois en tant que Roi et en tant qu'homme [...]. J'insiste sur la nécessité de se concentrer sur les mesures d'urgence à mettre en œuvre dans les domaines suivants : [...] **Lancer la troisième phase de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain**, en consolidant ses acquis et en recentrant ses programmes sur le développement du capital humain, la promotion de la condition des générations montantes, l'appui aux catégories en situation difficile, et en lançant une nouvelle génération d'initiatives génératrices de revenus et d'emplois.* » (Extrait du Discours du Trône prononcé le dimanche 29 juillet 2018 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'Assiste.)

Ce programme de l'INDH est très louable et constitue un bon témoignage de la volonté qui émane du sommet de la pyramide du pouvoir, permettant au Maroc de se doter de son propre modèle de développement durable, au moment où le Maroc connaît une évolution remarquable du code du travail, tant en termes de respect des droits de l'homme que d'engagement social pour lutter contre la précarité, la pauvreté et la protection de l'environnement du territoire (Tlemçani, 2009), permettant ainsi au Maroc de consolider ses acquis en matière de démocratie, de décentralisation et d'amélioration des conditions sociales et économiques des couches défavorisées de la population (Hammach, 2016).

Il convient de souligner également que le discours royal ne vise pas seulement la poursuite de l'adhésion du Maroc au développement durable comme d'autres pays ou le passage d'une logique de croissance à une logique de développement (El Hila.H & Amaazoul.H, 2012), mais à inviter d'autres acteurs économiques à s'inscrire dans cette tendance, à savoir l'entreprise pour assurer sa responsabilité sociale. Sur la même lancée, le Maroc a pris un nouveau tournant en matière de normalisation avec l'adoption de plusieurs normes qui concernent plus spécifiquement la gestion des aspects sociaux dans l'entreprise, en vue d'engendrer un processus social transformateur avec l'implication de toutes les parties prenantes.

Par ailleurs, le partenaire historique de l'Etat, le secteur privé représenté par la CGEM, s'est engagé à promouvoir les enjeux du développement durable et les bonnes pratiques sociétales auprès des entreprises marocaines. Cela s'est traduit par la création, pour la première fois, de la Charte de la RSE et d'un Label RSE en accord avec les normes et références

internationales. Si la Charte RSE de la CGEM est un acte solennel, permettant de définir les activités des entreprises les plus sensibles et qui nécessitent une attention particulière, notamment pour ses parties prenantes, le Label est de son côté représente une reconnaissance et une distinction, attribuée aux entreprises les plus performantes pour leurs engagements en matière de RSE.

Dans cette perspective, nous estimons important de mettre la lumière sur l'ensemble des normes et des labels adoptés par le Maroc, et les entreprises marocaines labellisées RSE à ce jour.

### **1.6.1. Normes et références de la RSE**

Tout d'abord, il convient de souligner que la bonne gouvernance de la RSE se matérialise par le respect et l'adoption de normes internationales (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, SA 8000) ou nationales (NM 00.5.800...etc) pour que les entreprises soient en parfaite conformité avec les normes et exigences existantes.

#### **a) Les normes internationales les plus connus**

- **ISO 9001** : La norme ISO 9001 définit les critères applicables à un système de gestion de la qualité. Cette certification est une reconnaissance forte pour l'entreprise en ce qui concerne la qualité de son savoir-faire et de sa compétence, démontrant la présence de la culture client et favorisant la créativité et l'innovation.
  
- **ISO 14001**: cette norme aide une entreprise à atteindre les résultats attendus de son système de management environnemental, qui apportent une valeur ajoutée pour l'environnement, l'entreprise elle-même et les parties intéressées. Conformément à la politique environnementale de l'entreprise. Ainsi, les résultats attendus d'un système de management environnemental comprennent
  - l'amélioration des performances environnementales ;
  - le respect des obligations de conformité ;
  - la réalisation des objectifs environnementaux.

**ISO<sup>17</sup> 26000** : la norme **ISO 26000** est une norme qui veille à fournir aux entreprises les grandes lignes de la responsabilité sociétale pour un comportement plus responsable vis à vis l'environnement. Ainsi, elle sert à évaluer la performance globale del' entreprise et son insertion dans le développement durable. Cette norme s'adresse en outre à tous les types d'organisations, quelle que soient leur activité, leur taille ou leur implantation.

- **Sa 8000** : la norme SA 8000 est le premier programme de certification sociale au monde. Il offre un cadre global permettant aux organisations de tous types, dans tous les secteurs et dans tous les pays, de démontrer leur engagement en faveur d'un traitement équitable des travailleurs. Créée par SAI en 1997 comme la première certification sociale crédible, elle est devenue la norme la plus répandue depuis plus de 20 ans. Elle traite les éléments suivants :

- Le travail des enfants
- Travail forcé ou obligatoire
- Santé et sécurité
- Liberté d'association et droit à la négociation collective
- Discrimination
- Pratiques disciplinaires
- Heures de travail
- Rémunération
- Système de gestion

Ces normes internationales font partie des normes qui ont une résonance notable et suscitent l'intérêt de tous.

#### **b) Les normes nationales assurées par l'IMANOR<sup>18</sup>**

---

<sup>17</sup>.<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType>

<sup>18</sup> L'IMANOR, est le comité membre représentant le Royaume du Maroc auprès de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

IMANOR, est le comité membre représentant le Royaume du Maroc à l'Organisation internationale de normalisation (ISO), et à d'autres organisations. Créé en 2010, il est habilité à faire une évaluation des entreprises marocaines, en vue de leur délivrer une certification conformément aux normes et référentiels reconnus et des procédures de fonctionnement compatibles avec les pratiques internationales. IMANOR, qui a été créé en remplacement du SNIMA (Service national de la normalisation industrielle), est investi de la mission suivante :

- La production des normes marocaines;
- La certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs;
- La diffusion des normes, produits, activités et informations associés;
- La formation sur les normes et les techniques de leur mise en œuvre;
- La représentation internationale du Maroc dans le domaine de normalisation.

Dans ce qui suit, nous passons en revue les normes les plus connues dans le royaume :

- **NM. 00.5.600** : Cette norme concerne la mise en œuvre d'un système de gestion des aspects sociaux (SMAS) dans les entreprises, permettant aux entreprises de mener une politique sociale à l'égard de leurs salariés et des autres personnes en relation avec leurs activités. Elle est inspirée de la norme internationale SA 8000.
- **NM 00.5.601** : ladite norme s'inscrit dans le cadre du plan national d'action (PNA) pour la conformité sociale initié par le ministère de tutelle. Elle a pour objectif d'inciter les organismes marocains à se conformer à la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne le code du travail, la protection sociale, l'assurance contre les accidents du travail et la maladie. Cette certification concerne en effet toutes les entreprises opérant dans les secteurs industriel, commercial, agricole et forestier.
- **NM 00.5.801** : cette norme s'adresse aux grandes entreprises industrielles et vise à établir les termes d'un comportement responsable envers les employés et les tiers, en mettant l'accent sur la minimisation des risques inhérents à l'activité de l'entreprise. Elle vise également à diffuser une image responsable sur le marché.

En raison de son utilité dans le cycle de vie de toute organisation, la certification permet de démontrer que le produit répond aux attentes des clients en termes de qualité et à leurs besoins.

### **1.6.2. Label de la RSE de la CGEM**

Créé par le conseil d'administration de la CGEM le 28 septembre 2006, le "Label CGEM" pour la Responsabilité Sociale des Entreprises est une distinction permettant à la CGEM de reconnaître l'engagement des entreprises en matière de RSE et son insertion dans leur stratégie managériale et leur fonctionnement quotidien.

Ce Label est attribué à la suite d'une évaluation des pratiques des entreprises dans les neuf domaines d'action constituant la charte de responsabilité de la CGEM, notamment :

- Le respect des droits humains ;
- L'amélioration en continu des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles ;
- La protection l'environnement ;
- La prévention de la corruption ;
- Le respect des règles de la saine concurrence ;
- Le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise ;
- Le respect des intérêts des clients et des consommateurs ;
- La promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ;
- Le développement de l'engagement sociétal.

En outre, ce label est accordé pour une période de trois ans aux entreprises établies au Maroc et fait l'objet de contrôles réguliers. En effet, un certain nombre d'entreprises l'ont perdu en raison de pratiques de gestion non conformes à la charte de responsabilité sociale. En outre, ce label a suscité l'enthousiasme des entreprises marocaines et, à ce jour, on compte 101 entreprises labellisées RSE, dont un tiers sont des PME, avec un chiffre d'affaires moyen d'environ 200 millions de dirhams pour chacune d'entre elles, dont la quasi majorité opère dans le secteur industriel (Hniche & Aquesbi, 2015).

Mentionnons également le rôle de l'agence de notation Vigeo, partenaire stratégique privilégié de la CGEM, dont le rôle est de noter les entreprises cotées à la Bourse de Casablanca, selon six domaines d'évaluation (environnement, droits de l'homme, ressources humaines, gouvernance d'entreprise, comportement sur le marché, engagement sociétal). Par ailleurs, l'agence Vigeo récompense les entreprises cotées à la Bourse de Casablanca ou les émetteurs d'obligations (labellisées ou non) par des trophées " Top performers RSE", (Bouhmadi & Ouhadi, 2015) récompensant ainsi les entreprises qui ont démontré une meilleure appréhension et une meilleure opérationnalisation des principes de la RSE dans leurs stratégies managériales.

Cette reconnaissance des efforts déployés par les entreprises est une prise de conscience implicite et une incitation pour les autres à adopter cette culture et à créer un climat où prévaut le respect de l'environnement et de la société. Ainsi, cette approche exemplaire a été remarquablement reprise par cinq entreprises en 2019, qui ont amélioré leur score de manière significative.

La notation extra-financière interpelle l'entreprise et reflète son degré d'intégration et la durabilité de ses performances, tout en l'aidant à maîtriser et à anticiper parfaitement les risques juridiques, de réputation et de cohésion sociale, ainsi que son efficacité opérationnelle. Aujourd'hui, au Maroc, grâce à l'introduction de la culture de reporting ESG, les entreprises sont conscientes du rôle que peuvent jouer les actions de RSE dans la réalisation de la performance financière et économique.

Aujourd'hui, il existe un consensus sur le fait que le Maroc a fait des progrès louables et remarquables depuis la conférence de Marrakech des parties (COP22), qui a donné un élan supplémentaire aux efforts consentis par le Maroc dans ce domaine. Même si cet effort semble s'essouffler ces deux dernières années, nous constatons que les entreprises marocaines se distinguent par des engagements et des indicateurs de performance, en se comparant aux meilleurs standards internationaux, selon l'agence Vigeo. De plus, le Maroc est bien positionné par rapport aux autres pays du continent africain et dispose d'une entité forte, la CGEM, qui ne cesse de déployer des efforts pour promouvoir des pratiques sociales dans les entreprises marocaines. Cependant, le Maroc doit fédérer davantage d'actions pour une

stratégie de plus en plus souple, lui permettant de se démarquer de plus en plus, comme on le voit aujourd'hui dans sa gestion de la crise sanitaire liée au Covid 19, dans trois domaines : la santé, l'économie et l'ordre social, atténuant ainsi les effets de la crise sur le tissu économique national.

La procédure de labellisation et la charte de responsabilité sociale de la CGEM sont présentées dans les annexes 1 et 2 de cette étude.

## **Conclusion du chapitre I**

Dans ce premier chapitre, nous avons pu disséquer ce concept de RSE et en comprendre la genèse historique jusqu'à sa conceptualisation actuelle, depuis ses origines américaines, en passant par son émergence en Europe, jusqu'à son implantation au Maroc. Nous avons vu que la RSE a des racines philosophiques, religieuses et éthiques (Pasquero, 2005), et nous avons discuté de son rôle dans l'interaction entre la société et les entreprises, une relation qui a fait l'objet de débats passionnés dans la littérature qui lui est consacrée. Cette interaction a donné naissance à des courants tels que le courant Business & Society (Gendron, 2000) et bien d'autres encore. Le processus de conceptualisation de la RSE a également été mis en évidence par les différentes phases que le concept a traversées.

La notion de RSE est aujourd'hui associée à celle de parties prenantes (Freeman, 1984), une relation dans laquelle l'entreprise assume une grande responsabilité envers ses tiers par la couverture de leurs besoins massifs. Ce concept est néanmoins devenu contingent et l'importance accordée à chacune de ses dimensions peut changer selon le contexte dans lequel il est adopté (Paquero, 2017), une réalité attestée par le monde académique.

Compte tenu de ce qui a été dit, les entreprises sont appelées à mieux comprendre la RSE et à la mettre en œuvre selon les règles de bonne pratique, car toute négligence peut entraîner des conséquences sociales et écologiques qui rendent le progrès économique éphémère (Amaazoul, H., & Hila, R.E, 2016) plutôt que sain. Dans le contexte marocain, on assiste à des progrès louables et à un effort considérable de la part de la CGEM, partenaire privilégié de l'Etat, qui ne cesse d'encourager les entreprises à s'impliquer davantage dans les questions liées au développement durable et social et à adopter des comportements responsables. Cependant, certains obstacles s'opposent à ces progrès, notamment la priorité donnée à la dimension financière, qui imprègne la logique des dirigeants marocains.

## **Chapitre II : Modèles explicatifs de l'engagement social des entreprises : cadre théorique et hypothèses**

## **Introduction chapitre 2**

L'examen de la littérature sur la RSE effectué dans les chapitres 1 et 2 a révélé certaines insuffisances dans les connaissances disponibles. Ainsi, il existe une incertitude quant à la diffusion réelle des activités de RSE, un désaccord sur la relation entre la RSE et les performances financières des entreprises et une controverse sur ce qui pousse les entreprises à adopter volontairement une pratique de RSE. Dans ce contexte, les chercheurs sont appelés à examiner les politiques et les pratiques réelles utilisées par les dirigeants pour faire face aux responsabilités sociales et environnementales de leurs entreprises (Lindgreen & Swaen, 2010).

Sur la base de la littérature examinée dans les chapitres précédents, ce chapitre cherche à développer un cadre théorique qui permettra à cette étude d'examiner empiriquement le sujet et de produire des conclusions qui feront progresser les connaissances existantes sur le sujet. Ceci est réalisé sur la base d'une approche interdisciplinaire, s'appuyant, comme nous l'avons vu, sur la théorie des parties prenantes, la théorie sociologique et morale et la théorie du leadership. Bien que ces théories puissent souvent se chevaucher, elles offrent un cadre riche pour explorer les questions relatives à l'influence de la RSE sur les pratiques des entreprises en la matière.

Le choix d'une approche interdisciplinaire se justifie par le fait que :

- la nature de la RSE est interdisciplinaire ;
- la recherche dans une seule discipline a rencontré des obstacles et il faut plus d'une discipline pour comprendre ce concept dans son ensemble ; et
- l'utilisation d'une telle approche permettra au chercheur d'avoir un aperçu du "monde réel" dans la mise en œuvre des pratiques de RSE (Tait & Lyall, 2007).

Ce chapitre présente en outre un ensemble d'hypothèses vérifiables qui créent un cadre conceptuel pour l'analyse empirique développée dans les chapitres suivants.

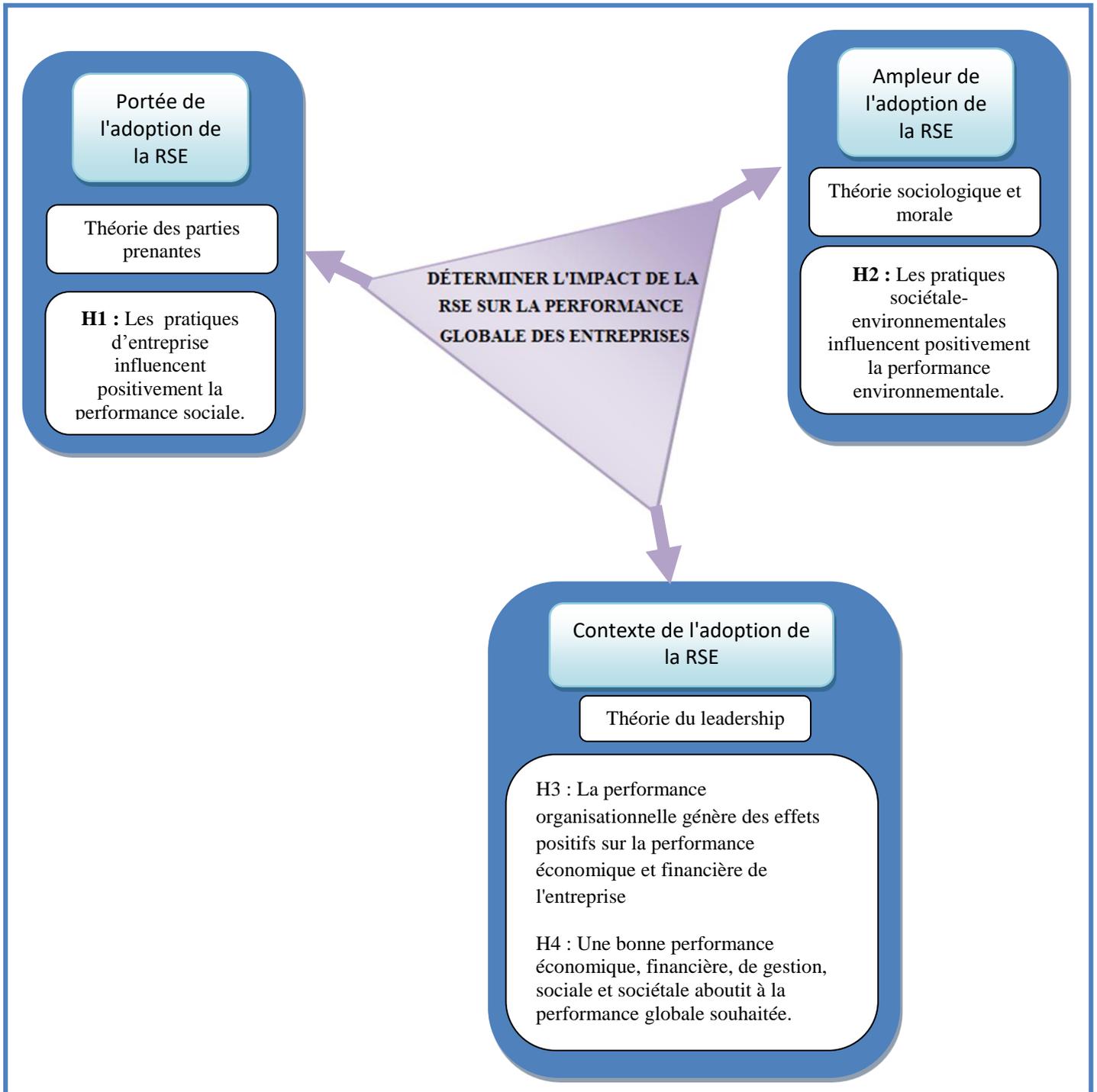
## **2.1 Fondements théoriques de l'engagement social : Justification de l'accent mis sur la portée, le contexte et l'ampleur de l'adoption de la RSE**

L'étude s'appuie sur les arguments avancés dans la littérature, selon lesquels, pour avoir une meilleure idée de l'influence d'une pratique sur la conduite des affaires, il faut analyser à la fois les raisons pour lesquelles les entreprises adoptent cette pratique (ampleur de l'adoption) et la manière dont les entreprises l'utilisent dans leurs activités quotidiennes (Corbett & Muthulingam, 2007), c'est-à-dire si elles adoptent la pratique sous sa forme typique ou si elles l'adaptent à leurs propres besoins spécifiques (profondeur de l'adoption). Ainsi, l'ampleur de l'adoption permettra à cette étude d'identifier les tendances qui influencent la décision des entreprises d'adopter les principes de la RSE. En conséquence, la profondeur révélera le degré de conformité de l'entreprise aux exigences de leurs parties prenantes. Ce qui permet d'avoir une indication de l'impact possible sur les performances globales des entreprises.

En outre, selon (Corbett & Muthulingam, 2007), la profondeur de l'adoption est étroitement liée au fait que l'adoption ait eu lieu uniquement à des fins de signalisation ou pour bénéficier des avantages intrinsèques de la pratique. Si des fins de signalisation sont à l'origine de l'adoption, la profondeur de celle-ci est liée aux exigences des normes et du système de certification. En revanche, si l'entreprise adopte les pratiques RSE à cause de ses avantages intrinsèques, alors l'adoption peut être plus profonde.

Cette recherche prolonge l'idée ci-dessus et soutient qu'une approche holistique de l'influence de la RSE sur la performance des entreprises ne peut être complète sans l'étude du contexte dans lequel la mise en œuvre de la RSE a lieu, car elle affecte profondément la manière dont l'entreprise adoptera ce concept. L'identification du contexte de l'adoption des pratiques de RSE démontrera l'efficacité des mécanismes de contrôle pour garantir la mise en œuvre de ces pratiques. Il est à prévoir qu'un environnement avec des mécanismes de contrôle institutionnels indulgents ne garantira pas l'application des pratiques de RSE, permettant aux entreprises de se comporter de manière opportuniste et vice versa. Les sections suivantes traitent de l'étendue, de la profondeur et du contexte de l'adoption de la RSE.

**Figure 10 : Cadre théorique pour l'analyse de l'influence de la RSE sur la performance globale des entreprises**



*Figure réalisée par nos soins*

### **2.1.1 Théorie des parties prenantes pour appréhender la portée de la contribution des parties prenantes aux stratégies de RSE**

Les racines historiques de la notion de parties prenantes (stakeholders) remontent aux travaux de Berle et Means (1932), Dold (1932) et Barnard (1938) selon Gond et Mercier (2003). Cependant, si l'on en croit Freeman (1984, p. 31), c'est en 1963 que le terme Stakeholder (HS) est apparu pour la première fois, lors d'une réflexion stratégique au Stanford Research Institute (Gond et Mercier, 2003). Ce terme était employé à cette époque pour désigner les "parties prenantes", les "parties intéressées" ou les " ayants droit " (idem, p. 3).

Depuis lors, la notion des parties prenantes est devenue un terme important dans les sciences sociales et de gestion et a évolué pour devenir une théorie depuis la publication du livre "Strategic Management" d'Edward Freeman (1984) : A Stakeholder Approach", dans lequel Freeman détaille la contribution de cette théorie à la gestion organisationnelle et à l'éthique des affaires, tout en identifiant les groupes qui sont parties prenantes dans une entreprise, et les méthodes par lesquelles la direction peut tenir dûment compte des intérêts de ces groupes.

La prise en compte des parties prenantes dans le cadre de la RSE d'une entreprise est devenue un enjeu fondamental et fait partie des thèmes abondamment abordés dans la littérature, comme le résume Cazal (2008), citant Capron et Quairel-Lanoizelée : "Le concept de parties prenantes est omniprésent dans la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises" (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). En effet, ce concept a fait l'objet d'un examen attentif et approfondi par les chercheurs et plusieurs définitions ou tentatives de définition ont été faites pour lui donner forme (Ansoff, 1968 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell, Angle et Wood, 1995 ; Freeman, 1984...etc). Toutefois, ces définitions ne convergent pas vers une définition commune et, parmi toutes ces tentatives, la définition la plus souvent citée des parties prenantes est celle donnée en 1984 par Freeman (1984) : « *Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* », probablement en raison de son caractère plus large.

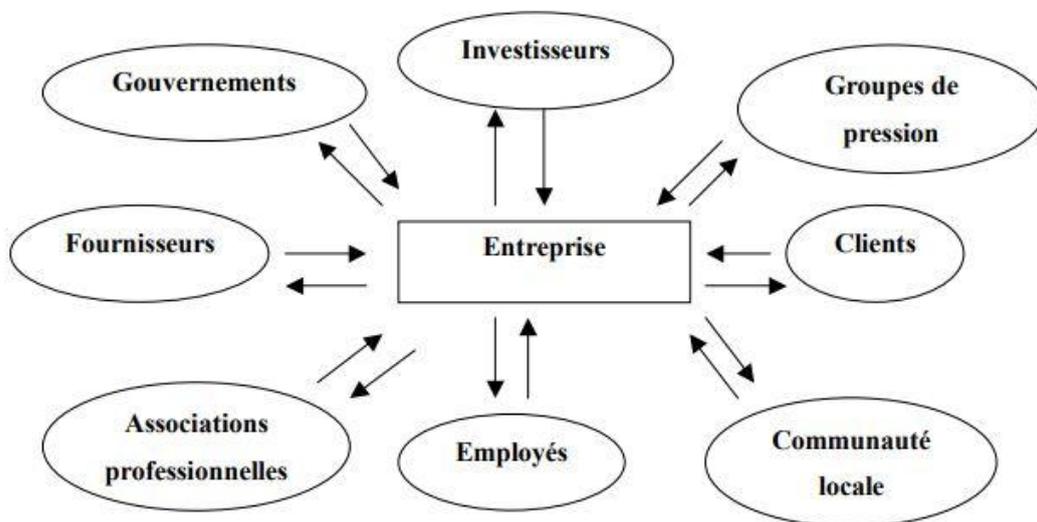
C'est sur cette définition que Freeman a fondé sa théorie des parties prenantes. Sa pertinence

réside dans le fait qu'elle transcende ou contraste avec la vision conventionnelle de l'entreprise où les actionnaires sont les principales parties prenantes de l'entreprise. Le principe qui sous-tend cette définition est la nécessité de considérer d'autres acteurs que les actionnaires, susceptibles d'influencer ou d'être influencés par les performances de l'entreprise et dont les intérêts doivent être pris en compte (Mercier, 2001 ; Mercier et Guinn-Milliot, 2003).

Perçue de cette manière, la notion des PP fait référence aux relations d'interdépendance entre une entreprise et ses clients, fournisseurs, employés, investisseurs, communautés et autres personnes ayant un intérêt dans l'organisation (voir la figure 11, ci-dessous inspirée des travaux de Donaldson et Preston).

A travers la définition proposée par Freeman, il nous semble très judicieux de mentionner qu'une partie prenante (PP), peut être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise et vice versa. Cependant, la théorie des parties prenantes se singularise par le caractère de ses acteurs qui ne partagent pas parfois un lien avec l'activité de l'entreprise et qui ne partagent pas les mêmes intérêts entre eux, mais qui possèdent une certaine légitimité et un pouvoir d'action, ce qui justifie leur intervention et donne une notoriété de plus en plus pour la dite théorie.

**Figure 11 : les parties prenantes**



*Source : adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69*

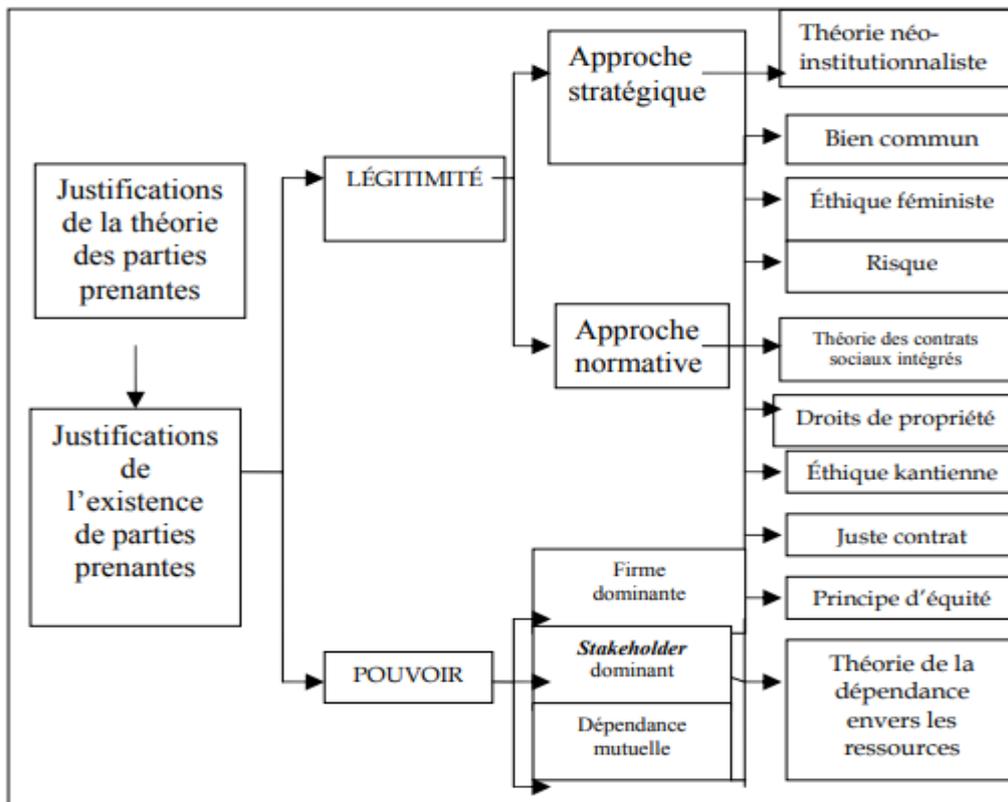
Dans le même sens, la même idée est reprécisée par GOND et MERCIER (2005), qui précisent que « *L'existence d'une « théorie » des parties prenantes implique une justification théorique de l'existence de SH (stakeholder). Les arguments s'organisent au sein de deux grandes catégories : légitimité et pouvoir constituent les deux justifications principales de la pertinence de la SHT (Andriof et Waddock, 2002, p.30-33).* En effet, la justification de l'existence des parties prenantes est perceptible dans deux composantes : la légitimité et le pouvoir :

La légitimité du pouvoir des parties prenantes doit, pour être efficace, être socialement ancrée et nourrie par les représentations et les pratiques. Ainsi, en sociologie de l'entreprise, l'autorité et le pouvoir sont ancrés dans le concept de légitimité et il n'y a pas de pouvoir sans légitimité (Bouquet, 2014), c'est-à-dire sans acceptation par l'entreprise du pouvoir des parties prenantes. Par conséquent, c'est la légitimité qui permet aux parties prenantes, considérées comme porteuses de valeurs communes, d'exercer un pouvoir de décision. En ce sens, le concept de légitimité du pouvoir des PP renvoie au processus par lequel les entreprises sont amenées à reconnaître la légitimité du pouvoir des parties prenantes.

Cette légitimité peut, dans la même perspective, être d'origine institutionnelle ou juridique, tirant son originalité, dans un sens stratégique plus large, des attentes culturelles émanant de la société dans laquelle les entreprises opèrent (DiMaggio et Powell, 1983), mais elle peut aussi reposer sur un aspect normatif et éthique, conformément à la conception de Phillips et al. (2003), comme l'illustre la figure 12. Les travaux néo-institutionnalistes ont montré la nécessité pour une entité de répondre à des pressions normatives externes (GOND et MERCIER. 2003).

En outre, la légitimité du pouvoir est intimement liée à la performance de l'entreprise, c'est pourquoi le dirigeant est amené à privilégier un système de gouvernance qui concilie les intérêts souvent contradictoires de ses parties prenantes. Cette gouvernance doit être conçue selon une vision stratégique cohérente fondée sur une relation de confiance durable entre la direction de l'entreprise et ses nombreuses parties prenantes internes et externes.

**Figure 12 : Justifications de l'existence de la théorie des parties prenantes**



Source : adapté de Andriof et Waddock (2002, p. 32) et Phillips et al. (2003, p. 482)

Quant à la deuxième composante justificative « le pouvoir », Le petit Larousse (2003) la définit comme « *la capacité, la possibilité de faire quelque chose, d'accomplir une action, de produire un effet* »

Partant de cette définition, nous considérons que le pouvoir des parties prenantes dans leur relation avec l'entreprise se réfère donc à sa capacité potentielle d'influencer l'entreprise directement ou par l'intermédiaire d'autres parties prenantes. Ainsi, le pouvoir des parties prenantes peut être considéré comme la marge de liberté dont elles disposent pour pouvoir proposer leur propre vision des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, tout en influençant celle-ci en faveur de la solution la plus compatible avec leurs intérêts communs. Autrement dit, si les parties prenantes peuvent exercer un pouvoir sur l'entreprise, celle-ci dispose d'une grande marge de manœuvre pour mener à bien cette tâche.

Le pouvoir des parties prenantes sur l'entreprise est donc leur capacité à faire en sorte que, dans leur relation avec l'entreprise, les conditions de l'échange leur soient favorables.

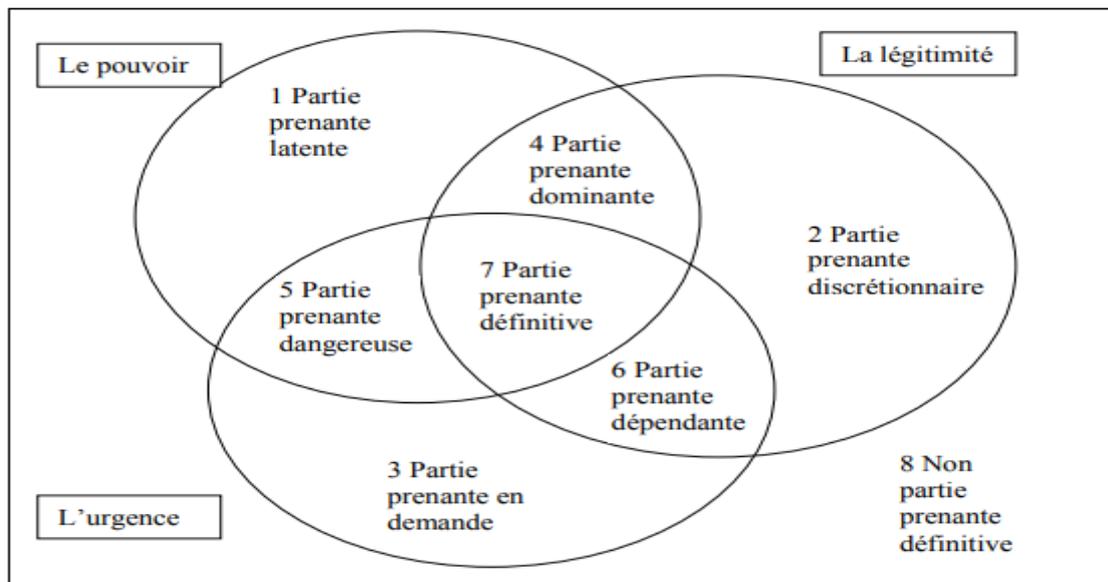
Conçus de cette manière, la légitimité et le pouvoir constituent deux composantes justifiant la pertinence de la théorie des parties prenantes.

Étant donné la nature plus large de la définition de Freeman, nous avons choisi de l'utiliser comme référence pour identifier les parties prenantes d'une entreprise et les raisons pour lesquelles l'entreprise doit tenir compte de leurs intérêts.

Parallèlement, Mitchell, Agle et Wood (1997) avaient proposé une taxonomie par attribut basé sur trois critères : la légitimité, le pouvoir et l'urgence. Ces trois critères permettent au dirigeant d'identifier à différentes reprises les parties prenantes les plus pertinentes et également de déterminer les parties qui ne sont pas importantes ou les « non-stakeholders ».

Mitchell, Agle et Wood avaient d'ailleurs proposé une nomenclature basée sur des critères de pertinence qui situe sept types d'acteurs répartis en trois catégories illustrées dans la figure 13, ci-dessous.

**Figure 13 : Typologie des parties prenantes (présence d'un, deux ou trois attributs)**



Source: Mitchell R., Angle B. et D. Wood (1997)

Cette taxonomie proposée par Mitchell R., Angle B. et D. Wood repose sur trois attributs qui contribuent à orienter les priorités des dirigeants dans le choix des acteurs ayant le plus d'attributs. Par exemple, pour la première partie prenante latente<sup>19</sup>, le leader ne reconnaît qu'un niveau d'attribut, pour la deuxième partie prenante discrétionnaire<sup>20</sup>, le leader reconnaît deux critères, et enfin une troisième catégorie qui se concentre sur la partie prenante ultime où le leader considère les trois critères à la fois.

Cette classification se veut un outil d'aide à la décision permettant au gestionnaire d'identifier les différents acteurs et de les hiérarchiser selon des critères qu'il a préalablement définis. Cela lui permet de sélectionner ceux qui répondent le mieux à ses besoins, et d'exclure les individus ou groupes d'individus qui ne satisfont à aucun des critères énoncés dans cette taxonomie que Mitchell, Agle & Wood (1997) considèrent comme des "non-parties prenantes finales", (voir figure 13, ci-dessus).

<sup>19</sup> Mitchell, Agle & Wood (1997) parlent de parties prenantes latentes ou « latent Stakeholders ».

<sup>20</sup> Mitchell, Agle & Wood (1997) parlent de parties prenantes discrétionnaires ou « expectant Stakeholders ».

De même, il convient de mentionner la typologie de Carroll & Nasi (1997), dans laquelle ils font référence à deux types de parties prenantes, internes à l'entreprise (dirigeants, salariés et propriétaires) et externes à l'entreprise (consommateurs, concurrents, groupes de pression et associations). Pour ces deux auteurs, les deux types de parties prenantes doivent être considérés en fonction de leur localisation et de leur positionnement par rapport à l'entreprise.

En nous inspirant de l'exemple de Carroll, Martinet (1984), nous proposons une taxonomie similaire mais en y ajoutant une troisième catégorie appelée "parties ubiquistes". Cette notion de "parties ubiquistes", qui signifie parties omniprésentes, a été évoquée pour la première fois par Martinet (1984) et reprise par Mullenbach-Seyvaire (2007) dans le but de clarifier le rôle de chaque acteur et d'éviter tout conflit d'intérêts lié aux différents rôles sociaux du même agent. Mullenbach-Seyvaire (2007) souligne qu'il existe *"une confusion entre les individus et les groupes : un individu peut être à la fois actionnaire, employé, consommateur, membre de la communauté"* (Mullenbach-Servayre, 2007, p.116). Pour cet auteur, cette catégorie est composée de *« partenaires proches des parties prenantes internes, mais qui bénéficient d'un statut différent car elles peuvent être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise »*. Pour illustrer son propos, l'auteur évoque, à titre d'exemple, les dirigeants ou membres du conseil de surveillance, les syndicats et les inspecteurs du travail.

Dans le même cadre, Clarkson (1995), a établi une typologie basée sur une distinction entre parties prenantes internes et externes et sur la notion de contrat, ce qui est cohérent avec les travaux de Freeman (1984) qui considérait ces deux types de parties prenantes comme des parties prenantes primaires et secondaires. Le premier type de parties prenantes primaires implique l'existence d'une relation formelle, officielle ou contractuelle avec l'entreprise et peut se composer, par exemple, d'actionnaires, d'employés, de directeurs, de représentants des employés, de clients, etc. Quant au second type de parties prenantes secondaires, dites diffuses, il implique une relation volontaire avec l'entreprise dans le cadre d'une activité morale, comme les ONG, les associations, les médias, les politiciens. De même, Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006), ont proposé une classification proche de celle de Carroll, dont les parties prenantes étaient classées selon le degré de relation avec l'entreprise et qui se divisait en deux types, PP secondaires ou "diffuses" et PP primaires ou "contractuelles". Dans

la même veine, Donaldson & Preston (1995) font une distinction tripartite de la théorie des PP fondée sur une dimension descriptive, instrumentale et normative,

- La dimension descriptive permet de décrypter les caractéristiques et le comportement de l'entreprise dans sa relation avec l'environnement afin de recommander le comportement organisationnel de l'entreprise (Brenner & Coachran, 1991). Son objectif est de décrire la manière dont les parties prenantes affectent ou sont affectées par les décisions organisationnelles, le fonctionnement du processus de gestion, la manière dont les intérêts des parties prenantes sont pris en compte par la direction et, enfin, les pratiques de responsabilité sociale des entreprises.
- La dimension instrumentaliste permet d'expliquer l'interconnexion de l'entreprise avec ses parties prenantes en vue d'une relation contributive saine et productive afin d'être utilement utilisée par le dirigeant pour rendre l'entreprise plus efficace.
- La dimension normative est fondée sur l'éthique, et vise à légitimer les intérêts des PP autres que les actionnaires et à fournir un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses PP

Dans une seconde perspective, la théorie de la PP a été mobilisée dans le cadre de l'évaluation de l'impact de la RSE sur le PGE. En effet, cette théorie a renforcé l'analyse de la relation RSE/PGE, en ce qu'elle a permis de mettre en évidence le rôle des parties prenantes internes et externes, avec un accent sur les ressources humaines, permettant ainsi aux dirigeants des entreprises de trouver une cohérence entre leur stratégie globale et leur politique de GRH à travers une stratégie RSE ambitieuse.

Dans cette thèse, nous nous focaliserons donc sur les parties prenantes internes de l'entreprise, notamment les ressources humaines, contrairement aux études précédentes qui se sont concentrées sur les parties prenantes externes. En effet, la théorie des parties prenantes a souvent été invoquée pour expliquer la contribution des parties prenantes externes dans le processus de développement d'une stratégie RSE en entreprise.

Sans négliger pour autant le rôle et l'importance des PP externes, nous estimons qu'il est également pertinent d'analyser la mesure dans laquelle les entreprises intègrent le

développement des ressources humaines dans leur processus de planification stratégique, notamment en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines, les pratiques d'engagement des parties prenantes et le respect des droits de l'homme. Cela devrait permettre à la fois de déterminer l'impact des stratégies de RSE sur les outils de management, et d'avoir une idée précise sur l'efficacité de l'engagement interne des parties prenantes dans la mise en œuvre de démarches liées à la RSE. Les facteurs sociaux, afférents à l'emploi revêtent des formes diverses (formation, bien-être au travail, respect des conditions de travail, égalité des chances dans un contexte global de respect des droits de l'homme, etc.) et pourraient contribuer à une plus grande diffusion des pratiques RSE. La prise en compte de ces facteurs sociaux permet, en outre, aux gérants d'entreprise de "*traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie*" (Kaplan et Norton, 1996). Ainsi, l'originalité de cette étude réside dans le fait qu'elle inclut toutes les composantes de l'entreprise (**PDG aux cadres, propriétaires et les employés**) pour faire de cette mobilisation globale des PP une véritable source de performance de l'entreprise.

En effet, la reconsidération de ces paramètres qui sont aux premières loges d'observation, de connaissance, de participation, et de réaction en terme de pratiques de la RSE ou de la véhiculations de cette idée serait une feuille de route pour que l'entreprise procure la performance globale souhaitée.

À cet égard, un certain nombre de chercheurs se sont penchés sur le rôle du manager dans la définition des stratégies de RSE, ainsi que sur la relation entre ses compétences et la performance de son entreprise, comme en témoignent les études de Karaevli (2007 ; Jo et Kim, 2008 ; Shleifer et Vishny, 1986 ; Yu, 2008) pour ne citer que celles-ci.

En outre, les variables qui pèsent sur la gouvernance d'entreprise, telles que la compétence, l'engagement et la motivation du manager et des employés, sont une condition sine qua non pour la réussite des projets de développement de l'entreprise, de même que pour le pilotage de la performance en fonction des besoins et des objectifs de celle-ci. Ainsi, la capacité du manager à développer des relations positives avec des parties prenantes internes joue un rôle important dans la performance globale de l'entreprise. En outre, l'implication et la

participation des salariés facilitent grandement l'efficacité et l'acceptabilité des changements socialement responsables et leur mise en œuvre au niveau de l'entreprise. Par conséquent, la qualité de l'interaction entre l'entreprise et ses parties prenantes internes peut influencer positivement ou négativement les performances globales des entreprises. (Khan, Muttakin, et Siddiqui, 2013; Barnea et Rubin, 2010)

### **2.1.2 Théorie morale sociologique pour comprendre l'ampleur de l'adoption de la RSE par les entreprises**

Afin de comprendre le contexte dans lequel évolue la RSE, de nombreux spécialistes de la RSE se servent de la théorie sociale et morale, (Davis (1960 ; Beverungen et Case, 2011; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007; Igalens et Joras, 2002). La littérature sur la théorie sociale et morale considère que l'éthique des affaires couvre les domaines des principes moraux et de la prise de décision, des questions de gouvernance et des codes de conduite pour une entreprise.

Ainsi, le courant sociologique soutient que l'adoption d'un engagement social est tributaire des conditions environnementales et que celles-ci "sont indissociables des représentations que les acteurs en ont ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise" (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

La pression en faveur d'un changement de comportement se produit lorsqu'il existe une menace de perte de légitimité ou davantage concurrentiel (Abrahamson, 1991). Les courants moralistes attribuent à l'entreprise le statut d'agent moral au même titre que la personne humaine. Pour eux, l'éthique des affaires est aussi un processus évolutif puisqu'elle implique le changement. Or, le contexte de ce changement implique clairement la nécessité de prendre en compte le contexte local et la qualité des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. En outre, la littérature souligne que lorsque les approches de la RSE sont adoptées dans un contexte particulier (par exemple, la crise sanitaire de Covid-19), l'engagement social devient synonyme de promotion de la cohésion sociale, et ceux qui ne l'adoptent pas sont perçus comme illégitimes (Selznick, 1957). Ainsi, la RSE est perçue comme une innovation et les entreprises qui ne mettent pas en œuvre une innovation aussi largement acceptée doivent justifier leur choix, car leur comportement soulève des questions sur leurs activités.

Appliqués au contexte marocain, ces arguments amènent les entreprises marocaines d'imiter des pratiques couramment utilisées par leurs concurrents les plus importants comme mesure défensive afin de gagner la faveur de leurs parties prenantes et d'être perçues comme plus légitimes. (Deephouse, 1996). (Deephouse, 1996).

Les dirigeants sont donc invités à lier l'obligation morale à la notion de rentabilité et à accorder une attention particulière à l'éthique et aux valeurs lors de la formulation des stratégies de RSE. Si la raison d'être même de l'économie est liée à la moralité et à l'éthique, il en va de même pour les managers qui sont tenus à fonder leurs décisions sur un ensemble de valeurs, de normes et de principes éthiques et moraux qui les conduisent à améliorer la performance sociale, organisationnelle et économique de l'entreprise et par conséquent sa performance globale. En effet, la recherche de la performance fondée sur des principes éthiques et moraux permet à l'entreprise de concilier ses intérêts avec ceux de ses parties prenantes et représente une approche qui est à la fois "moralement convaincante et socialement éclairante". Partant de ce constat, ce travail doctoral vise également à comprendre l'ampleur de l'adoption de la RSE par les entreprises marocaines cotées en bourse

Si la RSE est considérée comme le terrain de chasse privilégié des chercheurs en sciences de gestion, qui se présentent comme les fondateurs de la RSE, cela n'empêche pas que la RSE soit aussi le cheval de bataille des sociologues, notamment ceux qui travaillent sur les entreprises. Ces derniers doivent participer au débat sur les questions relatives à l'engagement social des entreprises. En effet, le rôle de la théorie des parties prenantes dans l'explication de l'engagement social des entreprises n'est pas à contester. Cependant, les sociologues disposent des outils appropriés pour analyser le phénomène dans toutes ses dimensions culturelles, sociales, politiques et économiques, permettant ainsi d'identifier clairement les interactions stratégiques, les identités des acteurs qui le composent, les cultures collectives qui le sous-tendent, le système d'action concret qu'il constitue, etc ( Viers et Brulois, 2009). C'est dans cette perspective que la contribution des sociologues dans l'analyse de ces interactions peut aider à expliquer le contexte et les motivations culturelles qui sous-tendent cet engagement social et donnerait un formidable élan aux chercheurs pour bien identifier les enjeux liés à la RSE.

Dans le même sillage, si la vocation principale de RSE l'intégration des enjeux moraux dans la conduite des affaires (Frédéric ,1998) et de contribuer à la performance financière des entreprises (Margolis et Walsh, 2003), elle permet également aux entreprises d'avoir une certaine légitimité aux yeux de leurs parties prenantes et de la société dans son ensemble, même si cela s'avère parfois incohérent avec son activité ou son programme prévisionnel.

Du point de vue des sociologues, la légitimité recherchée par l'entreprise est institutionnalisée par des normes sociales déjà établies, par l'entreprise elle-même, qui interagissent entre elle et la société. Dans ce sens, on peut distinguer deux paradigmes essentiels sur lesquels repose la relation entre l'entreprise et la société. Le premier concerne le contrat social où l'entreprise s'engage implicitement à honorer certains engagements envers ses parties prenantes d'ordre social et le second repose sur l'ancrage de l'entreprise dans un réseau social pour une meilleure implication de tous les acteurs de l'entreprise et de toutes les parties prenantes.

Le mérite revient en effet aux sociologues d'avoir développé l'idée d'une économie sociale hybride reposant, notamment, sur des liens interpersonnels forts et une approche culturelle de l'économie qui lie les marchés aux valeurs. C'est sur cette base que Coleman (1988) a développé sa théorie du capital social, qui prend en compte les réseaux de relations sociales et les facteurs extra-économiques.

Par ailleurs, la perception de l'économie par les sociologues nous amène à évoquer les théories éthiques, car celles-ci sont la source principale des principes, valeurs, normes et règles régissant le comportement éthique des entreprises. De plus, l'éthique et la morale sont des concepts inséparables qui nous aideront à clarifier la relation entre les entreprises et la société. En effet, ces théories visent à placer l'aspect social en tête de l'agenda des entreprises, permettant ainsi de construire une relation basée sur l'intérêt mutuel, la justice, la coopération, le sacrifice, la possibilité de resquillage et l'acceptation volontaire des avantages des régimes de coopération (Carroll et Buchholtz, 2006). Par conséquent, les questions éthiques doivent être une responsabilité collective, puisque les critères de choix fondés sur la seule logique économique ont montré leurs limites devant l'obligation de respecter impérativement les droits et libertés de l'homme et la justice sociale.

Cependant, dans le champ de la philosophie morale, la quantité et la diversité des théories éthiques se révèlent considérables, englobant toute une série d'autres théories, parmi lesquelles figure la théorie sociale et morale.

En effet, la théorie sociale et morale met l'accent sur le rôle et le comportement des acteurs et permet de caractériser les parties prenantes, de déterminer qui est habilité à les représenter et d'indiquer au nom de qui certaines organisations non gouvernementales ou associations s'expriment (Viers et Brulois, 2009).

Par conséquent, la prise en compte de la théorie sociale et morale dans ce travail me semble nécessaire, dans la mesure où elle permet, d'une part, de décrire parfaitement la réalité de ces acteurs et, d'autre part, de définir les contours du concept de RSE. De plus, la prise en compte des considérations éthiques, morales et des parties prenantes dans les décisions stratégiques est l'essence même de la RSE (Andrews, 1971). Ainsi, dans le cadre de ce travail, trois raisons expliquent la prise en compte de la théorie sociale et morale :

Premièrement, la littérature consacrée à la stratégie indique que la notion de parties prenantes et celle de responsabilité sociale sont étroitement liées et considérées comme mutuellement indépendantes, dans la mesure où la notion de RSE touche deux dimensions majeures : la prise en compte des demandes des parties prenantes et l'intégration des pratiques liées à cette notion dans les logiques de management (Pesqueux (2011).

Deuxièmement, la quête de la rentabilité ne contrevient pas au principe de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), puisque la rentabilité est un impératif vital pour leur survie, alors que la responsabilité sociale est une question morale et éthique pour elles.

Enfin, les valeurs et la conscience morale des dirigeants peuvent influencer négativement ou positivement sur les pratiques des entreprises en matière de RSE et sur le niveau de leur mise en œuvre. Ainsi, le processus d'institutionnalisation se produit lorsque les parties prenantes d'une entreprise abordent le système formel rationnel et impersonnel dans une perspective qui va au-delà de son rôle économique et technique et le transforme en un dispositif permettant de répondre aux besoins individuels et collectifs (Selznick, 1957, p.138). Cela renvoie également à la théorie du néo-institutionnalisme, considérée comme une théorie complémentaire de la

théorie sociale et morale, qui cherche également à éclairer le concept de RSE par l'influence de l'environnement institutionnel sur les entreprises.

En effet, la théorie du néo-institutionnalisme sociologique a fait un débat intense de la part de plusieurs auteurs en l'occurrence, DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1991), Olivier (1991) et Capron et Lanoizelée (2005) qui ont affirmé la nécessité de cette théorie pour servir de point de référence essentiel à l'analyse de la RSE. Ainsi, les adhérents de cette théorie pensent que les entreprises mettent en place de pratiques de RSE souhaitées par leur environnement en vue d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté. Cependant, cette approche est entravée par un manque d'appréhension du véritable rôle de la RSE de la part des entreprises, rôle qui ne se limite pas à une fonction d'amélioration de l'image de l'entreprise mais qui est avant tout de nature sociale et sociétale (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). En effet, il nous semble très important de mentionner que la mobilisation de la théorie du néo-institutionnalisme compensera les limites inhérentes à la théorie des parties prenantes et permettra de jeter la lumière sur la co-influence effective de l'environnement et de l'entreprise, ainsi que la recherche d'une légitimité vis-à-vis les parties prenantes.

### **2.1.3 Théorie du leadership pour analyser le contexte dans lequel évolue la RSE**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept pluridimensionnel qui exige une action cohérente et coordonnée de toutes les parties prenantes, donnant naissance à plusieurs théories complémentaires, dont la théorie du leadership de Selznick (1957) qui, avec la théorie des parties prenantes, reste la plus influente. En effet, de nombreuses explications, classifications, théories et définitions du leadership existent dans la littérature contemporaine. Des efforts considérables ont été faits pour classifier et clarifier les différentes dimensions du leadership, ce qui a donné lieu à des recherches organisationnelles et sociales considérables sur les styles et les comportements de leadership. Les principales théories sur le leadership qui ont émergé au cours du XXe siècle sont les suivantes : la théorie du grand homme, la théorie des traits, la théorie du processus de rôle du leadership, la théorie du leadership visionnaire, la théorie des styles de comportements, la théorie du leadership transformationnel, transactionnel et la théorie du laissez-faire.

Sans trop entrer dans les différentes variantes de ces théories, nous pouvons néanmoins soutenir que le leadership résulte d'une combinaison entre la vision stratégique du leader, ses compétences en matière de prise de décision et d'organisation, sa gestion du changement et son aptitude à l'innovation.

En outre, la pertinence de ces théories dépend du contexte dans lequel elles sont appliquées, car les situations, les contextes, la culture, l'environnement de travail, les nouvelles lois et réglementations, la surcharge d'informations, les complexités organisationnelles et les développements psychosociaux ont un impact remarquable sur le concept de leadership, incitant le dirigeant à s'adapter aux dynamiques organisationnelles changeantes (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004).

Selznick (1957) a souligné la nécessité d'imaginer et de développer des notions moralement fortes de leadership et a mis l'accent sur le "processus d'institutionnalisation" et de légitimation de l'entreprise qui, selon lui, implique non seulement les leaders mais aussi tous les acteurs concernés, en particulier les parties prenantes internes, afin que les valeurs sociales soient considérées comme des objectifs dans la stratégie de l'entreprise.

En outre, le leadership n'est pas seulement une qualité ou une compétence associée à un individu, mais aussi à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Par ailleurs, le rôle du manager est de permettre à son personnel d'assumer la responsabilité de la réalisation des objectifs de l'entreprise dans le cadre d'une dynamique de groupe, et de favoriser la création d'une cohésion interne, permettant la mise en place progressive d'une démarche RSE à tous les niveaux du groupe dans une perspective d'engagement à long terme. Cela aura un impact favorable sur le moral des individus et de l'organisation (Yammarino, 1999), compte tenu de la forte corrélation qui existe entre le leadership moral ou éthique et la responsabilité sociale, voire la performance sociale de l'entreprise (Manner, 2010).

Cependant, la notion de leadership moral fait référence à l'existence d'une volonté qui découle du dirigeant qui est fondée sur une croyance normative en vue de réaliser l'ultime performance sociale. Il convient toutefois de souligner que la prise en considération des parties prenantes de l'entreprise émane de l'existence d'une responsabilité morale implicite et

du leadership responsable et conscient de la conjoncture et des retombées des ses alternatives stratégiques. De fait, le leadership éthique ou moral vise à asseoir des valeurs comme l'intégrité, la confiance et l'honnêteté afin de mieux valoriser l'humanité, l'environnement et à participer à créer un monde saine ou règne la justice sociale. (Jones & Miller, 2011)

Ainsi, les collaborateurs et le manager agissent et se mobilisent conformément aux valeurs de l'entreprise en réagissant promptement au changement, dans la mesure où le leader incarne le changement et que ses convictions jouent un rôle clé dans la gestion de la démarche RSE. Cela permet d'éviter les mauvaises performances sociales (Manner, 2010). Preuve que le leadership s'inscrit dans une mission et une action quotidiennes.

Toutefois, l'institutionnalisation de la responsabilité sociale s'inscrit dans une perspective non standardisées et routinières par le biais du statut des employées plutôt que des adhérents à des groupes pour plus d'efficacité dans la dite démarche (Sharp & Zaidman, 2010). Nonobstant, la conjoncture actuelle exige des chefs des entreprises d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs stratégies, en l'occurrence la RSE qui représente à la fois un défi et une opportunité pour l'entreprise. Plane, (2015) soulève une question qui doit retenir l'attention « *le développement des capacités de leadership des personnes au travail est-il devenu un enjeu majeur pour la société contemporaine ?* » révélant ainsi le rôle effective du leadership au sein de la sphère managériale et l'urgence d'introniser un style adaptatif révolutionnaire permettant d'assurer un management responsable, de nombreuses études menées par plusieurs figures emblématiques (Frimousse et Perritt, 2015 ; Bousserghini et al, 2016) confirment ce rôle angulaire du leadership.

## **2.2 Facteurs mobilisant l'engagement social**

La RSE est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable (capron et Quairel-lanoizelée, 2004), tout en se focalisant et en appréhendant les besoins de toutes les parties prenantes conformément à la recommandation du livre vert de la commission européenne 2001. Par ailleurs, les chercheurs qui se sont penchés sur cette question soulignent le rôle décisif du chef d'entreprise dans l'adhésion de l'entreprise aux principes de la RSE. Ainsi, le chef d'entreprise est à la fois le manager de

l'entreprise et l'apporteur du capital ( Longencker et al, 2006 ; Vyakorman et al, 1997). De ce fait, le dirigeant est le seul marin et capitaine à bord qui peut mener l'entreprise au bon ou mauvais port.

Dans le même ordre d'idée, nous pensons qu'il est très important de mentionner le rôle et l'influence effective des salariés sur la performance globale et l'engagement social souhaités par l'entreprise. Ici aussi, le rôle du manager sera très important pour contribuer à renforcer cet engagement, en obtenant le soutien et l'appui de toutes les parties prenantes (internes et externes) de l'entreprise. Par conséquent, il existe un certain nombre de facteurs explicatifs à cet égard, notamment le comportement du consommateur, qui joue un rôle clé dans la préparation de l'équation sociétal de l'entreprise. Ainsi, dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur les facteurs qui expliquent l'engagement sociétal, et ce depuis le chef de l'entreprise qui est le dirigeant, en passant par les salariés qui constituent le socle de l'entreprise, jusqu'au consommateur qui constitue à la fois la cible de l'entreprise et l'élément « déclencheur » de cet engagement social et sociétal.

### **2.2.1 Profil du dirigeant de l'entreprise : un juge hystérique**

La RSE apparaît aujourd'hui incontournable à toute stratégie d'entreprises en raison du fort argument économique qu'elle véhicule, elle constitue également le socle sur lequel les dirigeants peuvent s'appuyer pour s'engager dans des pratiques sociales. Par ailleurs, le dirigeant, par sa conviction civique, joue un rôle déterminant dans l'orientation durable des pratiques managériales (Paradas, 2011).

Dans le même sillage, la généalogie de la pensée managériale sur le concept de la RSE (Acquier et Aggeri, 2007) a introduit un changement sur le rôle classique de l'entreprise, passant d'une approche moniste où les phares ont été principalement projetés sur les actionnaires à une approche multi-variés où les parties prenantes bénéficient d'une attention particulière de la part des entreprises et sont impliquées à tous les stades de l'élaboration de la politique de RSE, comme on atteste ces derniers temps la grande présence de la thèse sociologique dans le discours des dirigeants des l'entreprise à travers la démarche RSE. Celle-ci est ainsi devenue un élément de légitimité vis-à-vis la société civile (Cherkaoui & Bennis

bennani, 2015) et un atout dans la compétition mondiale et dans son potentiel d'attraction des investisseurs.

Par conséquent, le profil du dirigeant joue un rôle actif dans cette équation, condition sine qua non pour une intégration réussie des principes de la RSE et pour l'obtention de bonnes performances sociales, car il est appelé à déployer davantage d'efforts pour à la fois répondre aux besoins des parties prenantes et s'engager effectivement à atteindre les performances globales souhaitées par des pratiques responsables.

En effet, le rôle du dirigeant s'avère décisif pour influencer les convictions et les pratiques managériales de l'entreprise (Filion, 1991). Cette idée est confirmée par Castro (2002) qui affirme que « *la personnalité du dirigeant se détache comme un facteur central d'influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, et plus généralement sur la stratégie et la gestion de l'entreprise* » (p.181).

Dans les pages qui suivent, nous donnerons un bref aperçu du profil du leader en nous référant à la littérature scientifique pertinente portant sur ce sujet.

### **2.2.2 Les différents types d'entrepreneurs**

Un nombre croissant de chercheurs en psychologie (Filley et Aldag, 1962, 1974 et 1975 ; Smith, 1967 ; Laufer, 1975 ; Braden, 1977 ; Miles et al., 1978, Smith et Miner, 1983 ; Carland et al., 1984 ; Gill, 1985 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Risker, 1998) se sont intéressés aux caractéristiques personnelles des entrepreneurs en tant que facteurs essentiels de succès en mettant l'accent sur les compétences, la motivation, la cognition et le comportement des entrepreneurs. Les premiers travaux dans ce domaine, ont été développés par Smith (1967), qui a identifié deux types d'entrepreneurs, sur la base de leurs caractéristiques et de leurs motivations professionnelles :

- L'entrepreneur "artisan" et l'entrepreneur "opportuniste". L'entrepreneur artisan est généralement issu de la catégorie des ouvriers, a un niveau d'éducation relativement faible, mais possède une longue expérience professionnelle et de solides compétences techniques sur lesquelles il s'appuie pour créer sa propre entreprise, mais ses capacités

de gestion sont limitées. Pour lancer son entreprise, il se sert de ses finances personnelles ou fait appel à des membres de sa famille, il utilise ses relations personnelles à des fins de marketing et adopte des stratégies rigides.

- L'entrepreneur "opportuniste", en revanche, appartient à la classe moyenne, il est plus instruit, a une expérience professionnelle plus variée et une certaine expérience en matière de gestion. Il est plus conscient et sensible au marché, et mieux orienté vers la détection des opportunités et la croissance. Son style de gestion est plus professionnel, il délègue davantage, recherche plus d'options de financement, adopte des stratégies concurrentielles plus innovantes et dirige son entreprise de manière plus souple pour assurer une croissance plus rapide.

De son côté, Julien (1997) a identifié quatre types de gestionnaires, dont il décrit les caractéristiques comme suit :

- Le chef d'entreprise « entrepreneur » : c'est le patron, chef d'entreprise et dirigeant qui se plaît à se défier lui-même et à braver les obstacles à qui fait face l'entreprise. C'est un joueur par effet, par sa capacité à gérer un risque et à innover au sein de l'organisation dont il opère. Ce type d'entrepreneur est supposé être doté de faibles traits entrepreneuriaux, ce qui le conduit à être peu compétitif.
- L'entrepreneur "innovant": est davantage axé sur les technologies et procédés qui peuvent apparaître au détriment des produits et marchés, en vue de s'inscrire dans les rails de la tendance actuelle, tout en modernisant sa structure afin de rester compétitif.
- L'entrepreneur « technicien » : ce type d'entrepreneur cherche à optimiser sa performance sur une courbe stable et moyenne sans prendre un risque. Parmi ses traits de personnalité, citons sa faible capacité en matière d'innovation et de gestion.
- L'entrepreneur « manager » ou « professionnel » : Cette catégorie de dirigeant met l'accent sur les facultés d'organisation. Il est animé par le souci de performance de son entreprise, par une planification optimale des ressources, par la fixation d'objectifs et par la stabilisation des produits.

Dans le même sillage, Miles et al., (1978) nous propose quatre stratégies qui reflètent l'attitude et les comportements des dirigeants en se basant sur une description du

comportement organisationnel. Ces catégories comprennent quatre types d'entrepreneurs : les "prospecteurs", les "défenseurs", les "analystes" et les "réacteurs".

- **Les défenseurs**

Les défenseurs connus sous le terme anglo-saxon de "defenders", donnent la priorité à l'amélioration de la cuisine interne de l'entreprise par le biais des mesures correctives afin d'augmenter l'efficacité au niveau opérationnel. Ces entrepreneurs ont en effet tendance à maintenir leurs pratiques de gestion et sont bien intentionnés. Ils opèrent dans des secteurs et des marchés fiables et leurs décisions sont prises sans précipitation. Ils ciblent les segments du luxe, avec une production limitée pour une population bien définie où l'entreprise mène un combat avec férocité pour devancer la concurrence et gagner des parts de marché substantielles.

- **Les prospecteurs**

Contrairement aux défenseurs, les prospecteurs, appelés en anglais « prospectors » poursuivent des stratégies agressives axées sur l'environnement dans lequel leur entreprise opère. En outre, cette parfaite synchronisation avec leur environnement leur sert de feuille de route pour se positionner sur le marché et acquérir un avantage concurrentiel.

- **Les analystes**

Les analystes, pour leur part, désignés par le terme anglo-saxon « analyzers » sont présents dans une variété de secteurs, et de ce fait, leurs stratégies s'apparentent à la fois à celles des défenseurs et à celles des prospecteurs. La planification, et l'organisation sont des aspects qui les distinguent des autres catégories d'entrepreneurs. Ils analysent soigneusement tous les aspects pertinents de la situation afin d'éviter d'exposer leur entreprise à des risques imprévus, en se focalisant sur la maximisation du profit de l'entreprise.

- **Les réactifs**

Enfin, la dernière catégorie concerne les réactifs ou "reactors" en anglais. Cette catégorie d'entrepreneurs est très sensible aux mutations de l'environnement dont lequel ils opèrent et

craignent de ne pas être en mesure de relever les défis auxquels l'entreprise est confrontée., En outre, cette catégorie se caractérise par un manque terrible de cohérence entre les choix tactiques et opérationnels, mais également par un retard de réaction et d'exécution.

Par ailleurs, d'autres études comme celles de Filley et Aldag (1978), Cooper et Dunkelberg (1986) et Lafuente et Salas (1989) ont identifié différents types d'entrepreneurs sur la base de plusieurs variables de classification telles que l'éducation, l'expérience professionnelle antérieure, le processus d'appropriation, les attentes en matière de travail, etc.

Au vu de ce qui précède, nous constatons que l'analyse de l'acte d'entreprendre se profile comme un instrument d'initiation des politiques de RSE et de développement durable, car ces dernières années cette tendance s'est accélérée et a mis en évidence le rôle prépondérant du leader dans le processus décisionnel. En conséquence, l'intégration de la RSE est incarnée par les caractéristiques personnelles du dirigeant (Jenkins, 2004) et non par des facteurs contextuels (Ciliberti & Al., 2002 ; Lepoutre & Heene, 2006). Cependant, Gasse Y, (1982), considère que le manager joue un rôle pilote dans le fonctionnement de l'entreprise dont la logique est axée sur les résultats, parfois au détriment des besoins massifs des parties prenantes, en l'occurrence les besoins sociaux et environnementaux.

### **2.2.3 Les caractéristiques personnelles du dirigeant**

Avant de cerner les caractéristiques du dirigeant, il nous semble a priori important de traiter deux notions qui sont souvent associées, ou même substitués à tort : l'attitude et le comportement. Le comportement selon Brée (2004) est le reflet des gestes que nous faisons; tandis que l'attitude renvoie à ce que nous ressentons. Ces deux notions sont en outre affectées par les événements extérieurs ce qui va impacter le dirigeant par effet.

En présentant les caractéristiques personnelles du dirigeant, nous mettrons en évidence ses traits de personnalité. Nous entendons par traits de personnalité, les traits réels qui existent à en nous (Hogan, 2004) et non pas sur des traits à tendance instable tel que l'estime de soi, le lieu de contrôle (de l'anglais locus of control)..., qui sont influencées par des événements contingents (conjoncture économique, plan social dans l'entreprise...). En outre, les traits de personnalités du dirigeant sont souvent référencés dans la quasi-majorité des études faites à

un niveau plus opérationnel à l'image du trait du self-monitoring<sup>21</sup> mené par le dirigeant pour gérer les mutations de l'environnement dans lequel l'entreprise il opère.

En somme, le dirigeant est avant tout celui qui imagine, planifie, développe et réalise sa vision (Filion, 1991). Ses compétences et ses traits de personnalité constituent un élément essentiel tant dans le processus décisionnel que dans le processus d'appropriation d'une démarche de RSE, dans la mesure où il doit trouver un équilibre entre éthique et rentabilité financière. En effet, la RSE est naturellement rattachée au manager lorsque les pratiques sociales, sociétales ou managériales sont évoquées. Dans ces conditions, l'adhésion à des pratiques responsables permet au manager d'absorber les besoins massifs de ses parties prenantes, de se faire connaître auprès de ses clients, fournisseurs et concurrents et de donner à son entreprise l'image d'une entreprise socialement responsable.

Par ailleurs, Il serait très intéressant de signaler qu'en mettant en évidence le profil, les caractéristiques et les traits du manager, nous ne prônons pas l'idée que la prise de décision au sein de l'entreprise doit être centralisé et monopolisé au niveau du dirigeant, bien au contraire, nous pensons que la décision doit être une approche partenariale à laquelle tous les responsables doivent participer pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

### **2.3 Les salariés : un levier de performance et une priorité pour l'entreprise**

La responsabilité sociale des entreprises est de plus en plus intégrée dans les stratégies d'entreprise et est devenue un acteur important de transition et d'évolution de celle-ci, loin des pressions médiatiques et des attentes exigeantes de la société qui incitent les entreprises à devenir plus responsables vis-à-vis de la société et de l'environnement. Perçue de cette manière, la RSE est devenue sans aucun doute une feuille de route sur laquelle les dirigeants peuvent s'appuyer pour atteindre des résultats remarquables à tous les niveaux. Toutefois, la RSE nécessite une concertation des efforts du dirigeant pour absorber tous les besoins des parties prenantes tant au niveau interne qu'en externe.

---

<sup>21</sup> Il est défini comme un trait de personnalité qui fait référence à une capacité à réguler le comportement à tenir compte des situations sociales

De même, le rôle central de la RSE dans le bien-être des employés en termes de santé et de sécurité au travail nous semble très important, car pour être efficace en termes de compétitivité, la RSE doit être placée au cœur de la stratégie des ressources humaines de l'entreprise. Cette stratégie doit être pleinement conforme à la législation nationale et internationale du travail, fondée sur les meilleures pratiques en matière de droits des salariés et de sécurité, santé et hygiène au travail, surtout en cette période de crise sanitaire qui incite les entreprises à revoir de fond en comble leur gestion des ressources humaines. En outre, la formation des salariés et la création d'une atmosphère humaine basée sur une culture de respect et d'écoute permettent une plus grande implication de ceux-ci, en tant que démarche de gestion directement liée à leur motivation. Au même titre, Stawski, Deal et Gentry (2010) soulignent que les employés doivent être impliqués dans les décisions qui affectent l'environnement, la communauté et les employés eux-mêmes.

De ce fait, la RSE représente un enjeu stratégique pour les entreprises : maintenir son personnel et éviter la fuite des compétences, renforcer son image de marque, conforter le sentiment d'appartenance à l'entreprise, etc. Par conséquent, les pratiques générées par la RSE sur le plan des ressources humaines ne peuvent qu'apporter de la cohésion et une valeur ajoutée économique et sociale aux entreprises. Par ailleurs, la prise en compte des aspects internes et externes de la RSE a, selon De Roeck, El Akremi et Swaen (2013), un impact positif sur la satisfaction professionnelle des employés et un rôle médiateur dans la relation entre salariés et RSE, contribuant ainsi à atteindre la performance organisationnelle, qui est l'une des composantes essentielles de la performance globale de l'entreprise. En effet, l'entreprise est appelée aujourd'hui à faire face à de nouveaux enjeux de gestion des ressources humaines (Casal, 2011) issus d'un environnement toujours en pleine mutation. L'entreprise doit ainsi bénéficier des avantages offerts par la RSE, qui est considérée par plusieurs chercheurs comme le meilleur relooking des bonnes pratiques RH (Barthe et Belabbes, 2016) parce qu'elle permet d'améliorer l'efficacité et diminuer certains coûts qui sont liés à la gestion des ressources humaines tels que (gestion des conflits, démotivation des salariés, etc...).

Dans cette perspective, Comeau et Davister (2008) affirment que la RSE et la GRH sont liées et complémentaires, et que l'employabilité est une thématique de la responsabilité sociale

(Dietrich, 2010) permettant aux salariés de maintenir leur poste et de donner le meilleur d'eux-mêmes dans le poste qu'ils occupent. De ce fait, il en découle que l'amélioration des compétences est une autre préoccupation importante des dirigeants et une composante essentielle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dont chaque entreprise en dispose et s'efforce d'assurer une bonne gestion.

De plus, la gestion de l'évolution de la carrière et l'adoption de plusieurs pratiques responsables par l'entreprise génèrent un impact positif sur le sentiment d'équité des employés (Bramer et al, 2007 ; Gond et al, 2011 ; Rupp et al, 2006). Ainsi l'équité est une norme sociale recherchée par l'employé en premier lieu, qui a une influence directe sur son comportement et ses attitudes et renforce son identification à l'entreprise dans laquelle il travaille (Tyler et Blader, 2003). C'est dans cette logique que la théorie de l'identité sociale met en évidence la manière dont les salariés développent leur sentiment d'appartenance à l'entreprise suite aux efforts déployés par l'entreprise dans le domaine social. Ce sentiment d'appartenance une fois renforcé augmente également la productivité des employés et la performance globale de l'entreprise (Bartels, Pruyn, de Jong et Joustra, 2007).

D'autre part et d'un point de vue idéologique, la RSE donne une légitimité aux entreprises, améliore leur réputation et suscite de nombreux espoirs pour toutes les parties prenantes, en l'occurrence les salariés ou le dirigeant qui tirent plusieurs avantages de la formalisation d'une démarche RSE, notamment en termes d'amélioration de la productivité et en termes de performance à tous les niveaux de l'entreprise.

Rappelons encore une fois que la RSE est une opportunité qui est mise au service à la fois de la politique RH et de la stratégie générale poursuivie par l'entreprise. Il s'agit de placer l'homme au cœur de ses préoccupations et d'assurer une plus grande implication des salariés dans l'entreprise, car une des responsabilités majeures des dirigeants est de veiller, avant tout, à développer les perspectives d'emploi des salariés et à améliorer leurs conditions de travail et leur ergonomie. Ces mesures, parmi d'autres, reflètent la volonté de l'entreprise de se comporter de manière éthique et socialement responsable et de faire sienne cette volonté dans ses relations avec ses salariés.

Par ailleurs, le marketing RH est une nouvelle méthode de gestion, basée sur une approche globale avec des techniques adaptées aux RH, qui s'adresse aux salariés afin de les fidéliser et de se rapprocher de leurs besoins (Panczuck, S & Point, S. 2008). En effet, la fidélisation des salariés est un enjeu stratégique crucial de compétitivité pour les entreprises, dont la réalisation augmente leurs performances. Qui plus est, la RSE contribue à la rétention des talents et favorise l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés, ce qui se traduit par une meilleure performance de l'entreprise, car ces efforts de RSE contribuent à la marque de l'employeur (Capelli, S et al., 2015).

## **2.4 Le comportement du consommateur : une arme décisif dans l'arsenal de la RSE**

En effet, certaines entreprises adhèrent à la RSE par des pratiques soft et cosmétiques pour améliorer leur image et gagner en notoriété sur le marché, Néanmoins, des injustes sociales ou des abus dans les conditions de fabrications des produits continuent à inquiéter les consommateurs. Ces derniers sont conscients des conséquences de leur consommation et sont de plus en plus attentifs aux produits qu'ils achètent et au comportement responsable des entreprises. Ils sont en outre progressivement devenus des acteurs de la définition de la responsabilité sociale des entreprises et représentent une composante essentielle des "parties prenantes" que les entreprises ont intérêt à connaître et à préserver. Autrement dit, le comportement éthique de l'entreprise a une incidence sur la confiance des consommateurs (Pivato et al, 2008 ; Maignan et Ferrell, 2003), lequel, à son tour, a un impact sur l'activité commerciale de l'entreprise.

De surcroît, cette prise de conscience est renforcée par la pression exercée par les consommateurs sur les entreprises pour qu'elles fournissent des "produits sains". Cela se traduit par des boycotts visant à amener ces entreprises à cesser de se livrer à des pratiques irresponsables (Sen et al, 2001). Les récents boycotts menés par des consommateurs marocains à l'encontre d'entreprises telles que Sidi Ali et la Centrale laitière, illustrent bien cette prise de conscience. De même, les entreprises sont tenues de fournir aux consommateurs des informations complètes et fiables sur leurs produits (Clarkson, 1995). Aujourd'hui, tous les chercheurs s'accordent à dire que les consommateurs constituent la partie prenante la plus influente en termes de pouvoir et de comportement susceptible de déstabiliser une entreprise (N'goal, 2009 ; Lindgreen et al, 2012).

En outre, les consommateurs imprègnent le processus décisionnel des entreprises et leurs pratiques sociales, imposant une certaine conformité aux normes de comportement socialement responsables et acceptables aux entreprises (Shaw et al, 2006). A cet égard, deux formes de comportement socialement responsable sont attribuées aux consommateurs : la première est catégorisée comme un comportement positif dans lequel les consommateurs agissent de manière responsable et consciencieuse en se procurant tous les produits, fabriqués localement dans le but d'encourager le « Made in Morocco » et soutenir ainsi les entreprises socialement responsables et donc l'économie nationale, ce qui va engendrer par la suite un impact remarquable sur l'économie (Friedman, 1991). La deuxième forme du comportement des consommateurs, qualifiée de négative, les consommateurs adoptent volontairement un comportement d'évitement des produits ou services provenant d'entreprises jugées irresponsables.

À ce propos, Lecompte a défini le comportement du consommateur socialement responsable comme « *le fait d'acheter des biens ou des services perçus comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur son environnement et/ou la société et d'utiliser son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales et/ou environnementales* » (Lecompte, 2005). En effet, le concept de consommation socialement responsable joue un rôle paramétrique dans la notion de la RSE par son influence effective sur les produits et les entreprises ayant des conséquences négatives sur l'environnement et le monde qui l'entoure (Garriga et melé, 2004 ; Vermeir et Vebeke ,2008).

L'entreprise, confrontée au rôle décisionnel du consommateur ne peut plus aujourd'hui faire fi des exigences sociales, car son fonctionnement est incarné par certains groupes sociaux. En d'autres termes, l'entreprise doit relever le pari de sa réputation par un réel effort concerté et dans le respect des convictions de ses consommateurs pour gagner davantage des parts de marché dans son secteur d'activité par rapport à ses concurrents. En outre, l'entreprise doit fidéliser ses consommateurs, car cette fidélisation est un élément fondamental du capital de marque d'une entreprise, quelle que soit sa taille et quel que soit son secteur d'activité, En effet, une clientèle fidèle représente une barrière à l'entrée pour tous les concurrents qui souhaitent investir dans le même secteur d'activité.

Ainsi, la RSE exerce une influence sur la fidélité des consommateurs et le maintien d'une relation de confiance entre ces derniers et l'entreprise (Schramm-Klein et al., 2016 ; Anselmsson et al., 2014). Cette influence est perceptible dans les quatre dimensions suivantes : santé, environnement, conditions de travail et bien être des animaux. En effet, la prise en compte de ces dimensions par les entreprises permet, entre autres, de gagner la confiance du consommateur dans l'entreprise. Cette confiance permet d'établir un compromis à long terme entre l'entreprise et le consommateur et constitue un maillon indispensable au maintien des échanges relationnels entre les deux parties. De plus, la confiance du consommateur dans l'entreprise est un élément clé de la consommation durable. En ce sens, il a été démontré que la RSE influence plusieurs paramètres, notamment, l'intention d'achat du consommateur, la confiance dans l'entreprise, le capital de marque de l'entreprise, la qualité perçue et la satisfaction des clients. Dans cette optique et en vue de démontrer l'impact positif de la RSE sur les consommateurs, un certain nombre de chercheurs ont examiné les nombreuses questions liées à chacun de ces quatre aspects. Le tableau ci-dessous synthétise les différents facteurs qui influencent le comportement des consommateurs

**Tableau 3 : Principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs**

Impact de la RSE sur...	Auteurs	Synthèse des connaissances
Satisfaction	Luo et Bhattacharya (2006); Lombart et Didier (2014)	Une RSE exerce un impact positif sur la satisfaction des consommateurs.
Qualité perçue	Swaen et Chumpitaz (2008); Green et Pelosa (2011)	Les perceptions positives vis-à-vis de la RSE ont un impact positif sur la qualité perçue mais dépendent du type de produit et de la réputation de l'entreprise.
Capital de marque de l'entreprise	Hur et al. (2014)	La RSE est positivement reliée au capital de marque de l'entreprise. Cette relation peut être amplifiée si l'entreprise est perçue comme crédible.
Fidélité	Schramm-Klein et al. (2016); Anselmsson et al. (2014)	La RSE influence positivement la fidélité du consommateur
Confiance	Swaen et Chumpitaz (2008); Lombart et Didier (2014); Abid et Moulins (2015)	La RSE impacte positivement la confiance du consommateur envers le distributeur.

Intention d'achat	Öberseder et al. (2014); Sen et Bhattacharya (2001); Wang et Anderson (2011)	Il n'y a pas de lien direct entre la RSE et l'intention d'achat. Pour Öberseder et al. (2014), ce lien est indirect en passant par l'identification du consommateur à l'enseigne. Il y aurait également un effet modérateur de la compatibilité RSE/domaine d'activité de l'entreprise et de l'attitude du consommateur envers la RSE de manière générale.
-------------------	--	--

*Source : Dumont, Emma (2017).*

Ce tableau montre qu'il existe un large consensus parmi les chercheurs sur l'impact positif de la RSE sur le comportement des consommateurs. Cela peut s'expliquer par la prise en compte par les entreprises des exigences sociales et environnementales et par l'attention croissante que les consommateurs portent aux conditions environnementales et sociales dans les entreprises. Aujourd'hui, la reconquête du consommateur est un véritable exercice pour l'entreprise, qui est appelée à porter une attention particulière à ses aspirations spécifiques, ainsi qu'à celles de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des actionnaires, des employés ou des collectivités locales,..... etc. en favorisant une consommation éthique, voire verte. En effet, l'émergence des notions de "consommation verte" et de "consommation éthique" a modifié la vision et "*l'attitude du consommateur à l'enseigne* " (Öberseder et al., 2014).

Par ailleurs, les questions de responsabilité sociale des entreprises sont sous les feux de la rampe et continuent d'être au centre de l'attention de nombreux théoriciens et praticiens. En effet, la tendance mondiale est à la normalisation, reconnue par les entreprises et les consommateurs comme une référence qui englobe les dimensions sociales et environnementales constitue une reconnaissance des efforts déployés dans le domaine de la RSE. Toutefois, malgré l'existence de plusieurs normes, aucune d'entre elles n'est universelle, même si elles visent toutes à élaborer des règles communes (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur le contenu de chaque norme.

## 2.4.1 Principaux domaines d'intérêt de la norme ISO 26000

Levy (1999<sup>22</sup>) avait mentionné que les consommateurs ont tendance à récompenser les entreprises qui s'engagent dans des causes sociétales (cité par Becker-Olsen et al., 2006), une vérité qui se manifeste aujourd'hui à travers plusieurs scénarios et normes telles que ISO 26000, ISO 14000, ISO 45000, etc.

Dans cette optique, le comité consommation de l'ISO, (COPOLCO)<sup>23</sup> offre des ressources clés pour aider les entreprises à s'engager dans la responsabilité sociale et le développement durable ; à cette fin, il a créé de nombreux labels pour informer les consommateurs sur leurs options d'achat, dont le plus connu est l'ISO 26000<sup>24</sup>, une norme qui comprend plusieurs éléments pour protéger les consommateurs et aider les entreprises à augmenter leurs niveaux de qualité, de sécurité, de fiabilité, d'efficacité et d'interchangeabilité.

La norme ISO 26000 constitue une référence pour caractériser l'engagement responsable des entreprises. Cette norme figure parmi les plus connues mondialement et fournit des lignes directrices sur la manière dont les entreprises et les organisations peuvent fonctionner de manière socialement responsable. Elle a pour but de proposer des points de référence sur les questions essentielles de la RSE et est conçue pour aider les organisations à contribuer au développement durable, en les encourageant à aller au-delà de la conformité juridique de base et à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociale, en complément d'autres instruments et initiatives de RSE.

En ce sens, l'ISO 26000, de par sa nature holistique (voir figure 14 ci-dessous), a pour vocation de circonscrire les actions engagées par les entreprises de manière à être sur la bonne voie aux yeux des consommateurs, ainsi que de répondre à l'ensemble des exigences sociales et environnementales qui les concernent en suivant également la maxime bien connue de l'ISO "Do it once, do it right, do it internationally". Cette devise qui signifie en français « Faites-le

---

<sup>22</sup> Levy, R. (1999). *Give and take*. Cambridge (MA) : Harvard Business School Press.

<sup>23</sup> COPOLCO : le comité de l'ISO pour la politique en matière de consommation qui a pour vocation de promouvoir la participation des consommateurs dans les normes.

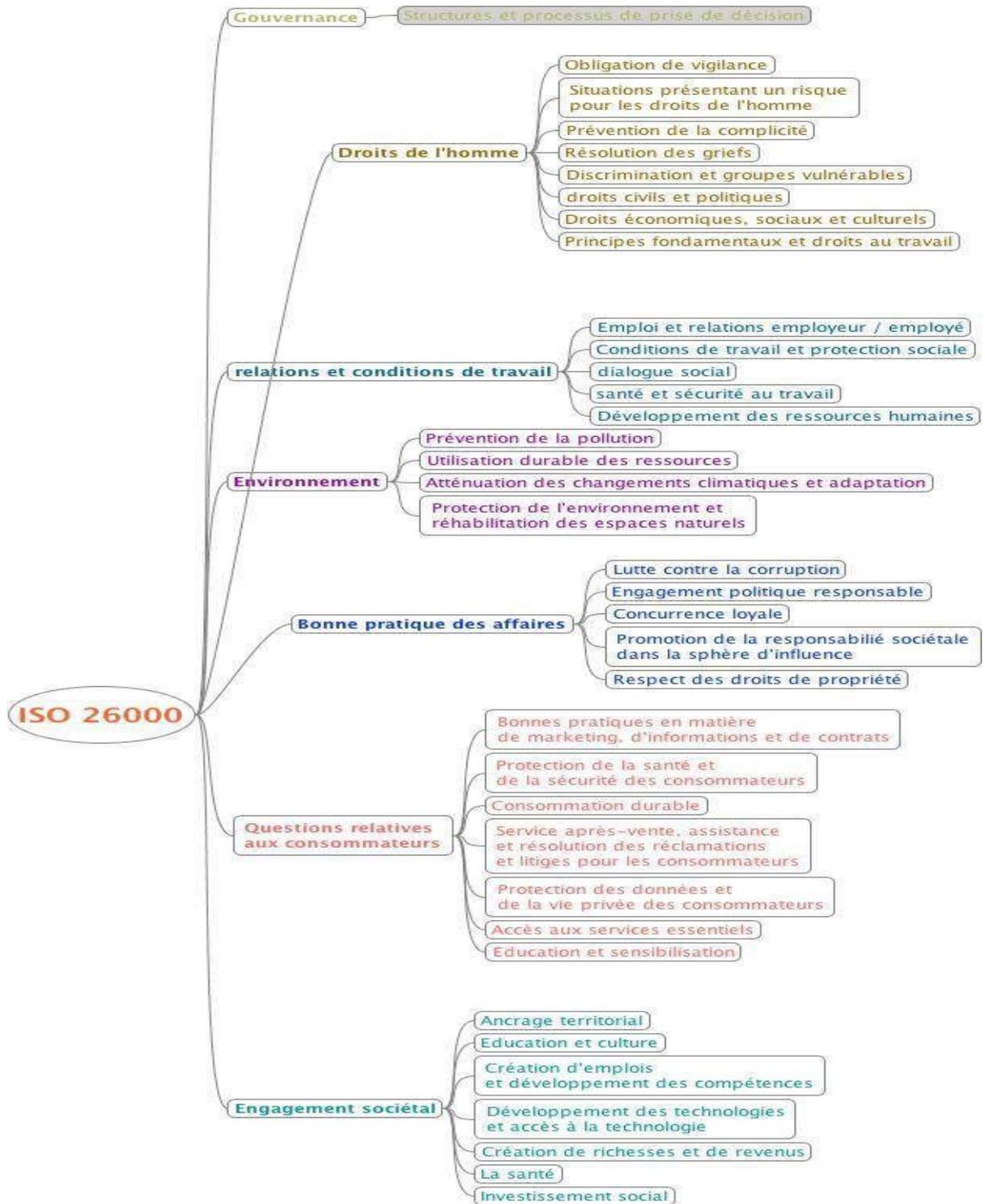
<sup>24</sup> ISO 26000 : la norme ISO 26000 est une norme de l'Organisation internationale de normalisation établissant les lignes directrices relative à la responsabilité sociétales des entreprises.

une fois, faites-le bien, faites-le au niveau international » résume l'ensemble du processus permettant aux entreprises d'être pleinement conforme et plus efficace.

Au Maroc, la CGEM a donné une impulsion au concept de RSE en créant en 2006 sa Charte RSE, intitulée "Charte RSE de la CGEM", pour promouvoir la RSE dans le monde des affaires et lui permettre de mieux prendre en compte les exigences des parties prenantes de l'entreprise, en particulier les consommateurs, qui sont les plus influents selon plusieurs théoriciens. Afin de soutenir son activité et d'améliorer sa performance globale, la CGEM a élargi sa charte RSE en 2017, en y ajoutant onze points pour adhérer aux directives internationales et à la norme ISO 26000. Ainsi, l'acronyme RSE a été remplacé par responsabilité sociale. De même, elle a étoffé les objectifs relatifs à la diversité des sexes et à la protection des personnes handicapées. En outre, une attention particulière a été accordée à l'amélioration continue de l'emploi et des conditions de travail, y compris la santé au travail et la promotion de la qualité de vie sur le lieu de travail. Par ailleurs, le souci de la préservation de l'environnement a été mis en avant. Ajoutant à cela quatre axes de renforcement de la transparence de la gouvernance d'entreprise. Le respect des droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et des sous-traitants. Enfin, des mesures ont été adoptées pour lutter contre l'exclusion des jeunes dans le cadre de l'engagement communautaire. Toutes ces mesures visent à faire en sorte que le consommateur soit placé au cœur des préoccupations des entreprises. Et ce, pour la simple raison que sans les consommateurs et leur confiance, il ne peut y avoir de toute façon aucun commerce.

Conscients du rôle clé qu'ils jouent dans la vie et la survie des entreprises, les consommateurs font constamment pression sur les entreprises pour qu'elles répondent à leurs exigences. Ainsi, l'adoption de pratiques sociales responsables par les entreprises est une étape essentielle pour aborder les enjeux sociaux, éthiques et environnementaux, ce qui peut se traduire par un gain pour les entreprises. En outre, la communication autour de cet engagement volontaire des entreprises en matière de RSE vise, entre autres, à gagner la confiance des consommateurs et à les inciter à consommer des produits et services provenant d'entreprises socialement responsables (Cone inc, 2007).

Figure 14 : Les domaines d'action de la norme ISO 26000



Source : ISO 26000

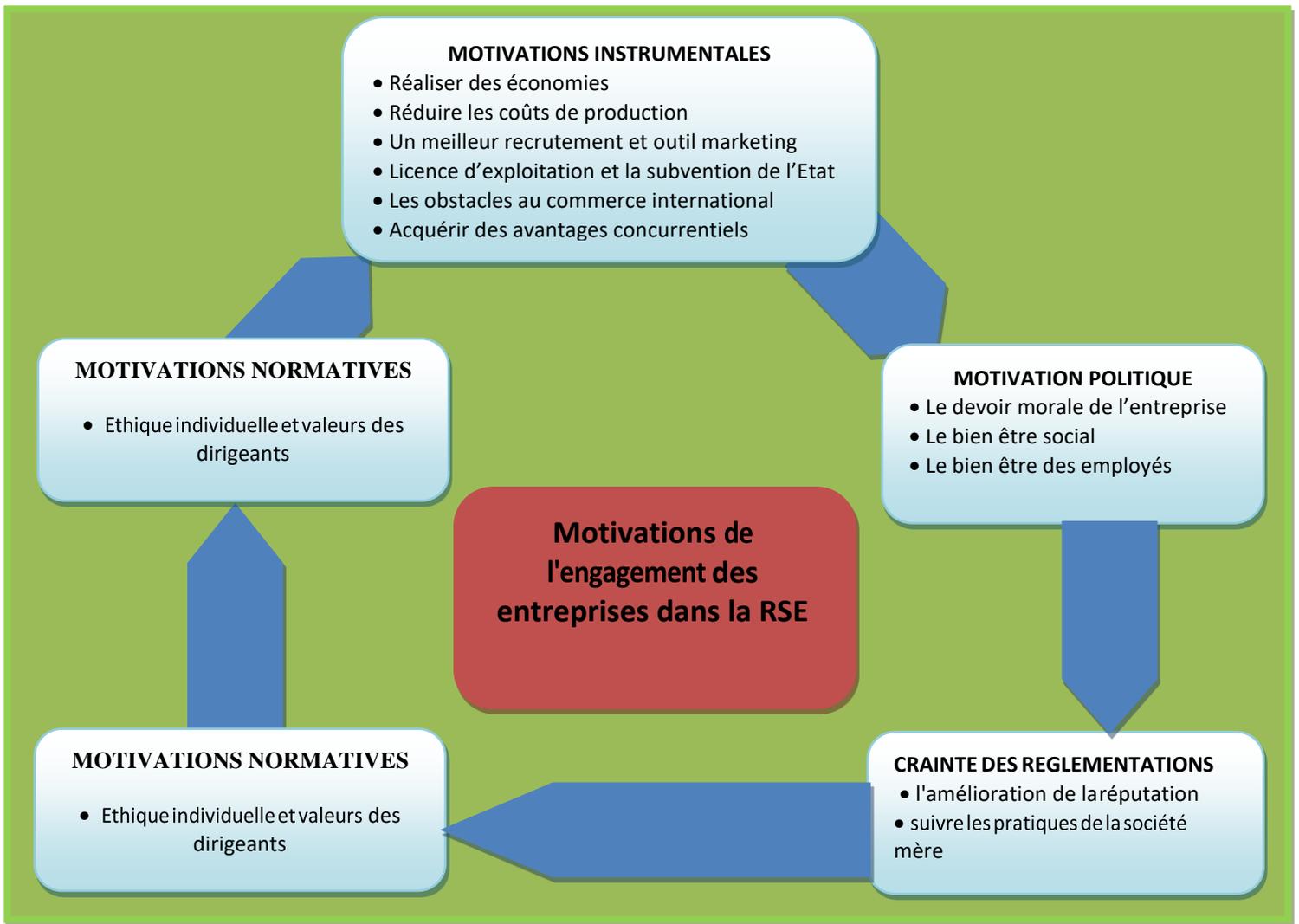
## **2.5 Engagement social : au delà de la motivation, quels obstacles ?**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dont la vocation première est de trouver un juste équilibre entre environnement, profit et justice sociale. Son importance est désormais reconnue par tous les dirigeants. Cependant, son utilisation ne doit pas être cosmétique ou purement marketing pour véhiculer une image idyllique et une bonne réputation, mais un état d'esprit que l'entreprise doit favoriser et encourager. À cet égard, l'engagement social s'incarne par la volonté du dirigeant à opter pour cette démarche volontaire. De plus, la RSE est le meilleur moyen pour motiver toutes les parties prenantes de l'entreprise interne ou externes, et plus précisément, les salariés et les consommateurs en vue de perfectionner l'activité de l'entreprise et améliorer sa performance globale. Ultime défi et désir de toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité.

À un autre niveau, un certain nombre de paramètres aident à expliquer les facteurs de motivation de l'engagement social, (figure 15 ci-dessous). Il s'agit notamment des motivations politiques, qui sont particulièrement importantes pour les entreprises car elles leur confèrent une plus grande reconnaissance sociale et une plus grande légitimité (Fombrun et Shanley, 1990 ; Harrison et Freeman, 1999 ; Orlitzky et al. 2003). 2003). En effet, ce type de motivation est plus recherché par les entreprises, dans la mesure où il leur permet de créer un lien de confiance et de réanimer le pacte social avec la société. Hormis les motivations politiques, les entreprises sont également motivées par des facteurs instrumentaux, qui ont un impact direct sur leurs performances financières et économiques.

Tous ces facteurs de motivation sont toutefois étroitement liés, de sorte que la réussite du projet social dépend de la capacité des dirigeants à saisir la complexité de ces facteurs et à relever les défis des enjeux sociaux, ce qui influera positivement sur la performance globale de l'entreprise, selon Edgar Morin. En revanche, d'autres facteurs, selon Filali Maknassi (2009), entravent l'engagement des dirigeants en faveur de la RSE, tels que le manque de ressources financières, le manque d'information et le manque de qualification du personnel. Ce dernier point peut s'expliquer par la carence de formation du personnel dans ce domaine, puisque le processus de formation repose sur une logique qui privilégie la compétitivité en premier lieu au détriment des aspects sociaux en second lieu (Ettahri, 2009).

**Figure 15 : Taxonomie des motivations de l'engagement social des entreprises**



*Source : Compilation des modèles de Taleb (2013) et de Carriga et Melé (2004).*

## **2.6 Élaboration des hypothèses de recherche**

Compte tenu des différents axes de recherche visant à répondre à notre problématique et considérant l'approche hypothético-déductive que nous avons adoptée, nous formulons donc l'hypothèse principale et les hypothèses intermédiaires suivantes :

### **2.6.1 Hypothèse principale**

Nous partons du principe que l'art du management a profondément changé : le manager est tenu de prendre en compte tous les intérêts en jeu, y compris ceux des employés, des parties prenantes et de la communauté. Lorsque nous essayons de rapprocher les concepts de RSE et de performance, nous nous concentrons sur la manière dont la RSE est gérée et mise en œuvre par l'entreprise. Pour une entreprise, la RSE représente un grand potentiel de développement et lui permet d'obtenir de meilleurs résultats à long terme.

Sur la base de ces réflexions, nous formulons l'hypothèse principale que *la RSE influence positivement la performance globale de l'entreprise*

### **2.6.2 Hypothèses intermédiaires**

*H1 : Les pratiques d'entreprise influencent positivement la performance sociale.*

*H2 : Les pratiques sociétale-environnementales influencent positivement la performance environnementale.*

*H3 : La performance organisationnelle génère des effets positifs sur la performance économique et financière de l'entreprise.*

*H4 : Une bonne performance économique, financière, de gestion, sociale et sociétale aboutit à la performance globale souhaitée.*

## **2.7 Concepts sur lesquels reposent nos hypothèses**

L'objectif de la recherche est de créer un cadre hypothétique basé sur l'adaptation au changement, la culture d'entreprise, l'implication des parties prenantes internes et externes, et la gestion des ressources humaines pour mettre au point l'hypothèse (H1) relative aux performances sociales. Les variables impacts environnementaux et conformité environnementale, ainsi que la sécurité des installations et des produits seront utilisés pour développer l'hypothèse (H2) sur la performance environnementale. En outre, les dimensions

performance de gestion, complémentarité de la performance sociale et économique, performance financière et performance économique serviront à élaborer les hypothèses (H3 et H4) concernant la performance organisationnelle et globale (voir figure 1)

La performance en question, dans ce cadre analytique, privilégie une approche "triple bottom line" : Profit, Planète, People. Le résultat de cette recherche de la performance exige, en outre, la prise en compte de deux dimensions ou variables importantes : le contrôle et la performance organisationnelle.

### **2.7.1 Hypothèses sur les pratiques de RSE sociale et environnementale**

Dans le cadre de notre étude, la performance sociale des entreprises est le résultat d'un ensemble cohérent de pratiques liées à la RSE, classées en deux catégories, les pratiques de RSE sociale et les pratiques de RSE environnementale. Pour les pratiques RSE sociale, nous avons identifié quatre dimensions : l'adaptation au changement, la culture d'entreprise, l'implication des parties prenantes internes et externes et la gestion des ressources humaines. Les seconds couvrent, entre autres, les aspects environnementaux et la sécurité des installations et des produits.

#### **a) Adaptation aux changements**

Au sein d'une entreprise, la gestion du changement fait systématiquement partie de son processus stratégique et implique l'identification précoce des possibilités de développement, de la volonté, du courage et de la flexibilité des employés ; elle ne doit en aucun cas être considérée comme un facteur de risque et d'instabilité. L'adaptation aux changements permet aux entreprises de faire face aux nouvelles réalités auxquelles elles sont confrontées.

Les normes régissant les domaines du développement durable et de la RSE-RS (ISO 26000), du management environnemental (ISO 14001) et du management de l'énergie (ISO 50001) établies par l'ISO (Organisation internationale de normalisation) invitent les entreprises à prendre des mesures pour s'adapter au changement, qui est considéré comme la somme de toutes les méthodes conscientes de mise en œuvre des processus qui conduisent au changement dans une organisation. Selon cette approche, le changement est une action consciente et active, c'est-à-dire une décision choisie et responsable (Lindinger & Goller, 2004). La gestion du changement inclut également des techniques de résolution des problèmes du personnel et de l'impact du processus de changement sur les activités de

l'organisation (Pirker, 2007). Friedrichsmeier & Frühauf, 2009 estiment que l'adaptation au changement est une "symbiose entre la direction et le management" ; c'est une approche émotionnelle des problèmes entre les employés et la direction d'une entreprise, car une entreprise est gérée et existe grâce à la participation active des personnes. La gestion du changement, selon Tanțău & Bock, comporte deux volets : premièrement, la mesure dans laquelle l'entreprise fait bon usage des ressources impliquées et deuxièmement, l'acceptation du changement et la capacité des employés à y adhérer (Tanțău & Bock, 2010). Ainsi perçue, la RSE peut aider les travailleurs à mieux s'adapter au changement et à acquérir les compétences nécessaires à l'économie d'aujourd'hui.

Nous pensons que la prise en compte de la dimension "adaptation au changement" nécessite une transformation de la culture et des pratiques afin de les adapter aux changements induits par la politique sociale et environnementale de l'entreprise. Ainsi, le fait de devenir socialement plus responsable serait une illustration de ces changements.

#### **b) Culture d'entreprise**

Le terme "culture d'entreprise" est utilisé dans cette thèse pour décrire les convictions des chefs d'entreprise, les valeurs communes des employés, le savoir-faire, l'histoire et l'identité de l'entreprise. Dans les économies en transition, il est évident que les organisations ayant une culture plus forte sont mieux à même de soutenir le changement. (Alas et Vadi, 2006). Rooney (2007) et Wieland (2005) soutiennent que la RSE et la gouvernance éthique des entreprises en général doivent être considérées comme une incarnation de la culture et des valeurs de l'entreprise. Ils estiment que les organisations ayant des normes éthiques élevées et qui se soucient des parties prenantes devraient avoir adopté un ensemble de valeurs comprenant l'interdépendance, l'empathie, l'équité, la responsabilité personnelle, la coopération et le partenariat, la communication et le dialogue.

Par l'intégration de cette dimension dans notre modèle conceptuel, nous cherchons à démontrer que la culture d'entreprise influence le comportement socialement responsable des entreprises.

#### **c) Parties prenantes**

Toutes les définitions proposées sur la RSE reposent sur l'idée que les dirigeants des entreprises doivent tenir compte de toutes les attentes des parties prenantes internes et

externes lorsqu'ils élaborent une stratégie de RSE (Saeidi et al., 2015). Il convient de rappeler que ce sont les parties prenantes qui ont permis l'émergence du concept de responsabilité sociale des entreprises dans les années 50 et sont à l'origine de son développement important dans les milieux scientifiques et commerciaux à partir des années 60. Cependant, la sélection et la détermination des parties prenantes s'avèrent être un casse-tête pour les entreprises. Mitchell et al (1997) donnent quelques indications à cet égard, en suggérant que les entreprises devraient évaluer et hiérarchiser leurs parties prenantes en fonction de leur légitimité et de leur pouvoir. Le niveau auquel chaque partie prenante présente ces caractéristiques définit le degré d'intégration de cette partie prenante dans le processus décisionnel de l'entreprise.

Les groupes d'intérêt qui possèdent une légitimité et un pouvoir sont considérés comme des parties prenantes très importantes et c'est pourquoi leur participation à la formulation des politiques des entreprises est jugée essentielle. Tous les souhaits des parties prenantes ne peuvent pas être exaucés, mais les préoccupations légitimes de toutes les parties prenantes doivent être prises en compte et les décisions finales qui entrent en conflit avec les points de vue de certaines parties prenantes doivent être expliquées" (Post, et al., 2002). La littérature sur la RSE montre que, dans certains cas, les parties prenantes peuvent exercer une influence significative sur les activités de l'entreprise. Par exemple, la Bourse de Casablanca se met à exiger des entreprises qu'elles publient des informations sociales et environnementales sur leurs activités. En outre, des organisations telles que les associations et les ONG (organisations non gouvernementales), ainsi que les syndicats de travailleurs, sont en mesure d'influencer les pratiques des entreprises en matière de RSE et de développement durable. Sans compter les consommateurs qui accordent plus d'importance aux questions de RSE qu'à la marque ou à la réputation financière (Millington, 2008).

Malgré la reconnaissance de l'importance des parties prenantes, certains spécialistes de la RSE affirment que le degré de prise en compte des parties prenantes non financières par les entreprises dépend de la sensibilisation des parties prenantes (Christmann & Taylor, 2006). Christmann et Taylor (2006), par exemple, se concentrent sur les normes de RSE comme et utilisent la théorie des coûts de transaction pour évaluer si l'adoption de ces normes est influencée par les parties prenantes. Ces chercheurs ont constaté que la plupart des entreprises se comportent de manière opportuniste et que leur propension à mettre en œuvre symboliquement une norme de RSE est liée de manière négative à la connaissance qu'ont les parties prenantes des normes de gestion. En d'autres termes, une faible sensibilisation peut se

traduire par une adoption minimale des normes de RSE, juste assez pour maintenir une image publique souhaitable.

Par ailleurs, Elsbach et Sutton (1992) affirment que dans de nombreux cas, les entreprises utilisent diverses techniques, telles que les techniques de gestion de l'impression, qui peuvent influencer les interprétations des parties prenantes. Les entreprises se réfèrent délibérément à des caractéristiques de conception organisationnelle, qui sont largement acceptées par l'environnement institutionnel, pour accroître la crédibilité de leurs actions. Le niveau auquel les parties prenantes sont influencées par ces stratégies dépend de leur connaissance des opérations de l'entreprise.

Il est intéressant de noter que des études antérieures ont montré que les parties prenantes ne sont pas très bien informées sur tous les outils et normes de la RSE. La plupart des entreprises les utilisent comme une rhétorique selon laquelle ils sont conformes aux attentes institutionnelles (Hackman & Wageman, 1995).

Ainsi, les entreprises adoptent une norme de management RSE en réponse aux exigences des clients et à d'autres pressions externes plutôt que par souci de protection de l'environnement ou d'assurance qualité (Boiral, 2003b). L'objectif de ces pratiques managériales est de démontrer à la société civile que les entreprises adhèrent à ses convictions et à ses attentes. En effet, la mise en place de mesures d'autorégulation en matière de RSE permet aux entreprises d'atteindre cet objectif car, grâce à elle, elles peuvent se différencier symboliquement des autres entreprises et devenir ainsi plus acceptables et compréhensibles pour leurs parties prenantes (Glynn & Abzug, 2002). A cet égard, les normes et les labels RSE jouent un rôle particulier puisqu'ils favorisent l'adoption de pratiques organisationnelles similaires, qui peuvent être facilement imitées. Ainsi, les entreprises, qui veulent gagner et conserver leur légitimité, affirment qu'elles appliquent des pratiques respectueuses des humains et de l'environnement.

Toutefois, ces normes et certifications peuvent porter atteinte à la réputation, puisqu'elles peuvent avoir pour effet de " blanchir l'environnement " ou d'assainir l'image des entreprises si les pratiques sur le terrain ne changent pas (Bartley, 2003, p.441). Cette amère réalité est acceptée par les parties prenantes car, dans les faits, leur sensibilisation aux outils de la RSE n'en est qu'à ses débuts ; bien qu'elles poussent les entreprises à adopter des pratiques responsables au niveau individuel, elles ne tiennent pas compte de la performance sociale des entreprises dans leurs décisions (Naeem, 2008).

#### **d) Gestion des ressources humaines**

Dans son Livre vert intitulé "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" (2001), la Commission européenne souligne l'importance du facteur humain dans la stratégie des entreprises en matière de RSE. Cela a conduit à l'introduction du concept de "GRH socialement responsable", qui comprend :

- le recrutement responsable ;
- la formation et le développement de carrière ;
- la gestion flexible du temps de travail, la mobilité professionnelle et à la rotation des postes de travail ;
- la communication et les flux d'information ;
- une meilleure définition des besoins de formation ;
- les plans de participation aux bénéfices et d'actionnariat ;

En outre, les attitudes et comportements des employés face à la RSE suggèrent généralement que les programmes sociaux et environnementaux des entreprises reçoivent un accueil favorable de la part des employés (Peterson, 2004; Rodrigo & Arenas, 2008 ; Brammeret al. 2007 ; Faroog, Faroog, & Jasimuddin, 2014 ; Collier et Esteban, 2007 ; Kim al., 2010), la satisfaction au travail (Valentine & Fleischman, 2008), l'engagement (Brammeret al. 2007 ; Carmeli, 2005 ; Collier & Esteban, 2007; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010; Gilat, & Weisberg, 2006), la confiance (Hansen, Dunford, Boss, Boss, & Angermeier, 2011 ; Hillenbrand, et al., 2013 ; Lee, Song, Lee, Lee, & Bernard, 2013 ; Singh & Singh, 2014), et l'attraction et la rétention des employés (Bhattacharya, Sen, & Korschun 008 ; Mikołajek-Gocejna, 2016 ; Greening & Turban,2000). Malgré ces recherches de plus en plus nombreuses, une incertitude considérable demeure quant à la manière dont la RSE incite les employés à se comporter de manière à soutenir les objectifs de l'organisation (Aqueveque & Encina, 2010).

La gestion des ressources humaines (GRH) est une dimension importante pour la compréhension, le développement et la mise en œuvre d'une politique de RSE ; pareillement, la compréhension de la RSE par les entreprises a des implications sur le traitement des salariés.

## **e) Impacts environnementaux et sécurité des installations et des produits**

L'intégration de la variable "environnement" dans le modèle conceptuel est rendue nécessaire par le fait que, ces dernières années, les entreprises ont été identifiées comme l'une des principales causes des problèmes environnementaux [2]. Les parties prenantes internes sont réticentes à renoncer à leurs bénéfices au nom de la protection de l'environnement. D'autre part, les parties prenantes externes et la société exercent une forte pression sur les entreprises pour qu'elles mènent leurs activités de manière transparente et n'agissent pas au détriment de l'environnement. La RSE apporte des réponses à ces questions si elle est gérée de manière stratégique. Lorsqu'on décrit la RSE, il est important de mentionner la relation entre la RSE et les questions environnementales. En ce qui concerne la relation entre la RSE et le développement durable, on peut noter que la mise en œuvre de la RSE oriente les organisations vers le développement durable, tant en termes économiques qu'environnementaux (Tureac et al. 2010 ; Virvilaite & Daubaraite, 2011). Les meilleures pratiques à cet égard comprennent le respect des obligations légales et des normes environnementales (émissions atmosphériques, etc.), la réduction ou l'élimination des effets négatifs de l'entreprise sur la société et des pratiques adéquates de gestion des risques, l'expansion des effets positifs de l'entreprise et la création de valeur par l'innovation, le contrôle de la fiabilité des installations et le contrôle des systèmes de protection des installations (entretien des réservoirs, contrôle des systèmes de lutte contre l'incendie, etc.)

À la lumière de ces considérations, les hypothèses suivantes sont formulées :

***H1 : Les pratiques d'entreprise influencent positivement la performance sociale.***

***H2 : Les pratiques sociétale-environnementales influencent positivement la performance environnementale.***

### **2.7.2 Formulation de l'hypothèse de la performance organisationnelle**

#### **a) Performance organisationnelle**

La performance organisationnelle repose en grande partie sur la compétence de ses dirigeants dans la mise en œuvre des stratégies. Elle dépend également des employés, qui sont un élément clé de l'organisation et forment l'équipe qui travaille pour atteindre ses objectifs. La performance organisationnelle et les compétences de leadership sont en corrélation avec les compétences d'un dirigeant en matière d'intelligence sociale, cognitif et émotionnelle (Ryan

et al., 2012). Thorndike (1920) a défini l'intelligence sociale comme la capacité de comprendre les autres et d'agir d'une façon appropriée dans les relations interpersonnelles . Elle recouvre deux aspects distincts : la compréhension d'autrui et l'action vis-à-vis d'autrui (p.228). La performance organisationnelle est étudiée à la lumière des objectifs sociaux de l'entreprise, des attentes des parties prenantes et des contraintes de son environnement. En outre, l'émergence de nouvelles méthodes plus étendues d'analyse des performances organisationnelles, telles que le "triple bottom line", permet à l'entreprise d'évaluer ses compétences économiques, environnementales et sociales. Cela est susceptible de contribuer à l'amélioration des performances économiques et sociales lorsqu'elles s'inscrivent dans un système de complémentarité institutionnelle. Il est donc important de prendre en compte la performance organisationnelle lors de l'intégration ou le développement d'une démarche de RSE, car elle constitue un tremplin entre la RSE et la performance globale de l'entreprise.

Compte tenu de cette constatation, nous émettons l'hypothèse ci-après :

***H3 : La performance organisationnelle génère des effets positifs sur la performance économique et financière de l'entreprise.***

#### **b) Performance financière et économique**

Le concept de RSE désigne la relation globale de l'entreprise avec toutes ses parties prenantes. Il s'agit notamment des clients, des employés, des communautés, des propriétaires/investisseurs, du gouvernement, des fournisseurs et des concurrents. Parmi les aspects qui relèvent de la responsabilité sociale, on peut citer l'investissement dans la sensibilisation des communautés, les relations avec les employés, la création et le maintien de l'emploi, la gestion de l'environnement et la performance financière (Khoury, Rostami, and Turnbull, 1999).

Weber (2008) a recensé cinq avantages potentiels de la RSE pour les entreprises : (1) des effets positifs sur l'image et la réputation d'une entreprise ; (2) un effet positif sur la motivation, la fidélisation et le recrutement des employés ; (3) des économies de coûts notables ; (4) une augmentation des revenus grâce à une augmentation des ventes et de la part de marché ; et (5) une réduction des risques liés à la RSE. Ainsi, perçu, la RSE permet à l'entreprise de fidéliser ses employés, de soigner son image de marque et de parvenir à un équilibre financier, Ce dernier point implique un contrôle constant des sources de financement de l'entreprise pour maintenir son équilibre financier.

Dans une perspective de RSE, la recherche de la performance financière d'une entreprise implique la satisfaction des besoins de ses clients et de ses parties prenantes. Cette performance financière, une fois maximisée, permettra à l'entreprise d'atteindre une performance globale.

Toutefois, la performance financière n'est qu'un des facteurs pertinents qui contribuent à la performance globale. Cette dernière doit être remise en question par l'effet combiné de facteurs économiques, financiers, de gestion, sociaux, sociétaux, environnementaux et autres. Partant de ce constat, nous émettons l'hypothèse suivante :

***H4 : Une bonne performance économique, financière, de gestion, sociale et sociétale aboutit à la performance globale souhaitée.***

Le succès de ce modèle dépend du contrôle de l'ensemble du processus décisionnel sous les auspices du conseil d'administration. Adam et al (2010) indiquent que le conseil d'administration est le mécanisme de gouvernance le plus approprié. La compétence, l'indépendance et la motivation des administrateurs déterminent l'efficacité du contrôle exercé par le conseil d'administration (Charreaux 1997). Les systèmes de gouvernance qui "devraient prévaloir à long terme sont ceux qui créent plus de valeur de manière durable" (Charreaux et Wirtz 2006). Cependant, dans les PME, le contrôle peut être effectué par les directeurs de ressources humaines en collaborations avec les directeurs financiers, en fonction de leur taille et de leur impact économique, selon les critères suivants : chiffre d'affaire, secteur d'activité, taille, effectif du personnel, le résultat net...

## **Conclusion du chapitre II**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons élucidé l'aspect théorique de l'engagement social en nous focalisant sur l'ensemble des travaux réalisés autour de ce concept et en examinant les théories les plus utilisées, telles que la théorie de parties prenantes, la théorie morale sociologique et la théorie du leadership. En effet, cet ancrage théorique nous a permis de délimiter les modèles qui expliquent l'engagement social ainsi que les pratiques en matière de la RSE.

Dans la même lignée, nous avons mis en lumière les facteurs mobilisateurs de l'engagement social, en l'occurrence, les dirigeants des entreprises qui jouent un rôle important dans le processus décisionnel. Nous avons également décrypté son profil et ses caractéristiques afin de comprendre une partie de sa vérité et de sa logique sous-jacente.

En ce qui concerne les consommateurs, ils sont considérés comme des juges qui, par leur pouvoir, peuvent soit hisser l'entreprise au sommet, soit la conduire au désastre. Pour éviter cette situation, les entreprises sont obligées de prendre leurs exigences en considération. De plus, les réticences et le manque de civisme du dirigeant sont des freins à la réussite de tout engagement social, ce qui est préjudiciable à l'activité de l'entreprise, mais aussi à son image et à sa réputation.

Parallèlement, nous avons mis en lumière les facteurs mobilisateurs de l'engagement social, notamment, les dirigeants d'entreprises qui jouent un rôle important dans le processus décisionnel. Nous avons également décrypté son profil, ses caractéristiques, afin de comprendre partiellement son profil et ses motivations.

En outre, une place importante a été accordée aux employés et aux consommateurs. En ce qui concerne les salariés, qui constituent la force interne de l'entreprise, en raison de leur statut, ils sont l'épine dorsale de l'entreprise et ont un impact direct sur ses performances globales. Les dirigeants doivent donc se concentrer sur cette composante essentielle en améliorant les conditions de travail et en veillant au respect des droits de l'homme et de l'équité sociale.

## **Chapitre III : L'évaluation de la performance globale à l'ère de la RSE**

**« Réussir est devenu l'obsession générale de toute société, et cette réussite est mesurée par notre capacité à l'emporter dans les compétitions permanentes »**

*(Albert Jacquard)*

La littérature, tant académique que managériale, apporte également des éléments de réponse au débat sur la relation entre la RSE et la performance, notamment en ce qui concerne la relation entre la RSE et la performance financière (Oxibar, 2003 ; Allouch & Larouche, 2005 ; Elyaakoubi, 2019). Cependant, la recherche de la performance doit être envisagée de manière plus globale, en tenant compte des aspects économiques mais aussi sociaux et environnementaux (Maurel & Tensaout, 2014 ; Mousli, 2015).

Cette prise en compte des questions de RSE a conduit à la mise en place de systèmes spécifiques pour mesurer et suivre les réalisations et les performances des entreprises en matière de RSE et de développement durable, ceci afin d'assurer leur évolution stratégique et de maximiser leur performance globale. En effet, selon Capron et Quairel-Lanoizelée, (2004), « ...la crédibilité externe et l'efficacité [des entreprises] passent par la mise en œuvre d'un système de pilotage de cette évolution stratégique », à travers diverses techniques et mécanismes de contrôle pour assurer la mise en œuvre de la démarche RSE. Ces techniques font référence à des indicateurs de RSE (environnementaux, sociaux, sociétaux, éthiques, etc.) qui constituent aujourd'hui l'une des méthodes de gestion interne les plus utilisées. Dans cette optique, nous examinons certains indicateurs, conçus pour orienter les stratégies de RSE et surtout pour piloter la performance globale, incluant des aspects tant financiers que non financiers. Plus précisément, les indicateurs de RSE, qui peuvent contribuer au pilotage de la performance globale (Ilmen & Benchakroun, 2019).

Dans ce troisième chapitre, nous aborderons le concept de performance globale, souhait ultime de toute entreprise, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. La performance globale de l'entreprise est en effet le résultat d'une approche holistique basée sur trois piliers : l'environnement, le social et l'économie. L'objectif est de montrer que la mise en œuvre des principes de la RSE ne constitue pas un coût à supporter, mais un investissement qui contribuera à la compétitivité et à la croissance de l'entreprise.

Ainsi, ce chapitre comporte trois sections, dont la première, intitulée "**Les déterminants de la performance globale et sa relation avec l'engagement social**", portera sur la

conceptualisation de la performance globale et ses déterminants, ainsi que sa relation avec l'engagement social. Ensuite, dans la deuxième section appelée "**L'instrumentalisation des outils de suivi de la performance globale**", nous examinerons les éléments qui garantissent la performance globale. Et enfin, la troisième section consacrée aux "**indicateurs de RSE pour le suivi de la performance globale**" se concentrera sur l'ensemble des indicateurs financiers et non financiers nécessaires à l'examen analytique de la performance globale des entreprises (PGE).

### **3. L'évaluation de la performance globale à l'ère de la RSE**

Dans ce chapitre, nous éluciderons la nature multidimensionnelle de la performance globale en examinant sa taxonomie et ses différentes facettes et le cheminement de la performance financière à la performance globale. Nous tenterons d'identifier les principaux déterminants de la performance des entreprises (PGE) et ces différentes conceptualisations. Nous évoquerons les lacunes importantes dans l'analyse de la relation entre la RSE et la performance financière, notamment le manque d'uniformité dans l'identification des facteurs qui, selon certains chercheurs, engendrent une relation positive ou négative entre la RSE et la performance financière des entreprises.

#### **3.1 Les déterminants de la performance globale et sa relation avec l'engagement social**

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis sociaux, environnementaux et économiques en raison du climat économique actuel, qui se caractérise par une concurrence massive, un environnement en constante évolution et un monde économique-managérial en crise en raison de la pandémie de COVID 19. Face à ces défis, qui modifient les modes de gouvernance, les pratiques commerciales et le fonctionnement des entreprises en général, celles-ci sont appelées à évoluer au même rythme que ces défis et à intensifier le rythme du développement économique et social. A cette fin, l'adhésion d'une entreprise à la RSE par des pratiques socialement responsables lui permettra d'absorber le déficit par rapport aux besoins massifs de ses parties prenantes et d'optimiser ses performances, fondées non seulement sur la performance financière, mais aussi sur la prise en compte de critères sociétaux tels que le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social et environnemental, c'est-à-dire une vision globale dans laquelle toutes les parties prenantes de l'entreprise sont prises en considération (stakeholder vision) (Capron, Quairel, 2004).

En outre, la relation entre l'engagement en matière de RSE et la performance des entreprises a été amplement clarifiée dans la littérature managériale, mais le défi consiste à traduire cet

engagement social en actions concrètes qui peuvent avoir un fort impact sur la performance globale. Par conséquent, étant donné la multidimensionnalité de ce concept, sa signification et son évaluation doivent tenir compte du contexte dans lequel il est appliqué.

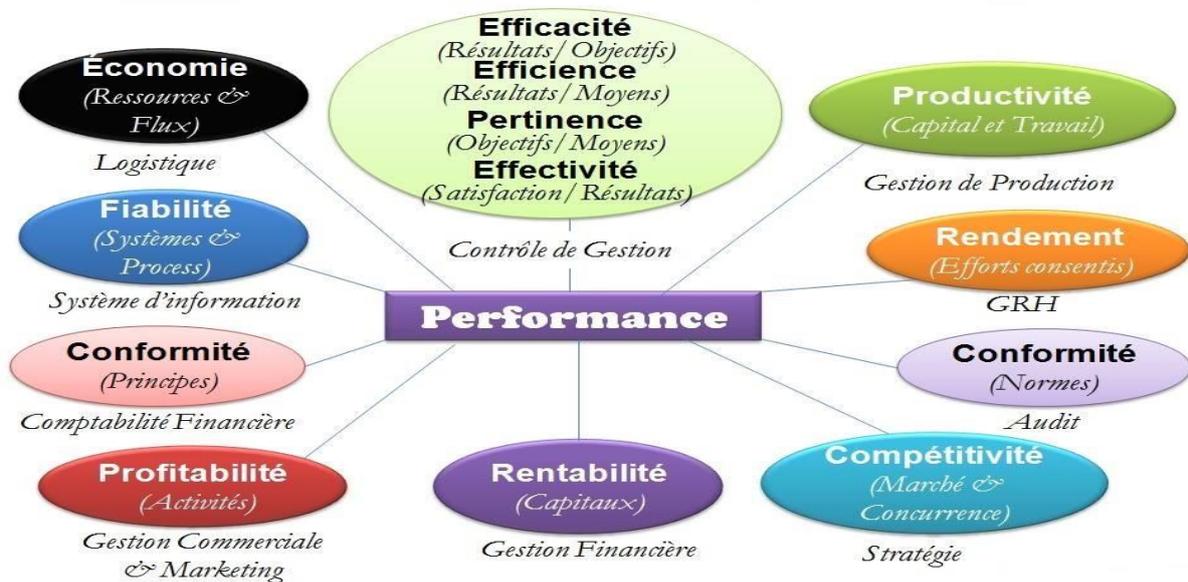
### **3.1.1. Le caractère pluridimensionnel et contingent de la performance globale**

La performance de l'entreprise est une notion à la mode dans les sciences de la gestion, elle peut être définie comme " le résultat d'une action " (Marion et al, 2012), ou comme "le succès de l'action" (Bouquin, 2004). Autrement dit, la performance est souvent liée à l'excellence et à la valeur créée en fonction du contexte dans lequel elle est réalisée.

En outre, les prémisses du mot performance remontent au 19<sup>e</sup> siècle, dérivé du mot grec "parformer" qui désignait à l'époque la performance des athlètes. Par la suite, ce terme a connu une évolution sémantique pour signifier aujourd'hui la réalisation d'objectifs organisationnels, quelle que soit leur nature. En outre, le concept de performance a été utilisé dans différents domaines, tels que le sport, la gestion et la technologie, ce qui justifie, selon Grandjean (2015), son caractère polysémique.

En même temps, le concept de performance se reflète dans les sciences de la gestion sous de multiples facettes, comme le montre la figure 16 ci-dessous. Le mot "performance" a en effet connu une croissance significative tout au long de son histoire dans les sciences de la gestion et de l'entreprise et est maintenant utilisé comme une devise et un slogan bien ciselés qui reflètent la durabilité et le succès d'une organisation. Ce terme fait souvent référence à deux concepts : l'efficacité et l'efficience, le premier signifiant la capacité à obtenir des résultats maximums et le second l'optimisation des outils mis en œuvre pour atteindre ce résultat (Alglave et al, 2008).

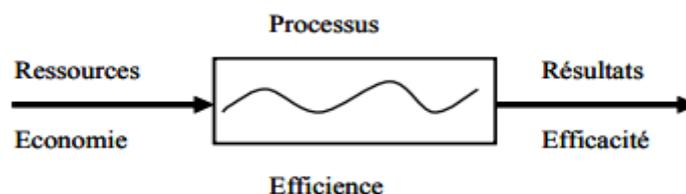
**Figure 16 : les principaux visages du terme « performance » en sciences de gestion**



Source : Amaazou I.H (2018)

Ainsi que le montre cette illustration, la performance est multidimensionnelle et ne se résume pas à une seule performance, mais à un ensemble de performances associées (Gilbert & Charpentier, 2004). Conformément à Bouquin (2004), la performance doit être examinée sous l'angle de trois aspects : économie, efficacité et efficience, comme l'illustre la figure 17 ci-dessous

**Figure 17: la problématique de la performance**



Source : Bouquin (2004)

Dans la même veine, Jean-Michel Plane (2006) confirme que la performance des entreprises ne peut être atteinte que si les six facteurs suivants sont pris en compte :

- L'optimisation des coûts ;
- La satisfaction du client ;
- La rapidité du processus ;

- L'innovation ;
- La variété des produits et l'élargissement des offres ;
- La flexibilité.

En outre, le concept de performance est également utilisé pour évaluer la stratégie (Alglave, et al, 2008) et dans le contrôle de gestion. A cet égard, pesqueux (2005) considère que la performance est perçue comme un "attracteur étrange", notamment en raison de sa capacité à absorber plusieurs transformations, qu'elles soient économiques en termes de compétitivité, financières sur le plan de la rentabilité, juridiques du point de vue de la solvabilité, organisationnelles en termes d'efficacité, et enfin sociales. Ainsi, la performance est un concept qui touche toutes les composantes de l'entreprise, ce qui rend sa mesure technique difficile en raison de sa nature polysémique et multidimensionnelle.

En fait, selon Gazzola et Mella (2012), les entreprises sont considérées comme un système ouvert qui évolue au travers d'une série de transformations :

- a) La transformation productive ; il s'agit d'une transformation d'utilité : des volumes de facteurs de production ayant une utilité donnée sont transformés en volumes de produits capables de fournir une plus grande utilité sur la base de règles d'efficacité visant à maximiser la productivité et la qualité.
- b) La transformation économique ; il s'agit d'une transformation des valeurs : les entreprises cherchent à maximiser l'efficacité économique par des choix de marché qui permettent d'obtenir l'écart maximal entre les revenus et les coûts de production, et donc de maximiser leur résultat d'exploitation.
- c) La transformation financière, par laquelle l'entreprise finance ses processus économiques avec du capital-risque et des capitaux d'emprunt, ce qui permet de mobiliser le capital investissement qui optimise le levier d'exploitation, en tenant compte du coût du capital et de son rendement.
- d) La transformation managériale, par laquelle les objectifs opérationnels et les informations internes et externes sont traduits en décisions visant à maximiser l'efficacité (Davenport, 1993).
- e) La transformation de l'entreprise, qui consiste à transformer l'information en stratégies pour modifier la position stratégique de l'entreprise et lui permettre de rester compétitive durablement.

Pour ces deux auteurs, l'entreprise peut être considérée, dans les quatre premières transformations techniques, comme un agent rationnel, en ce sens que l'activité cognitive managériale vise à maximiser son aptitude, indiquée par un système de mesures de performance, analytiques (les entreprises et les différents cycles des processus économiques) ainsi que synthétiques (l'entreprise entière), qui expriment la capacité de l'entreprise à maintenir ou à améliorer sa capacité compétitive dans un domaine donné et sur une période de temps définie.

Quant à la transformation de l'entreprise, celle-ci apparaît comme un acteur économique et social qui évolue dans un environnement éthique, social et politique dans lequel elle évolue et interagit non seulement à travers un système d'échanges physiques, monétaires et financiers mais aussi à travers des flux humains et de communication qui produisent de la connaissance, de la confiance et de la réputation (Prahalad et Bettis, 1986). Dans cette perspective, la RSE représente une opportunité unique pour les entreprises de développer une vision fédératrice de leur gestion et une reconsidération de leur performance. En fait, cette notion est perçue comme un nouveau tableau de bord de l'activité de l'entreprise (Saulquin, 2007), où celle-ci, en tant qu'acteur social, opère au sein d'une multitude de réseaux aux côtés de nombreux autres acteurs : économiques, politiques et sociaux, notamment les entreprises cotées en bourse. Ces dernières sont soumises à des pressions de grande ampleur, telles que celles des organisations internationales et des gouvernements, ainsi que de la société civile, qui les tient de plus en plus responsables de leurs actions, jugeant non seulement les " effets " de leurs actes mais aussi leurs " intentions " (Gazzola et Mella, 2012).

Traditionnellement, la performance a longtemps été considérée dans une perspective financière axée sur le profit. Cette perception unidimensionnelle de la performance peut s'expliquer par le poids important des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al., 2007). Cependant, l'environnement des entreprises est imprévisible et changeant et se caractérise également par des mutations rapides et une pression accrue des différents acteurs économiques et sociaux sur les comportements atypiques des entreprises (Pluchart et Uzan, 2012). Face à ces défis, les entreprises doivent prendre en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'élaboration de leur stratégie, ce qui est aujourd'hui une condition sine qua non pour que les entreprises puissent accompagner les mutations et les évolutions socio-économiques afin d'assurer leur survie et leur pérennité.

Dans cette même optique, la notion de performance a été progressivement élargie pour prendre en compte la responsabilité sociale des entreprises envers leurs différentes parties prenantes. Auparavant, la performance était évaluée en fonction du succès de l'organisation et reposait sur une analyse de rentabilité axée sur l'évaluation de la performance financière de l'entreprise, sans tenir compte des questions sociales ou environnementales. Toutefois, l'émergence de la RSE a révolutionné la perception de la performance, qui est passée d'une perception à deux niveaux, économique et financier, à une perception globale, holistique et tridimensionnelle visant à établir les objectifs du développement durable (Travaillé, Naro, 2013).

C'est dans ce contexte en constante évolution qu'apparaît la notion de performance globale. Elle invite les entreprises à mettre en perspective les interactions entre les dimensions économiques, financières, sociales et environnementales, qui concernent à la fois les entreprises et la société civile, et qui sont définies par des indicateurs multicritères et multi-acteurs. Ainsi la complexité de la performance globale n'est pas due à la diversité des concepts qu'elle recouvre, mais à la multitude des mécanismes de son évaluation.

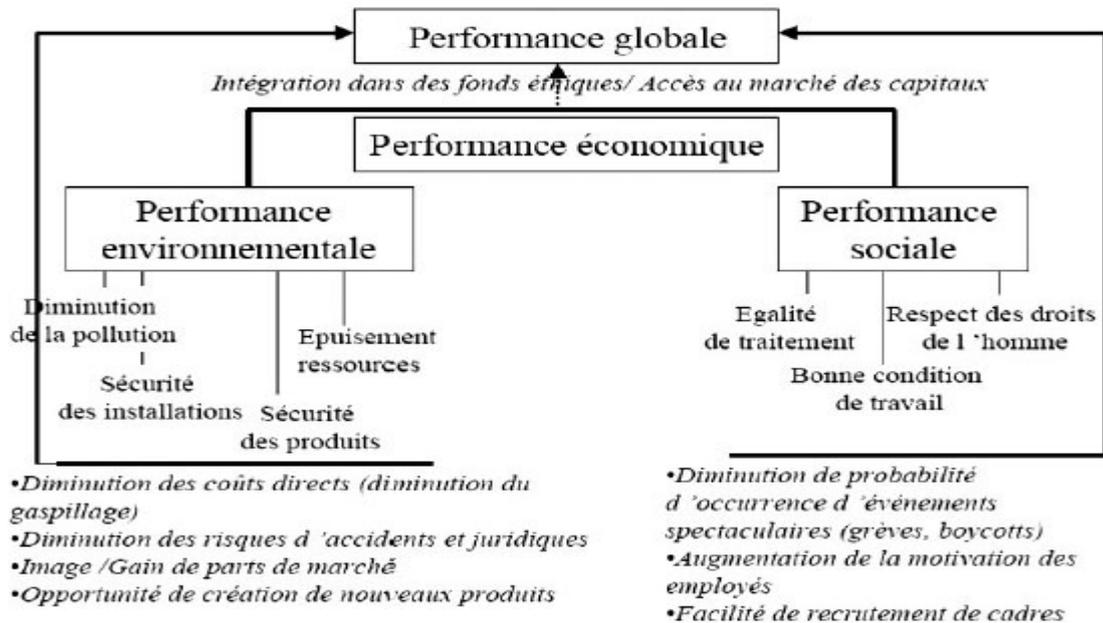
### **3.1.2. Les différentes conceptualisations de la performance globale des entreprises**

La performance globale d'une entreprise est le résultat combiné de ses succès techniques, organisationnels et commerciaux et de sa capacité à être socialement et écologiquement responsable. Elle est fondée sur une perspective qui englobe les préoccupations des parties prenantes de l'entreprise à tous les niveaux. Sa conception est en effet multidimensionnelle et complexe, générant diverses définitions, mais le concept bénéficie d'une large acceptation. Elle est aujourd'hui considérée comme un maillon essentiel recherché par toutes les entreprises et a fait l'objet de nombreuses études en sciences de gestion, dont celle de Quairel (2006), considérée comme l'une des principales sources de recherche dans ce domaine. Afin d'expliquer sa couverture et sa prise en compte des préoccupations de tous les acteurs de l'entreprise et du développement durable, Quairel (2006) a décrit le concept de performance globale comme un "*mythe mobilisateur*" dans son article "La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs" : Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès".

Par ailleurs, Baret (2006), définit la performance globale comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* », Reynaud (2003) comme « *la*

réunion des performances économiques, organisationnelles, sociales et environnementales...etc ». La figure 18 ci-dessous illustre cette définition.

**Figure 18 : Schéma illustratif de la performance globale**

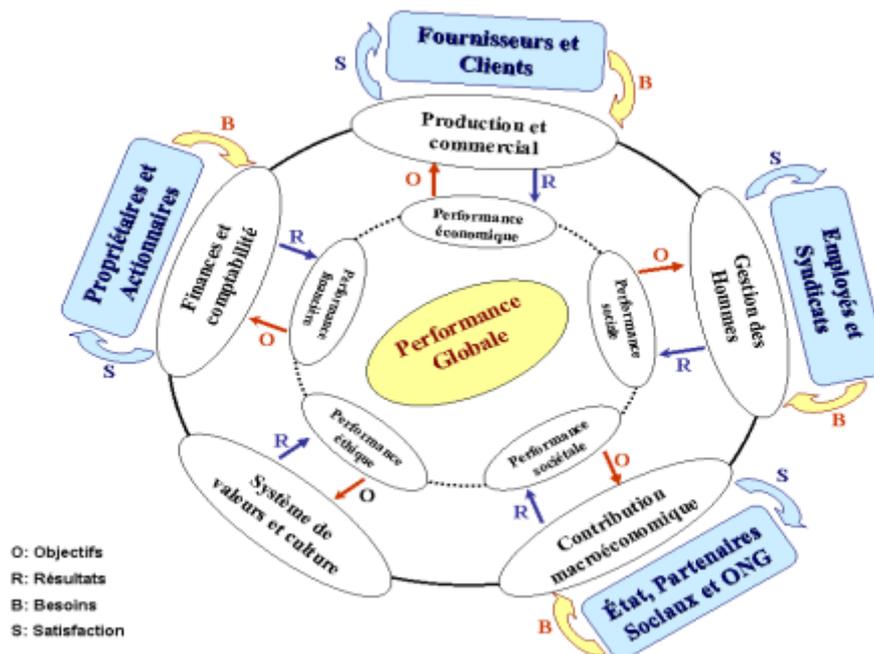


Source : Reynaud (2003)

En outre, cette vision de la performance globale est soutenue par la théorie des parties prenantes, car l'émergence de ce concept a permis de prendre en compte les stratégies menées en termes de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises.

Dans le même contexte, Attouch a proposé une définition du concept de performance globale dans laquelle il se concentre sur un composite systémique de cinq performances (figure 19 ci-dessous), dont « les deux premières relèvent de la raison d'être même d'une entreprise et des exigences des détenteurs de son capital social. Alors que les trois autres reflètent les besoins et attentes des employés et de la société » (Attouch, 2011).

Figure 19 : La performance globale en cinq dimensions



Source : Attouch.H (2011)

Selon cette illustration, la première composante, à savoir la **performance financière**, correspond à la capacité d'une entreprise à créer efficacement de la valeur avec ses propres capitaux, notamment par l'intermédiaire de son propriétaire et de ses actionnaires. Ensuite, pour la deuxième composante, celle de la **performance économique**, elle consiste en une combinaison des trois éléments suivants :

- l'optimisation des charges et des coûts afin d'obtenir une production au moindre coût.
- Une meilleure qualité et une forte valeur ajoutée.
- Une plus forte valeur ajoutée « elle mesure la valeur créée au sein de l'entreprise par l'utilisation de tous ses facteurs de production après déduction de toutes les acquisitions réalisées à l'extérieur » (Attouch, 2011). Cette performance économique affecte les fournisseurs et les clients.

Quant à la troisième composante, la performance sociale, elle dépend principalement des employés et des syndicats. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à relever les défis sociaux, notamment en ce qui concerne les attentes des travailleurs à l'égard du climat local du lieu de travail. En ce sens, l'entreprise est appelée à être non seulement économiquement et financièrement performante, mais aussi socialement viable. La quatrième composante, celle

de la performance sociétale (PSE), est un concept étroitement lié à la RSE, qui traduit les actions et les réalisations de la RSE en termes de performance et, est le résultat d'une « *configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* » (Wood, 1991). Quant à la cinquième composante, qui concerne la performance éthique. Il s'agit de l'ensemble des valeurs sociales incarnées par l'entreprise et qui lui sont propres, il serait donc important que celle-ci adopte des valeurs qui soient acceptées par ses différentes parties prenantes. De plus, cette notion d'éthique renvoie à celle de l'éthique des affaires. Cette dernière occupe une place importante dans la communication interne et externe de l'entreprise. En effet, elle représente à la fois une dimension qui valorise l'image de l'entreprise et une dimension qui influence la perception des différents publics.

Il ressort que le concept de performance globale est utilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies de développement durable annoncées. Ainsi, le modèle d'Attouch (2011) et celui de Capron et Quairel (2006) mettent en évidence la corrélation des performances sociales, économiques et environnementales, qui constituent le cœur de la performance globale.

Enfin, cet aperçu de la littérature sur la performance globale des entreprises tend à confirmer que les chercheurs qui se sont penchés sur ce concept s'accordent unanimement pour dire qu'il existe des liens directs entre les composantes économiques, financières, sociales, sociétales et éthiques avec la performance globale. Cependant, la question qui se pose aujourd'hui ne concerne plus seulement cette relation, mais celle des méthodes d'évaluation et de pilotage de la PGE. Cette question sera abordée dans ce chapitre à la lumière de l'évolution des outils de gestion modernes.

### **3.1.3 RSE et performance financière : un mariage abouti<sup>25</sup> !**

Le manque de consensus dans le débat sur la véritable nature des performances financières liées à la RSE est dû à de nombreux facteurs différents (Hull et Rothenberg, 2008 ; McWilliams et Siegel, 2000). La revue de la littérature qui suit est une analyse d'un

---

<sup>25</sup> Cette sous section a été déjà menée dans un article publié par l'auteur de cette thèse sous la référence ci-dessus : **EI HADDAD, M et YAZIDI ALAOUI, O “ La RSE et la performance financière : un mariage abouti !.” IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), (8)22, 2020, pp. 01-15.**

échantillon de dix-neuf articles fortement référencés et considérés comme fiables, couvrant la période de 1972 à 2014.

À ce jour, les chercheurs ne sont pas parvenus aux mêmes conclusions sur la relation entre la RSE et la PF. Certaines études ont montré une corrélation positive, d'autres une corrélation négative, d'autres encore une absence de corrélation ou une corrélation non linéaire. Conformément aux études précédentes, les 19 études empiriques que nous avons examinées ont confirmé les divergences de vues des chercheurs sur le lien entre la RSE et les performances financières, dans la mesure où 8 études ont constaté une relation positive entre la RSE et la PF, 7 études ont relevé une relation négative et 4 une relation ni positive ni négative.

Comme nous venons de le mentionner ci-haut, une corrélation positive entre la RSE et la PF a été révélée par huit études. En se basant sur les évaluations de la réputation des entreprises et en effectuant des mesures de la PF à la fois basées sur le marché et sur la comptabilité, Posnikoff (1997) évoque une relation positive, McGuire et al. (1988) ont constaté que la RSE avait un effet positif sur la PF. Waddock et Graves (1997) ont utilisé les données de notation de KLD dans plusieurs secteurs et ont conclu que la RSE est associée de manière positive aux performances financières passées et futures des entreprises. En outre, en utilisant des questionnaires et des données de KLD pour mesurer le lien entre la RSE et la PF, Ruf et al. (2001) ont démontré que la RSE est associée de manière positive à la croissance des ventes des entreprises pour l'année en cours et les années suivantes. Orlitzky (2001) a montré que lorsque l'on prend la taille de l'entreprise comme variable de contrôle, la RSE se révèle en corrélation positive avec la PF. Simpson et Kohers (2002) ont étudié le lien entre la RSE et la PF dans le secteur bancaire, et les résultats confirment la corrélation positive entre les deux. Shen et Chang (2008) ont adopté quatre méthodes d'appariement et ont confirmé que la RSE a une relation positive avec le revenu avant impôt des entreprises, le chiffre d'affaires net et la marge bénéficiaire. Pan et al. (2014) ont étudié la corrélation entre la RSE et la PF dans l'industrie minière en Chine et ont constaté que la RSE a une relation positive avec la PF.

D'autre part, sept résultats de recherche indiquent en revanche une relation négative entre la RSE et la PF. Vance (1975) a contesté les recherches menées précédemment par Moskowitz (1972) en prolongeant la période d'observation de 6 mois à 3 ans, concluant qu'il y avait une relation négative entre la RSE et la performance financière. Wright et Ferris (1997) soulignent une relation négative entre la RSE et la PF, Aupperle et alii (1985) n'ont pas

trouvé, eux aussi, de relation positive entre la RSE et le rendement des actifs corrigé du risque, Brammer et al (2006) ont utilisé des indices de réputation des entreprises britanniques et ont constaté un impact négatif de la RSE sur les rendements boursiers des entreprises. Surroca et Tribó (2008) ont mené une analyse transnationale et ont constaté une corrélation négative entre la performance sociale des entreprises et leurs résultats financiers. De même, les travaux de R. Makni et al. (2009) n'ont constaté aucune relation positive significative et ont carrément identifié un fort impact négatif de la dimension environnementale sur les performances financières.

Par ailleurs, les études de Orlitzky et al (2003), Margolis et Walsh (2003), Allouche et Laroche (2005) et Sánchez et Sotorrio (2007), quoiqu'elles font ressortir un lien entre la RSE et la performance financière, elles ne parviennent pas à attester formellement de l'existence d'un lien positif sans équivoque.

Les travaux de Allouche, Huault et Schmidt (2004) renforcent cette réalité en mettant en évidence cette absence de consensus sur la définition de la RSE, telle qu'elle est présentée par les différents les chercheurs et les organisations. Après près de soixante-dix ans de recherche, la définition et la délimitation du concept de RSE font toujours l'objet de controverses et de divergences conceptuelles

Au terme de cette analyse exhaustive des apports sous-jacents de ces 19 études empiriques différentes portant sur cette relation, six facteurs clés communs sont extrapolés, qui alimentent le désaccord dans les conclusions des chercheurs. Ces six facteurs sont les suivants :

- Sens de la causalité des études est discutable
- Il y a plusieurs méthodes d'évaluation de la RSE
- Différentes méthodes de mesure des performances
- Remise en question de la validité des mesures utilisées
- Non prise en compte des spécificités sectorielles et temporelles des entreprises
- Multidimensionnalité de la RSE.

Dans ce qui suit, nous allons examiner chacun de ces six déterminants afin de déterminer si ces facteurs créent une relation positive ou négative entre la RSE et les performances financières des entreprises.

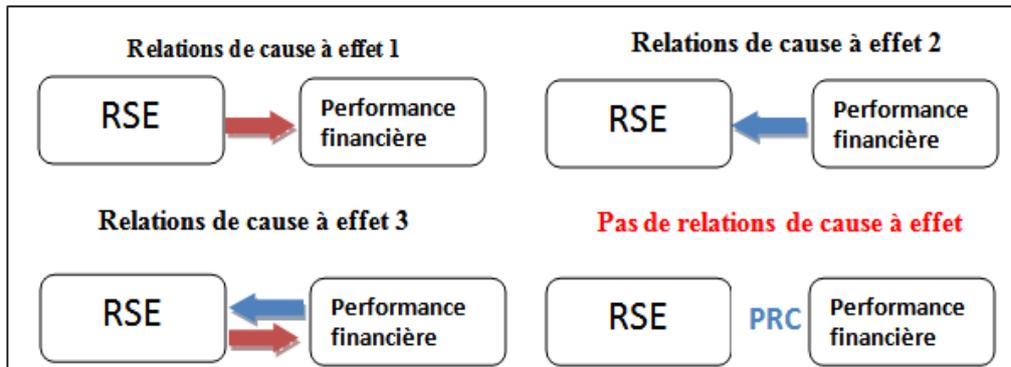
### 3.1.3.1 Sens de la causalité des études est discutable

Cette contradiction s'explique peut-être par des convictions initiales ancrées différemment sur la nature de la direction de la relation causale entre la RSE et les performances financières avec lesquelles les chercheurs abordent leur recherche. Les études peuvent être biaisées, ou du moins influencées, par ces croyances initiales. Selon Surroca et al (2010), les preuves empiriques précédentes d'une relation positive entre la performance sociale et financière peuvent être positives parce que les chercheurs n'ont pas pris en compte les effets médiateurs des ressources immatérielles. Les résultats de ces chercheurs montrent qu'il n'y a pas de relation directe entre la responsabilité sociale des entreprises et leur performance financière, mais seulement une relation indirecte qui repose sur l'effet médiateur des ressources immatérielles d'une entreprise.

La première conviction est que les actions socialement responsables des entreprises se traduisent par des performances financières, ce qui signifie que la première est la cause de la seconde. Cette croyance est la position la plus couramment testée par les chercheurs cités dans cette étude (Ullmann, 1985 ; Cochran et Wood, 1984 ; Callan et Thomas, 2009 ; Waddock et Graves, 1997 ; Ahmed, Nanda, et Schnusenberg, 2010). La deuxième croyance est l'inverse, à savoir que les performances financières des entreprises rendent possible la responsabilité sociale des entreprises. Également connue sous le nom de "théorie des ressources inutilisées", Waddock et Graves (1997) résumant bien cette idée en affirmant qu'une meilleure performance financière se traduit potentiellement par la disponibilité de ressources inutilisées (financières et autres) qui donnent aux entreprises la possibilité d'investir dans les domaines sociaux. En d'autres termes, seules les entreprises dont le rendement financier est positif et constant pourront assumer les coûts liés à la pratique de la responsabilité sociale. Enfin, la troisième théorie sur la nature de la relation causale est une tentative de conciliation des deux idées précédentes. Elle affirme que la relation entre la RSE et la performance financière est synergique et récursive. Essentiellement, cela signifierait que la direction de la causalité n'est pas pertinente parce que « *les entreprises financièrement prospères peuvent se permettre de dépenser plus d'argent sur les questions sociales* » (Surroca et al, 2010). Ainsi, peu importe le point de départ, les initiatives de RSE peuvent conduire à la performance financière et vice versa. Enfin, une quatrième croyance est entretenue par certains chercheurs, selon laquelle il n'y a pas de relation de cause à effet dans ce domaine (Orlitzky et al, 2003 ; Boehe, D. M.,

Cruz, L. B. (2010) ; Aupperle, et al, 1985 ; Surroca et al, 2010). Ces relations sont illustrées dans la figure 20, ci-dessous).

**Figure 20 : Relations de cause à effet potentielles**



*Figure réalisé par nos soins*

### 3.1.3.2 Différentes mesures utilisées pour évaluer la RSE

Six principaux critères d'évaluation de la RSE sont proposés. Ces critères comprennent l'utilisation d'indices de réputation, la performance environnementale, l'analyse de contenu, les médias hostiles, les enquêtes et la présence de certaines pratiques au sein d'une organisation. Une grande partie de la littérature à ce jour sur le sujet utilise une référence à un indice de réputation existant pour évaluer la RSE dans les entreprises (Aguinis and Glavas, 2012 ; Schreck, 2011 ; Barnett et Salomon, 2012).

L'indicateur le plus complet et le plus populaire de la réputation en matière de RSE est, selon Vogel (2005), la base de données des entreprises KLD (Kinder, Lydenberg, Domini & Co.). Cette méthode KLD passe au crible les états financiers, les articles sur les entreprises dans la presse, les revues juridiques et les rapports gouvernementaux. Son objectif est de détecter les pratiques sociales négatives au sein d'une entreprise et de générer un score de réputation subjectif en conséquence. Bien que cette mesure soit facile à utiliser, sa subjectivité conduit de nombreux autres chercheurs à tenter une évaluation plus objective. Malheureusement, l'utilisation de mesures plus objectives (telles que la performance environnementale) tend à restreindre la définition de la RSE et ne permet pas de saisir pleinement son essence. En conséquence, cette multiplication des méthodes de mesure a entraîné une augmentation correspondante des résultats contradictoires (Russo et Fouts, 1997). En l'absence d'une mesure unique convenue pouvant être utilisée pour évaluer de manière exhaustive la RSE dans une entreprise, l'évaluation de la RSE reste vague.

#### **3.1.3.4 Différentes mesures utilisées pour examiner les performances financières**

Selon (Bourguignon, 1995) « *en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.* » elle « *n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation.* » (Lebas, 1995). Cependant, le brouillard qui entoure la véritable nature de la relation entre la RSE et les performances financières est encore accentué par le désaccord évident sur les mesures financières appropriées (Davidson et Worrell, 1990). Le rendement des capitaux propres (ROE) et le rendement des actifs (ROA) sont les variables dépendantes les plus systématiquement utilisées dans les recherches sur les performances financières de la RSE (Tang et al, 2012). Un grand nombre de variables de contrôle supplémentaires ont également été utilisées dans diverses tentatives pour englober pleinement les effets financiers de la RSE. Le large éventail de mesures financières utilisées par ces études peut être divisé en quatre grandes catégories : mesures basées sur le marché, mesures basées sur la comptabilité, mesures du risque et autres mesures (Tang et al, 2012).

Malgré l'existence d'un certain chevauchement dans les mesures financières utilisées dans ces 19 études, chaque nouvelle étude semble également tenter de lancer de nouvelles mesures et de les promouvoir comme la clé pour comprendre la relation entre la RSE et la performance financière. L'absence d'utilisation répétée des mêmes paramètres financiers dans les recherches sur ce sujet a rendu difficile la validation de la fiabilité de ces mesures (Griffin et Mahon, 1997). En outre, il devient de plus en plus difficile de présenter un argument définitif et convaincant concernant la relation entre la RSE et la performance financière, car chaque recherche mesure généralement des choses différentes. La plupart du temps, nous tâtonnons encore dans le noir en ce qui concerne ce qu'il faut divulguer, comment le divulguer et comment comparer et évaluer les entreprises", a déclaré Jensen (1976, p. 2). Le fondement de l'évaluation des performances financières n'est toujours pas clair, et les chercheurs ne savent donc pas sur quoi s'appuyer.

#### **3.1.3.5 Remise en question de la validité des mesures utilisées**

Un autre problème qui contribue à la contradiction des résultats de la recherche sur la RSE est le désaccord sur la validité des mesures utilisées (Aupperle et al. 1985). Nous commencerons cette discussion par l'aspect de la mesure de la RSE. Par exemple, deux des mesures d'évaluation de la RSE les plus largement adoptées sont l'indice KLD et les enquêtes de

réputation des entreprises. Si ces mesures sont utiles en raison de leur facilité à être reproduites dans des études futures, elles sont également sujettes à des biais subjectifs, car les personnes chargées d'attribuer une note de RSE à chaque entreprise peuvent « *prendre des décisions basées sur des informations erronées ou sur leurs impressions de ce que l'entreprise a fait (et non sur ce qu'elle a réellement fait)* » (Griffin et Mahon, 1997).

En réponse à ce problème, certains chercheurs ont tenté d'évaluer la RSE dans une optique plus objective (Griffin et Mahon, 1997 ; Davidson et al. 1994 ; Russo et Fouts, 1997 ; Khanna et al., 1998 ; Konar et Cohen, 2001). Toutefois, selon Vogel (2005), Or, les objectifs plus subjectifs ont tendance, selon Vogel (2005), à restreindre le thème dynamique de la RSE à une définition trop étroite, de sorte qu'ils ne peuvent saisir que partiellement la véritable essence de la RSE. En outre, les tentatives d'atténuer cette erreur en utilisant des critères d'évaluation plus larges ne parviennent pas à montrer clairement si la RSE améliore les performances financières d'une entreprise.

Par ailleurs, les mesures d'évaluation de la RSE ne sont pas les seules dont la validité est remise en question. Les mesures utilisées pour analyser les performances financières ont également fait l'objet d'un examen approfondi. McGuire et al. (1988) soutiennent que les mesures basées sur la comptabilité tendent à expliquer la RSE plus efficacement que les mesures basées sur le marché. Cependant, Davidson et Worrell (1990) soulignent que de nombreux problèmes entourent la validité des mesures comptables sans l'utilisation de variables de contrôle. Il s'agit notamment de la flexibilité des pratiques comptables des entreprises. La nature de cette flexibilité rend difficile la comparaison directe des ratios. De même, une augmentation de l'endettement des entreprises peut entraîner une surévaluation brute des mesures financières comme le revenu net. Nunn (2005) ajoutent qu'au niveau individuel, les ratios couramment utilisés comme le ROA et le ROE ont fait l'objet de critiques parce que leur mise en œuvre dans les études se fait généralement d'une manière qui ne tient pas compte des effets de l'inflation. Ces pratiques peuvent conduire à de fausses corrélations entre la RSE et les performances financières, qui s'expliquent mieux par des ajustements de la méthode d'enregistrement des données dans les états financiers.

En effet, dans le cadre de l'analyse de la RSE, les mesures de performance font l'objet de nombreuses autres critiques, mais l'examen de chaque mesure dépasse les objectifs de la présente étude. D'une manière générale, les exemples fournis ci-dessus servent à mettre en évidence les facteurs clés de la controverse sur la validité des mesures d'évaluation de la RSE,

tant sur le plan du concept que sur celui de la performance financière (Nunn 2005). Cette controverse conduit différents chercheurs à utiliser différentes mesures qu'ils jugent valables. Cette variété, à son tour, conduit à des résultats empiriques et des implications différentes de la RSE et de ses performances financières correspondantes. Ces différents résultats contribuent en fin de compte à expliquer la contradiction et le débat pour mieux appréhender la relation RSE/PF.

En termes de conclusion, la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance financière (PF) n'est pas sans susciter la controverse. Les études qui ont abordé cette question vont d'une relation positive, neutre, négative ou inexistante. L'objectif de la revue de la littérature que nous avons menée était de trouver une explication à ces contradictions et désaccords entre les chercheurs dans ce domaine. L'analyse a permis d'identifier et d'examiner six facteurs clés qui sous-tendent cette contradiction. Comprendre cette controverse aidera les chercheurs à éviter les pièges du passé dans leurs recherches futures, et pourra éventuellement conduire à une meilleure appréciation de la relation entre la RSE et la PF. Enfin, la répartition de ces mesures aboutit à la formation de différents points de vue sur leur validité historique. A posteriori, il convient de noter que tous ces arguments divergent quant à leurs postulats et qu'il n'est donc pas utile d'argumenter sur les résultats car il n'y a pas de cohérence intrinsèque. En substance, la nature causale de cette relation fait encore l'objet de nombreux débats et la définition même de la RSE demeure imprécise. Il est plus pertinent de trouver d'abord un consensus sur une définition claire de la RSE.

Si, en théorie, il existe un certain consensus parmi les chercheurs sur ce qu'est la RSE, bien que certains soient opposés à sa nature volontaire, en pratique, les définitions actuelles ne donnent pas une idée claire de l'impact de la RSE sur la PF.

Les recherches examinées sur le lien entre la RSE et la PF n'ont pas fourni de preuves indiscutables de cette relation. Parmi les raisons pouvant expliquer cette absence de consensus, on peut citer la pluralité des méthodes de mesure de la RSE et d'évaluation des performances des entreprises, la non prise en compte des spécificités sectorielles et temporelles des entreprises et le caractère multidimensionnel de la RSE.

En outre, bien que des recherches considérables aient été menées sur le sujet, il n'y a pas de consensus sur la définition de la RSE. En effet, il n'y a pas de base théorique ni d'implications sociétales et organisationnelles. Il revient donc à donner la priorité à l'élaboration d'une

définition complète mais empiriquement mesurable de la RSE. Une telle définition devrait ouvrir le champ de la recherche sur la véritable relation de cause à effet entre la RSE et la performance financière des entreprises. Cela permettra également de parvenir à un consensus sur une mesure réelle et tangible de l'impact de la RSE sur la PF et sur la relation qui peut exister entre ces deux concepts.

De même, les chercheurs devraient utiliser des mesures financières cohérentes (de préférence basées sur le marché plutôt que sur la comptabilité) pour les variables dépendantes et de contrôle. Ces variables augmenteront la validité et la fiabilité des mesures, car elles seront plus facilement comparables et améliorées au fil du temps. Les études devraient également tenter de limiter leur portée à des industries similaires afin d'éviter les erreurs transversales. Enfin, des ajustements devraient être effectués pour tenir compte des retards dans les états financiers. Plus les recherches seront menées de manière cohérente avec les pratiques et les attitudes managériales dans ce domaine, plus l'orientation et la nature réelles d'une relation de cause à effet financièrement positive, neutre ou négative apparaîtront clairement, et plus le débat pourra aboutir à des conclusions fiables en la matière.

### **3.1.4 Engagement social : de la performance financière à la performance globale**

Le passage de la performance financière à la performance globale est une nécessité pour atteindre les objectifs de développement durable souhaités par les entreprises, en adoptant une nouvelle approche dans laquelle les exigences de la société sont intégrées dans la stratégie de l'entreprise et une politique qui répond au comportement social et environnemental d'une multitude de parties prenantes (stakeholder (Capron, Quairel, 2004).

La question de la performance globale est aujourd'hui bien ciselée dans la logique des managers, tandis que l'engagement social apparaît comme la solution miraculeuse pour résoudre les déficiences en matière d'image de marque, de réputation et de risques juridiques et industriels (Wolff, 2010). En effet, de nombreux théoriciens ont franchi le stade de ce passage de la performance financière à la performance globale, et se concentrent davantage sur l'instrumentalisation du concept de RSE et des méthodes d'évaluation, notamment en termes de mécanismes de contrôle, par l'introduction de plusieurs indicateurs et outils. Cette instrumentalisation vise également à assurer une gestion rigoureuse des options stratégiques touchant aux différentes dimensions sociales et environnementales. Ainsi, un engagement

accompagné d'une forte implication amènera l'entreprise à relever le défi de la légitimité vis-à-vis de ses parties prenantes et à accroître sa performance globale.

### **3.2 L'instrumentalisation des outils de contrôle de la performance globale**

Le débat autour de la question de l'engagement social et de la performance globale s'est intensifié sous l'impulsion de nombreux chercheurs, si bien qu'aujourd'hui tous les acteurs économiques sont conscients de l'importance d'un engagement social responsable, dans la mesure où il permet à l'entreprise de bénéficier d'une réputation et d'une légitimité vis-à-vis de son environnement, qui est évidemment la société et les autres parties prenantes. Ainsi, un suivi rigoureux de la performance globale permet d'identifier précisément l'ampleur du fossé entre théorie et pratique et de procéder à une évaluation globale des activités et des moyens mis en œuvre pour atteindre cette performance. Cependant, l'évaluation de la performance globale est un exercice plus complexe et périlleux et se trouve confrontée à une multitude d'outils d'évaluation, comme indiqué ci-dessus, auxquels peuvent s'ajouter le Balanced Scorecard (BSC), le Triple Bottom Line reporting (TBL), le GRI reporting. Ces outils sont les plus répandus et font partie d'un système de pilotage et de contrôle qui comprend une composante sociétale, également appelée "éco-contrôle", un concept introduit par Henri et Journeault (2006). Toutefois, pour mieux évaluer la performance globale, l'entreprise a besoin d'un modèle instrumentalisé, normatif et multidimensionnel qui offre une représentation équilibrée et intégrée, comme la "Balanced Scorecard" (BSC), qui sera présentée dans cette sous-section.

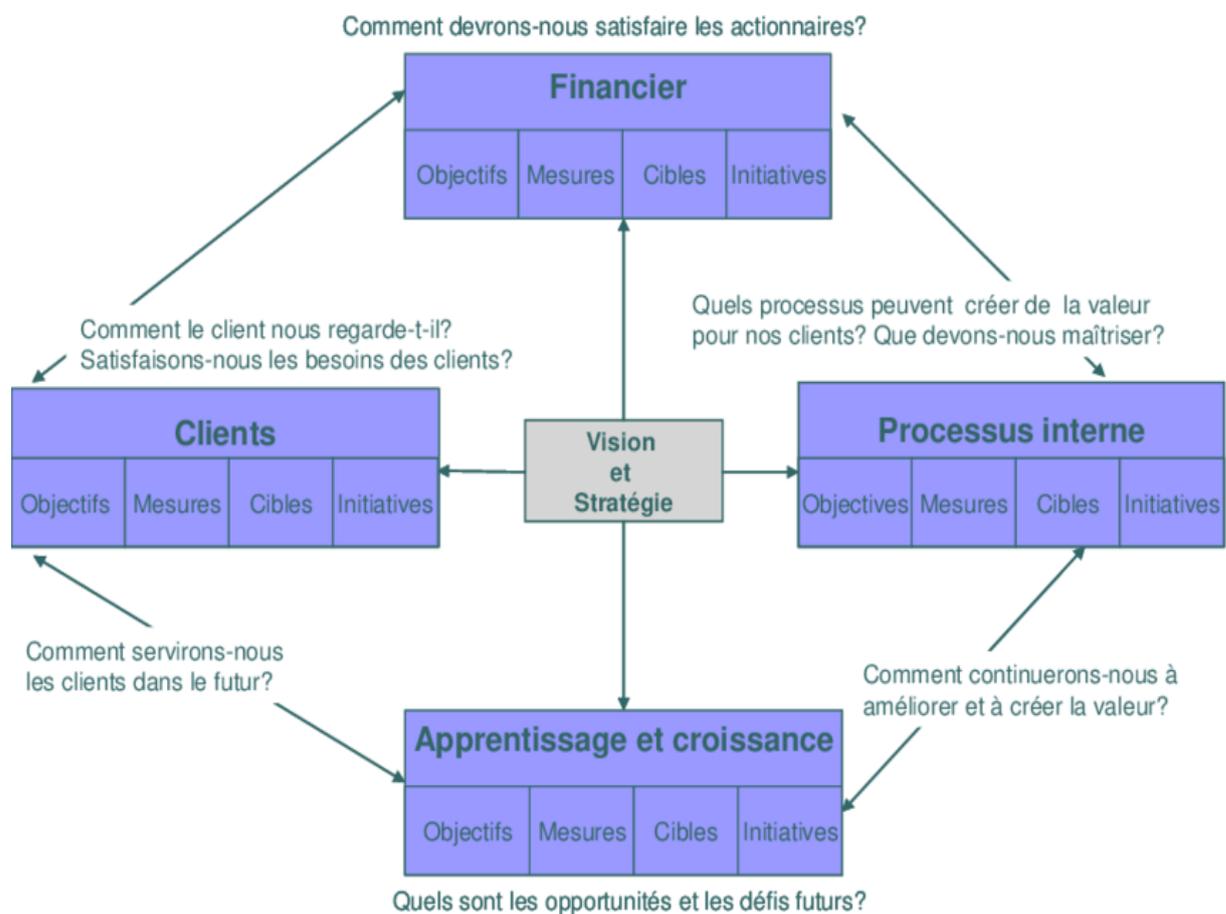
#### **3.2.1 Balanced Scorecard (BSC)**

Aujourd'hui, on atteste à une concurrence rude et acharnée, à un environnement en pleine mutation et la *Balanced Scorecard (BSC)* ou le tableau de bord prospectif est un outil d'évaluation permettant aux entreprises de mieux évaluer leurs performances. Créé en 1996 par deux éminents chercheurs en gestion, Robert Kaplan et David Norton, cet outil d'évaluation est en effet considéré comme le système de gestion le plus efficace pour évaluer les performances des entreprises, notamment en ce qui concerne les performances sociale et sociétale.

En outre, le BSC fournit un tableau complet qui va au-delà des indicateurs financiers et comprend des indicateurs qui se concentrent sur quatre perspectives, comme le montre la

figure 21 ci-dessous. Néanmoins, le BSC a évolué vers une version dénommée Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)" qui vise à établir une symbiose entre l'évaluation des objectifs sociaux et environnementaux ( Hockerts, 2001). Les modifications apportées au BSC original, qui prennent explicitement en compte les questions environnementales, sociales ou éthiques, sont en effet, appelées "tableaux de bord prospectifs sur la durabilité" (SBSC). L'architecture des SBSC et la manière dont ils peuvent être conçus pour relier les dimensions de performance, les objectifs stratégiques et les liens logiques entre ces éléments font l'objet de nombreuses discussions scientifiques.

**Figure 21 : les quatre perspectives de la BSC**



Source : compilation des travaux de Baaziz et khelil (2006)

- Le pôle financière pour savoir comment les actionnaires perçoivent l'entreprise et l'impression qu'ils en ont.
- Le pôle clients pour connaître la perception que les clients ont de l'entreprise et leur impression sur celle-ci.

- Le pôle interne servira à dénicher le domaine dans lequel l'entreprise excelle.
- Le pôle apprentissage et croissance permettra à l'entreprise d'anticiper les défis auxquels elle est confrontée et de saisir les opportunités en s'appuyant sur une bonne stratégie afin d'augmenter la productivité et la qualité de ses services. En retour, ces éléments servent la satisfaction des clients et ont un impact positif sur les objectifs financiers de l'entreprise.

Le modèle BSC ou SBSC permet une évaluation holistique de la performance, sous une forme tridimensionnelle : instrumentale, procédurale et managériale. Il s'agit d'une véritable approche qui découle d'un système d'analyse stratégique avec une fonction d'alerte. Il ne s'agit pas d'un simple outil de reporting, au contraire, c'est une matrice avec une combinaison d'objectifs entre des indicateurs financiers et non financiers.

Dans le même contexte, de nombreuses études ont été réalisées et il a été démontré que le BSC reste l'outil le plus approprié, notamment en raison de son approche multidimensionnelle qui contient la composante sociale, sociétale et environnementale. Selon Bieker (2002) et Figge et al. (2002), l'entreprise est invitée à établir une bonne politique de RSE avant de procéder à l'évaluation de la performance globale. En outre, l'architecture traditionnelle de le "BSC" se concentre sur quatre dimensions, alors que la nouvelle "SBSC" se focalise sur cinq dimensions en prenant en considération un nouvel aspect, celui de la société, afin de soulever effectivement la question sociétale. En d'autres termes, le BSC joue un rôle central à la fois stratégique et opérationnel. Qu'il s'agisse d'un BSC à quatre ou cinq dimensions, son efficacité est assurée et il peut relever le défi de l'évaluation des performances globales.

Dans la même veine, Supizet (2002) avait proposé une version du TBSC appelée "Total Balanced Scorecard (TBSC)", qui repose sur six relations causales : les actionnaires, les clients, les utilisateurs, les partenaires, l'entreprise elle-même en tant qu'entité juridique, le personnel et la communauté. Il convient de préciser que la version dite BSC est basée sur une relation de cause à effet entre les parties prenantes de l'entreprise, ce qui permet d'élargir la portée de l'évaluation.

Dans le même sillage, Il est communément admis que la question de la RSE est un pari à relever et la mesure de la performance globale est une obligation, à l'image de la maxime d'Ishikawa « ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas ! ». De ce fait, la BCS est un exemple emblématique qui émane des instruments normatifs et l'outil qui est conçu aujourd'hui

comme une pièce maîtresse en matière du contrôle de gestion et d'évaluation de la performance globale (Figge et al. 2002 ; Germain et Trebucq, 2004 ; Germain et Gates, 2007), notamment, par sa capacité à contrebalancer tous les quatre types de performances et instaurer une bonne stratégie de la RSE, en liant les objectifs avec les mesures de résultats (Zavodna, 2013 ; Eptein & Wisner, 2001 )

Ainsi, l'intégration des questions sociales, environnementales et éthiques dans la BSC peut être motivée par des perspectives théoriques instrumentales, sociales/politiques et normatives.

Alors que le contexte organisationnel, représenté par des facteurs de contingence (système de valeurs et stratégie de durabilité de l'entreprise), limite le choix de l'architecture du SBSC, le contexte lui-même n'est pas stable mais peut évoluer, comme le montre l'évolution des stratégies de durabilité réactives vers les stratégies proactives et des systèmes de valeurs de niveau inférieur vers les systèmes de valeurs de niveau supérieur. Dans l'ensemble, ce bref aperçu des modèles BSC, SBSC et TBSC permet la compréhension organisationnelle croissante de la durabilité de l'entreprise et de l'adaptation de l'approche de gestion stratégique.

En outre, le BCS est un outil aujourd'hui considéré comme un chef-d'œuvre en matière de contrôle de gestion et d'évaluation des performances globales (Figge et al. 2002 ; Germain et Trebucq, 2004 ; Germain et Gates, 2007), notamment en raison de sa capacité à contrebalancer les quatre types de performances et à établir une bonne stratégie de RSE, en liant les objectifs à des mesures de résultats (Zavodna, 2013 ; Eptein & Wisner, 2001).

### **3.2.2 Triple Botton Line reporting ( TBL)**

La triple Botton Line est une notion très répandue en matière d'évaluation de la performance de l'entreprise, qui a été introduite la première fois par John Elkington dans les années 1990 dans son fameux ouvrage « Cannibals With Forks » (1997), en effet, cette méthode issue de l'approche anglo-saxonne est basée sur une évaluation de la contribution à la performance globale de l'entreprise, tout en mesurant, sa participation à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Cependant, cet outil de mesure de la performance globale partage la même vision de la BSC dont elle segmente tous les types de performance en une seule globale dans un bilan établie de manière séparé mais qui sera compilé ensuite sans prendre en considération les corrélations existantes.

Par ailleurs, on assimile souvent l'histoire du Triple bilan à celle d'investisseurs cherchant à filtrer leurs investissements en fonction de leurs valeurs et de leurs convictions. Selon Dillenburg, Greene et Erekson, (2003), les investisseurs ont compris que leurs investissements ne devaient pas être contraires à ce qu'ils disaient ou défendaient. En effet, la notion d'investissement socialement responsable (ISR) consiste à soutenir les entreprises dont les valeurs et les pratiques sont en accord avec les valeurs des investisseurs.

En 1994, le concept « Triple Bottom Line » (TBL), en français « triple bilan » a été suggéré par John Elkington (Henriques & Richardson, 2004). Ce concept exige des entreprises qu'elles rendent compte de leur responsabilité environnementale, sociale et financière (Gray & Milne, 2004). Traditionnellement, le résultat financier des comptes est obtenu en soustrayant les dépenses encourues du revenu total gagné par l'organisation au cours d'une période donnée (Norman & MacDonald, 2004). Le triple bilan exige des entreprises qu'elles prennent en compte non seulement les profits et les pertes financières, mais aussi leur effet sur les aspects sociaux et environnementaux. *"Le modèle de rapport de durabilité le plus largement accepté est la GRI (Global Reporting Initiative), qui définit un ensemble complet de lignes directrices couvrant l'ensemble du triple bilan social, environnemental et économique"* (Monaghan, 2004 p. 151). Ces lignes directrices ont été élaborées en 1997 et publiées en 2002. John Elkington (1994) qui a inventé ce concept de " Triple Bottom Line " (TBL) indique que *« Le développement durable implique la poursuite simultanée de la prospérité économique, de la qualité environnementale et de l'équité sociale »*. Selon lui, les entreprises qui s'efforcent d'assurer la durabilité ne devraient pas se contenter de résultats financiers, mais devraient s'appuyer sur un triple bilan (Elkington, 1998). Ces deux définitions d'Elkington visaient à dépasser les constructions précédentes de "développement durable (DD) et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour embrasser une approche plus large qui met l'accent sur la prospérité économique, le développement social et la qualité de l'environnement en tant que méthode intégrée.

Le concept du triple bilan reconnaît que les entreprises créent une valeur économique mais peuvent également exercer une influence sur la valeur sociale et environnementale. "Ces concepts correspondent aux trois piliers du développement durable, qui ont souvent été désignés par les économistes comme étant les capitaux économique, social et environnemental" (Richardson, 2004). Selon Hawken et al. (1999), il existe 4 types de capitaux : le capital naturel (ressources, systèmes vivants, services écosystémiques), le capital

manufacturé (infrastructures, machines, outils, usines), le capital financier (liquidités, investissements, instruments monétaires) et le capital humain (travail, intelligence, culture, organisation). Les entreprises doivent équilibrer les coûts de ces capitaux lorsqu'elles décident si un type de capital, par exemple financier, a la priorité sur un autre, par exemple le capital naturel.

John Elkington, initiateur du concept de "triple bottom line", estime que nous devrions nous demander « *quel est l'équilibre approprié entre les actionnaires et les autres parties prenantes ? Et quel équilibre devrait être atteint par le triple bilan ?* » (2004).

Les entreprises doivent être dirigées par un ensemble de parties prenantes plus large que les seuls actionnaires (Doane, 2004). Les partisans du triple bilan estiment que le succès final de la conception d'un produit et de l'entreprise qui le produit dépend de la manière dont les intérêts de toutes les parties prenantes ont été pris en compte. "Les entreprises sont évaluées en fonction de leur recherche simultanée de la performance économique, de l'équité sociale et des principes écologiques" (Vergetis, 2000). Les entreprises doivent communiquer avec leurs parties prenantes et créer un produit ou un système qui répond au plus grand nombre possible de leurs besoins, de leurs souhaits et de leurs valeurs. C'est alors que la société trouvera de la valeur dans ce que l'entreprise a fourni (Norman & MacDonald, 2004 ; Smith, 2004).

Ainsi, le TBL est l'un des outils les plus largement utilisés pour mesurer la performance globale, notamment grâce à son évaluation multi-éléments (Sherman ,2012). Elkington élucide le triple bottom line en trois éléments qui sont les suivants

- **La Botton line économique** (Triple Bottom Line Accounting (TBLA): Cette ligne économique représente la mesure de la performance économique de l'entreprise, et son but est d'assurer une bonne performance économique, tout en veillant à ce que les générations futures ne soient pas désavantagées (Durif et al, 2009). C'est dans ce sens qu'Elkington a proposé d'internaliser les externalités par la technique du coût complet. En effet, cette dernière inclut d'autres coûts environnementaux et sociaux qui sont principalement liés aux produits. La nouvelle vision d'Elkington met en évidence le premier défi de la Triple Botton Line, qui est d'assurer en premier lieu des performances économiques durables à long terme, ce qui se traduit par l'introduction du concept de durabilité dans la mesure des performances économiques, et d'autres concepts dans ce vaste champ, tels que le capital naturel et le capital humain en

particulier. En outre, Elkington souligne les conséquences de l'absence de lien entre la ligne économique et les autres lignes, d'où la nécessité d'une synthèse pour identifier les problèmes et les attentes, aussi bien des entreprises que des parties prenantes.

En outre, ce concept, également connu sous le nom de "comptabilité de durabilité", se concentre sur la plus-value générée par les activités d'une organisation ou d'une entreprise pour la société. Richardson (2004) identifie deux composantes de haut niveau de la TBLA. Le premier est le réajustement des comptes traditionnels pour mettre en évidence les flux financiers liés à la durabilité ; le second est une comptabilité supplémentaire effectuée pour montrer la valeur financière des performances économiques, environnementales et sociales aux parties prenantes externes. Elle souligne le danger inhérent à la comptabilisation des seuls éléments de valeur financière et la difficulté de convertir les pratiques et les performances environnementales en valeurs financières, sans prendre en considération la sphère des performances et de l'impact sociaux. Elle ajoute que l'évaluation financière des performances économiques, environnementales et sociales place ces facteurs dans des silos qui permettent de les échanger les uns contre les autres.

- **La Botton line sociale** : le bilan social sert à mesurer le capital social créée ou détériorée par l'entreprise, tel que le capital humain et le capital intellectuel. Ce dernier fait référence à la conduite d'affaires bénéfiques et équitables, notamment en termes de pratiques sur le lieu de travail, qui auront un impact direct sur le capital humain et la communauté (Elkington, 1997). En effet, cette ligne sociale est une composante essentielle du développement durable selon Elkington, car l'entreprise est appelée à répondre aux besoins du marché tout en assurant une amélioration du bien-être de la société (Durif et al., 2009).

Cette ligne à vocation sociale est souvent accolée au concept de RSE et à la théorie des parties prenantes dont l'entreprise doit honorer les droits sociaux en faveur de ses parties prenantes tout en prenant en considération l'impact induit sur la société. Richardson (2004) plaide en faveur d'une approche systémique qui se concentre sur des processus qualitatifs tels que la diversité, l'apprentissage, l'adaptation et l'auto-organisation plutôt que sur la définition et la fixation d'objectifs de performance financière à atteindre.

- **La Botton line environnementale** : la ligne environnementale représente la mesure du capital naturel détruit et fait référence à un engagement solennel de l'entreprise en vue de préserver les ressources environnementales pour les générations futures. Cette

utilisation des ressources naturelles s'incarne donc dans une gestion efficace et efficiente qui permettra de relever le défi de la durabilité des stratégies poursuivies et d'éviter les risques environnementaux. Certes, cette ligne est d'une importance particulière et décisive pour le succès de l'entreprise et pour sa réputation, dont la vocation principale est de s'assurer de l'intégration des objectifs environnementaux et de leur réalisation dans la stratégie de l'entreprise.

Le triple bilan est un outil qui contient une myriade de dimensions permettant d'évaluer l'entreprise, ainsi aussi de réintégrer l'économie dans la société et l'environnement par le biais de sa tridimensionnalité et à sa capacité à mettre en évidence les enjeux auxquels la société est confrontée. Cependant, cette insertion doit s'inscrire dans un projet éthique et politique qui doit s'inscrire une légitimité à l'entreprise. En outre, cette évaluation inclut un argument éthique qui impose aux entreprises une certaine responsabilité qui réside dans la mesure de l'impact social et environnemental. Par ailleurs, derrière cet argument éthique, il y a aussi l'argument de transparence qui se manifeste au niveau des agences de notations, à l'image de Vigeo, qui rend publique les informations sur les entreprises et leurs activités sociales et environnementales. Si la recherche du profit est toujours un objectif important, sa concrétisation ne doit pas se faire au détriment de l'environnement et des personnes qui y vivent. Ainsi, la prise en considération des trois aspects du triple bilan lors de l'évaluation des entreprises permettra à celles-ci d'obtenir de bien meilleurs résultats.

Enfin, nous pouvons dire que la "RSE" et le "triple bilan" (TBL), sont deux concepts liés qui sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature et constitue une clé de voute pour une vraie évaluation de la performance globale de l'entreprise, notamment par ses dimensions emboîtées les unes dans les autres (Houdet, 2010). Comme indiqué précédemment, le reporting TBL comporte trois dimensions : les personnes, la planète et le profit. La dimension sociale comprend l'impact de l'entreprise sur ses employés et le système social au sein de sa communauté. En ce qui concerne la dimension environnementale, les entreprises doivent examiner les effets qualitatifs et quantitatifs qu'elles ont sur leurs ressources locales, nationales et internationales. La dernière dimension, mais certainement pas la moindre, est la dimension économique, qui comprend les performances financières de l'entreprise, les flux de capitaux et l'implication économique de l'entreprise dans la société.

En adoptant le reporting TBL, les entreprises comprennent qu'elles sont tenues de respecter des principes spécifiques qui sont élaborés par diverses parties prenantes internes et externes.

Pour cette raison, elles devront se concentrer sur l'impact de leurs activités sur la communauté. Ce changement de mentalité sera généralement suivi de changements dans les opérations quotidiennes ordinaires afin d'accroître la transparence. Aujourd'hui, la responsabilité des entreprises est une nécessité. Les entreprises doivent donc étendre leurs informations au-delà des données financières ; Triple Bottom Line (TBL) relie l'information financière aux activités quotidiennes de l'entreprise, ce qui permet de prendre davantage conscience de l'impact de l'entreprise sur la société. Les informations doivent être enregistrées de manière constante et précise pour que l'entreprise devienne une entreprise durable.

### **3.2.3 Le reporting de la GRI**

La Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation internationale dont l'objectif est d'accompagner les entreprises dans la production de rapports sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Elle diffuse les lignes directrices de la GRI pour l'établissement de rapports sur le développement durable (GRI, 2015)<sup>26</sup>.

Il convient de noter que l'évolution la plus intéressante de la littérature est l'intensification de l'intérêt pour l'étude de la manière dont la performance sociale (PS) s'intègre dans la stratégie et la gestion des entreprises (Morioka et Carvalho, 2016). L'évaluation de la PS exige que les responsables d'entreprise définissent les objectifs et les critères de ce qui est compris par la performance de durabilité de l'entreprise avec les parties prenantes et qu'ils établissent un système de mesure et de rapport qui soutient la gestion et la communication de ces indicateurs (Schaltegger & Wagner, 2006). Les parties prenantes doivent participer (directement ou indirectement) à la définition des indicateurs en adoptant des protocoles de divulgation, tels que ceux décrits dans la GRI. L'engagement des parties prenantes et les processus participatifs devraient, en fait, produire des objectifs qui sont dérivés conjointement, et le reporting de la GRI devrait aider à collecter, classer, analyser et comparer les objectifs de performance à ces objectifs - pour développer des plans d'amélioration qui font avancer l'entreprise vers la durabilité en conséquence (Schaltegger & Burritt, 2010).

Malgré l'importance de construire une image d'entreprise responsable et durable, ainsi que de promouvoir les rapports externes sur la durabilité, les chercheurs soulignent que le développement de solutions de gestion permettant de suivre systématiquement l'intégration de

---

<sup>26</sup> Global Reporting Initiative (GRI). (2015). Lignes directrices pour le reporting développement durable : Guide de mise en œuvre. Répéré à [globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-Two.pdf](http://globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-Two.pdf)

la durabilité dans la stratégie de l'entreprise reste un problème (Gond et al. 2012). Les entreprises qui se disent durables devraient avoir un système de mesure des performances (PMS) qui mesure la PS, car ce qui ne peut être mesuré ne peut être géré (Ehrenfeld, 2008).

Le reporting de la GRI est une méthode efficace pour mesurer la performance globale de l'entreprise, tout comme le TBL. Cet outil a été introduit pour la première fois en 1997 par l'organisation internationale indépendante, qui a proposé une approche sous forme de lignes directrices à toutes les organisations souhaitant rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Il est considéré comme l'outil le plus pertinent, notamment pour rendre compte du respect des normes de développement durable transposées aux entreprises (Courrent & Capron, 2012).

Dans ce qui suit, nous présentons une taxonomie des indicateurs couverts par la GRI :

- Indicateurs économiques qui évaluent l'impact de l'activité de l'entreprise sur la situation économique de ses différentes parties prenantes, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs, les employés, les actionnaires, etc. et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial.
- Indicateurs sociaux qui évaluent l'impact de l'entreprise sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère.
- Indicateurs environnementaux, ils sont destinés à mesurer l'impact de l'activité de l'entreprise sur les écosystèmes.

D'une manière générale, la Global Reporting Initiative (GRI) a pour mission principale de rendre compte des objectifs fixés par les entreprises, de mesurer leurs performances et de gérer le changement afin de garantir la durabilité des actions menées et la crédibilité des engagements pris (André et al., 2012 ; Chen et Bouvain, 2009), dont l'entreprise est seule responsable. Un engagement social rigoureux est en effet déterminant pour la progression de l'entité et constitue un post-scriptum pour que l'entreprise ait une légitimité et une réputation vis-à-vis de ses parties prenantes. Ce sont des éléments qui incarnent la continuité et la bonne marche de l'entreprise. C'est pourquoi le reporting joue un rôle important dans la mesure et l'évaluation de la performance globale, comparable au triple bilan. Toutefois, il est limité car ses trois dimensions ne reflètent pas tous les indicateurs de performance de l'organisation.

Pour y remédier, une nouvelle version de la GRI, appelée G4, a été développée pour mieux définir la performance de l'organisation en adoptant des indicateurs intégrés capables de rendre compte de sa performance globale (Stéphany, 2003). En dépit de cela, il n'existe pas d'indicateurs en parfaite corrélation avec les trois dimensions. Que ces indicateurs soient transversaux ou non, ils se limitent à deux dimensions et sont souvent utilisés pour mesurer la contribution de la dimension sociale ou environnementale à la dimension économique par le biais des ratios de productivité.

En bref, cet outil de reporting social, malgré ses limites, reste une référence mondiale et constitue la base normative la plus avancée et la plus utile pour tous les acteurs économiques dans l'élaboration de rapports extra-financiers (Igalen, 2002). Il y a maintenant une transition dans la pratique de cette technique, qui est désormais commune et accessible à toutes les entreprises, et qui se situe au niveau de la qualité de l'information financière (Quairel, 2004), notamment en termes de vérifiabilité et de conformité aux pratiques généralement acceptées (Lauriol, 2004).

Dans le même contexte, il convient de mentionner que le reporting de la GRI intègre le principe d'inclusivité dans son approche, qui vise à faire adhérer les parties prenantes au domaine de la RSE lors de l'élaboration du rapport de gestion (Sahed-Granger et Boncori, 2014). En outre, il se limite à une évaluation de l'interaction entre deux critères : économique/social ou économique/environnemental. Cependant, l'évaluation de la performance globale doit être analysée en conjonction avec et à travers l'ensemble du triptyque de l'ensemble du triptyque ESG<sup>27</sup> (Berland et Dohou, 2007).

Toutefois, il est important de souligner que la GRI et l'ISO 26000 partagent un certain nombre de thèmes communs, notamment en ce qui concerne les indicateurs, lesquels concernent toute une série de domaines d'action en matière de responsabilité sociale. En d'autres termes, cet outil est certes important, mais il est limité dans sa fonction, car la production de rapports ne mesure pas l'impact et se contente de qualifier les activités directement liées à l'entreprise (ses processus), avec un impact très faible à long terme.

### **3.3 Indicateurs RSE pour le pilotage de la performance globale**

---

<sup>27</sup> Une matrice qui englobe l'ensemble des dimensions (Environnemental, Social, Gouvernance)

L'apparition d'indicateurs de RSE adaptés et adoptés est une réponse pertinente à la question de la performance, devenue non seulement multicritère mais aussi multi-acteurs et globale. Cependant, ses indicateurs de RSE fournissent une base utile pour les cadres et les dirigeants, notamment par leurs projections sur les impacts sociaux, environnementaux et sociétaux qui émanent des activités de l'entreprise d'une part, et d'autre part, par le degré de consentement et d'alignement des parties prenantes avec l'entreprise. En effet, ses indicateurs facilitent la communication au sein de l'entreprise tant en interne qu'en externe.

### **3.3.1 Indicateurs extra-financiers de la RSE**

Les indicateurs extra-financiers ont émergé suite à l'évolution de la logique des dirigeants qui était basée sur des informations financières orientées vers les actionnaires au détriment des informations non financières qui concernent toutes les parties prenantes. En effet, ses indicateurs non financiers sont destinés à combler les limites des indicateurs financiers et comptables traditionnels. Face aux exigences en matière de divulgation de sa politique de responsabilité sociale et environnementale, l'entreprise fait appel à de nombreux outils tels que le tableau de bord équilibré « balanced scorecard » ou GRI, des outils dont l'approche est holistique, permettant à l'entreprise à la fois de se conformer à cette obligation et d'évaluer sa performance globale.

Rappelons que la publication d'informations extra-financières est une condition sine qua non de la légitimité d'une entreprise, et le reporting RSE est devenu une partie intégrante de ce processus de légitimité recherché (Coupland, 2005). De plus, elle constitue aujourd'hui le cadre normatif de référence le plus largement reconnu aux yeux de plusieurs organismes nationaux et internationaux (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2012).

Dans cette perspective, il convient également de mentionner que le cadre de référence de la GRI est composé de six volumes regroupant les indicateurs et les protocoles pour chaque thème. Il s'appuie sur un vaste domaine qui comprend l'économie, l'environnement, les droits de l'homme, les relations sociales et les conditions de travail, la responsabilité des produits et enfin la partie qui traite des attentes de la société. Ses indicateurs se concentrent donc sur trois dimensions de la performance (voir tableau ci-dessous), contribuant à l'évaluation de la performance globale et à l'estimation de l'impact économique, environnemental et social découlant de l'activité de l'entreprise.

**Tableau 4 : Projection de l'ensemble des indicateurs de la GRI**

Catégories d'indicateurs	Exemples d'indicateurs
<b>Indicateurs de performance économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaires</li> <li>- Bénéfice net</li> <li>- Total des salaires et prestations versées</li> <li>- Versements aux fournisseurs de capitaux</li> <li>- Impôts payés</li> </ul>
<b>Indicateurs de performance environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommation de matières premières</li> <li>- Consommation d'eau</li> <li>- Consommation d'énergie</li> <li>- Déchets générés par la production</li> <li>- Émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)</li> </ul>
<b>Indicateurs de performance sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition de la main d'œuvre par région par sexe, par type de contrat</li> <li>- Création nette d'emploi par exercice</li> <li>- Accidents de travail, taux d'absentéisme</li> <li>- Nombre d'heures de formation par personne et par exercice</li> </ul>

*Source: Global Reporting Initiative (GRI)*

Dans le même ordre d'idées, la question du choix des indicateurs de performance doit être élucidée. Il a été démontré que certaines entreprises utilisent des indicateurs internes spécifiques à leur secteur d'activité, tandis que d'autres travaillent en collaboration avec leurs parties prenantes sur des indicateurs concrets pour répondre aux défis auxquels l'entreprise est confrontée. Cependant, certaines entreprises se servent de leurs concurrents, copiant leurs modèles et leurs références, notamment en termes d'indicateurs, et enfin d'autres entreprises suivent une logique de conformité et de normes reconnues par les organisations internationales, telles que l'ISO 26000 ou le reporting GRI. En effet, ces benchmarks institutionnels externes sont conçus comme une feuille de route pour promouvoir une évaluation holistique des performances selon une approche tridimensionnelle couvrant les aspects sociaux, environnementaux et économiques.

Dans le même ordre d'idées, les entreprises utilisent généralement des indicateurs recommandés par des références externes issues du reporting GRI, ou des normes de certification. En outre, ces indicateurs peuvent être internes ou externes et revêtir différentes formes, il peut s'agir de données numériques, de données de notation ou de données qualitatives. En outre, les indicateurs de reporting servent à consolider les données pour la communication externe, tandis que les indicateurs internes sont plutôt destinés à la gestion interne.

En somme, le pilotage d'une performance RSE exige de l'entreprise qu'elle reconsidère son management interne afin d'améliorer le dialogue avec ses parties prenantes. Dans ce sens, la diversité des outils formalisés semble intéressante pour structurer la démarche de l'entreprise tels que les rapports de développement, les démarches d'audit, les labels et les systèmes labellisation, sans pour autant négliger la base de cette démarche, à savoir les indicateurs que nous venons de présenter (le reporting GRI, le balanced scorecard et autres) qui sont les outils les plus utilisés par l'ensemble des acteurs (Ouahdi & Boumahdi & Hamliri, 2019).

### 3.3.2 Indicateurs financiers de la RSE

En outre, les indicateurs financiers revêtent une importance particulière dans la constitution du tableau de bord de gestion, notamment grâce à l'indicateur (ROE<sup>28</sup>), qui permet de mesurer le degré de rentabilité de la gestion sur fonds propres, l'indicateur (ROI)<sup>29</sup> utilisé pour calculer le retour sur investissement réalisé et l'indicateur (EVA)<sup>30</sup> popularisé par la firme Stern Stewart & Co. Il s'agit d'un indicateur destiné à mesurer annuellement la création de valeur de l'entreprise, établie en comparant le coût du capital investi à sa rentabilité.

### 3.3.3 Les critères d'évaluation de la performance globale

L'émergence du concept de RSE s'est accompagnée d'une abondance d'études sur la communication volontaire d'informations sociétales. En outre, la performance globale est devenue un souci permanent pour toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité ou sa taille. Toutefois, son évaluation repose sur un ensemble d'indicateurs extra-financiers et financiers, constituant ainsi un élément clé dans la rédaction du tableau de bord (Dohou-Renaud & Berland, 2007).

Dans le même ordre d'idées, il est généralement admis que le meilleur outil d'évaluation de la performance globale reste le reporting GRI, car il englobe une série d'indicateurs qui couvrent les dimensions environnementales, sociales et économiques. Ces dernières se divisent néanmoins en deux grandes familles : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs,

---

<sup>28</sup> ROE est l'acronyme de Return on Equity qui sert à mesurer à quel point le management peut générer des profits à l'aide des capitaux propres. ... Concrètement, ce ratio mesure la profitabilité (bénéfices) d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres.

<sup>29</sup> Le **retour sur investissement (RSI ou rentabilité du capital investi)**, parfois appelé **rendement, taux de rendement, taux de profit** ou encore **ROI** (terme anglais, *Return On Investment*), désigne un **ratio financier** qui mesure le montant d'**argent** gagné ou perdu, par rapport à la somme initialement investie dans un **investissement**.

<sup>30</sup> L'indicateur **EVA** se calcule suite à une formule complexe, que l'on peut résumer par souci de simplicité comme : capital investi x (retour sur capital investi - coût moyen pondéré des capitaux engagés)

qui peuvent être classés, selon Keegan, 1989, sur la base de critères découlant d'aspects externes ou internes, financiers ou non financiers. En effet, le tableau 5, ci-dessous nous fournit une myriade d'éléments auxquels une entreprise doit faire face afin d'évaluer sa performance. Ces éléments constituent une petite projection des critères qu'une entreprise doit prendre en considération pour une performance durable à long terme (Cumby et Conrod, 2001).

**Tableau 5 : Typologie des critères de performance**

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Client</li> <li>– Part de marché</li> <li>– Nombre de réclamations</li> <li>– Nombre de relances acheteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Position compétitive</li> <li>– Dépenses en recherche et développement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Taux de service</li> <li>– Temps de développement</li> <li>– Nombre de nouveaux produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coût de production</li> <li>– Coût de conception</li> <li>– Coût fourniture</li> </ul>

*Source : (Keegan 1989) « Are your performance measures obsolete » Management Accounting, pp 45-50, juin 1989.*

Parallèlement, il importe de souligner que la performance est attribuable à plusieurs critères qui, selon Choffel & Meyssonier (2005), imprègnent le processus et les systèmes de contrôle de gestion, tout en subissant un ensemble de facteurs de contingence qui les influencent. En effet, parmi ses facteurs figurent l'incertitude de l'environnement, le cycle de vie du produit, la technologie qui se manifeste dans la composante innovation, les relations de pouvoir et la taille de l'entreprise, cette dernière joue un rôle central dans l'évaluation des performances. Cependant, la pluralité des indicateurs et des domaines à prendre en considération par l'entreprise génère une collecte de données assez lourde, surtout pour les petites entreprises, qui subissent des coûts élevés (Kendall & Knapp, 2000).

### **Conclusion du chapitre III**

L'évaluation de la performance globale est un concept large, plus facile à comprendre qu'à définir manière succincte ou concise. Pour en comprendre le principe, nous avons tenté, dans ce troisième chapitre, de montrer les difficultés que pose la mesure de la performance globale, et d'élucider la généalogie de ce concept multidimensionnel, lequel se trouve décliné par plusieurs auteurs à travers l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales. Pour poursuivre cet exercice théorique, nous avons également expliqué les raisons expliquant le passage à une forme holistique de performance et la corrélation qui existe désormais entre la performance financière et la RSE. Cela a été jugé nécessaire en raison de l'importance de la question de la performance globale et de sa mesure dans la vie des entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. En effet, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à l'instrumentalisation de la RSE comme préalable à la garantie de la performance globale. Or, le défi réside dans les outils de mesure et de gestion interne de la performance globale, ce qui nécessite l'utilisation d'un ensemble d'outils de mesure, dont nous avons présenté certains d'entre eux, reconnus par plusieurs auteurs comme étant susceptibles de permettre de relever le défi de l'évaluation de la performance globale.

Par ailleurs, nous avons également présenté une taxonomie d'indicateurs qui se subdivise en deux types, le premier étant financier et le second extra-financier. Les indicateurs extra-financiers relèvent de la Global Reporting Initiative (GRI), une technique de reporting qui englobe une série d'indicateurs (économiques, sociaux et environnementaux) qui reflètent l'état de l'entreprise à tous les niveaux, ainsi que des indicateurs spécifiques à l'entreprise.

Nous avons également souligné le rôle et l'importance de la RSE dans la gestion moderne, qui devient le modèle idéal pour les relations de l'entreprise avec toutes ses parties prenantes. En effet, toute entreprise qui cherche à gagner en légitimité vis-à-vis de la société et à améliorer ses performances globales est appelée à s'impliquer davantage dans la RSE, tout en tenant compte de ses parties prenantes. Ainsi, les indicateurs utilisés pour piloter la performance reposent sur deux approches théoriques (contingence et néo-institutionnelle), unanimement acceptées par la communauté des chercheurs, notamment en termes d'adaptabilité avec tout type de contrôle spécifique, en prenant en compte des variables telles que la taille, l'environnement, la culture, etc. selon l'approche de contingence ou en s'appuyant sur des variables normatives telles que les certifications, la législation, etc. dans l'approche institutionnelle.

## **Conclusion de la première partie**

Il ressort de cette contribution que la responsabilité sociale des entreprises est l'une des préoccupations majeures des décideurs d'entreprise et joue un rôle décisif dans l'augmentation des performances globales des entreprises. Au cours de cette première partie, nous avons tenté d'éclairer l'histoire de la RSE et sa généalogie dans un premier chapitre intitulé « **La RSE : de ses fondements à l'analyse théorique actuelle** » en décryptant l'évolution conceptuelle de ce concept et son émergence dans le monde et comment il est apparu au Maroc.

Outre le consensus apparent sur l'histoire de la RSE et son émergence, plusieurs auteurs en sciences de gestion se rejoignent sur l'impact notable de l'engagement social sur la performance globale de l'entreprise. Ainsi, le second chapitre intitulé "**Modèles explicatifs de l'engagement social**" a permis d'élucider les fondements de l'engagement social, notamment à travers la théorie des parties prenantes, la théorie du leadership et la théorie morale sociologique. En effet, ces trois théories constituent la base théorique de la présente étude, fondée sur les hypothèses et conclusions des travaux de recherche ayant porté sur ce sujet. Ce qui nous a permis de disséquer le profil des dirigeants, des consommateurs et des employés.

Dans la même veine, nous estimons nécessaire de soulever la question de l'instrumentalisation de la RSE comme condition sine qua non à la réalisation de la performance globale recherchée. C'est pourquoi, dans ce troisième chapitre intitulé "**Evaluer la performance globale à l'ère de la RSE**", nous nous sommes penchés sur les déterminants de la performance globale et sur les outils de sa mesure ainsi que sur les indicateurs financiers et extra-financiers utilisés. Nous avons pu constater que ces indicateurs émanent d'une approche institutionnelle ou de contingence et qu'ils sont incarnés par la perception de toutes les parties prenante qui, pourtant, ne partagent pas la même vision de la performance.

Il faut également noter que le Maroc, en tant que pays émergent, dispose d'un cadre normatif et réglementaire (Label RSE) qui favorise l'engagement social de ses entreprises, notamment en les incitant à s'impliquer davantage dans le développement durable et la RSE. Pour élucider cette question plus en détail et répondre à la question de savoir si l'engagement social a un impact positif sur la performance globale des entreprises marocaines, nous nous attelons de répondre à cette question dans la deuxième partie de cette thèse.

## **PARTIE II :**

**Les retombées de l'engagement sociétal sur la performance globale  
des entreprises marocaines labellisées (une évidence empirique)**

## **Introduction de la partie II**

La deuxième partie de cette thèse met en évidence notre modèle conceptuel, les variables explicatives utilisées et l'approche méthodologique adoptée. Ainsi, le chapitre 4 présente la méthodologie mixte que nous avons adoptée, en particulier la justification du paradigme positiviste, l'élaboration du questionnaire utilisé pour la recherche quantitative, ainsi que la conduite des entretiens, l'élaboration du guide d'entretien, le recrutement des participants, la conduite des entretiens pour l'analyse qualitative.

Pour mener cette recherche, nous avons recours à une approche de recherche mixte dans le cadre de la recherche-action en adoptant des méthodes projectives, tant qualitatives exploratoires que quantitatives. En effet, l'utilisation de cette approche s'avère efficace pour réaliser des études sur l'impact de la RSE sur le PGE en garantissant un modèle de mesure robuste mais aussi des résultats pertinents et cohérents. En outre, nous utilisons le modèle d'équation structurelle interne pour montrer l'influence de chaque composante susceptible d'avoir un impact sur la performance globale des entreprises, c'est-à-dire la performance organisationnelle, la performance financière et économique, et la performance sociale et environnementale. Nous pouvons ensuite utiliser les échelles de mesure du modèle d'équation structurelle pour montrer l'influence de ses composantes sur la relation entre la RSE et le PGE.

Le chapitre 5 présentera les résultats de notre étude qualitative et quantitative et se concentrera sur leur interprétation. Le chapitre 6 sera consacré à la discussion des résultats et des contributions de l'étude. Nous insisterons, entre autres, sur les principales contributions de ce travail de recherche, sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Ce chapitre mettra bien sûr aussi en évidence les limites de notre travail, dont nous les futures recherches pourront s'inspirer. Enfin, nous formulons une conclusion générale à l'issue de ce travail de recherche. Concrètement, cette partie se concentre sur quatre aspects : l'approche méthodologique utilisée, les résultats obtenus, leur interprétation et la discussion desdits résultats.

## **Chapitre IV: Démarche méthodologique de recherche**

## **Introduction chapitre IV**

Notre recherche s'appuie sur un positionnement épistémologique positiviste. L'objectif est d'étudier une relation de cause à effet entre la RSE et la PGE qui soit observable et scientifiquement mesurable. En se fondant sur notre positionnement épistémologique et en tenant compte de la nature de notre objet de recherche, le choix s'est porté sur une approche hypothético-déductive. La revue de la littérature a été notre point de départ qui nous a permis de formuler nos hypothèses de recherche que nous tenterons par la suite de vérifier.

Afin de tester nos hypothèses et de répondre à nos questions de recherche, notre démarche de collecte de données comporte trois étapes successives et complémentaires au cours desquelles sont réalisées une étude qualitative, une étude quantitative et une étude documentaire :

Étude qualitative : l'objectif principal est de collecter des données pour répondre à nos questions de recherche secondaires. Cette étude sera destinée aux cadres occupant une position stratégique dans les entreprises ciblées, notamment les directeurs financiers, les directeurs des ressources humaines et les directeurs du département RSE pour les entreprises disposant d'une telle structure. Pour mener cette étude qualitative, nous avons opté pour un entretien semi-directif à réponse libre, suivant un guide d'entretien antérieurement approuvé par notre directeur de thèse, afin d'interroger les cadres sur l'impact général de la RSE. L'objectif est d'obtenir une compréhension globale de l'ensemble du phénomène. Les données recueillies permettront de constituer un contenu qui sera ensuite traité et analysé.

Étude quantitative : cette étude a pour but de répondre essentiellement à notre question centrale. L'échantillon cible est représentatif des PDG et directeurs généraux de sociétés cotées en bourse. La phase de collecte des données de cette étude sera réalisée au moyen d'un questionnaire conçu pour faciliter les réponses, consistant essentiellement en des questions à choix multiples sur une échelle de Likert, organisées par thématique. Il sera auto-administré, c'est-à-dire que nous l'enverrons aux répondants pour qu'ils le remplissent directement, accompagné d'une lettre expliquant les règles usuelles. Le questionnaire, une fois rempli, sera ensuite saisi et traité sur ordinateur, à l'aide du logiciel "PLS"

Étude documentaire : le but est, d'une part, de collecter des données sur la relation entre la performance sociale et la performance globale et d'identifier les principales sources de documentation concernant cette relation, afin d'obtenir en retour des réponses aux questions qui nécessitent d'explorer et de maîtriser les interactions entre ces deux concepts.

## **4. Démarche méthodologique de recherche**

L'objectif de cette section est de présenter les principes qui influent sur le choix du cheminement d'une recherche et de donner une image globale des positions épistémologiques et méthodologiques possibles dans les sciences de gestion aujourd'hui ainsi que des différentes méthodes et techniques susceptibles d'être utilisées au cours des étapes d'une recherche.

### **4.1 Positionnement épistémologique**

Dans ce chapitre, nous précisons le positionnement épistémologique que nous avons adopté dans la phase quantitative, pour mener notre recherche et notre approche de la recherche afin de mettre en évidence le caractère scientifique de celle-ci et d'orienter la méthodologie à adopter. (Thiétart et al., 2003) indiquent que pour établir la validité et la légitimité d'une recherche, une réflexion épistémologique est nécessaire pour tout chercheur. Ils ajoutent que la réflexion épistémologique est essentielle pour tout chercheur dans la mesure où elle permet d'établir la validité et la légitimité d'un projet de recherche. Les trois principaux paradigmes épistémologiques reconnus comme étant les principales sources de référence épistémologique en sciences de l'organisation (Thiétart et al., 2003) et qui sont souvent utilisées dans les sciences de la gestion (Séville et Perret, 2007) sont les suivants :

- Le positiviste
- L'interprétatif
- Le constructiviste
- Le post-positivisme

Le positivisme vise à expliquer la réalité, l'interprétativisme à la comprendre et le constructivisme à la construire (Thiétart et al., 2003).

Dans notre recherche, nous adoptons une position positiviste aménagée. Mais avant d'expliquer notre choix épistémologique, nous allons d'abord rappeler brièvement en quoi consistent ces quatre grands paradigmes et préciser la distinction entre eux, puis nous nous pencherons sur la nature de la réalité étudiée, sur la relation entre le sujet et l'objet de la recherche, et sur les critères de validité des connaissances, inhérents au positionnement épistémologique choisi.

#### 4.1.1 Paradigmes de recherche

Les paradigmes jouent un rôle fondamental dans la science. L'origine du terme « paradigme » se trouve dans le livre de Thomas Kuhn intitulé (La structure des révolutions scientifiques), publié en 1962 (JUIGNET, 2015)<sup>31</sup>. (Kuhn 1962) a défini le paradigme comme « une découverte scientifique universellement reconnue qui, pour un temps, fournit à la communauté de chercheurs des problèmes type et des solutions" (p.11). Selon lui "*L'utilité d'un paradigme est de renseigner les scientifiques sur les entités que la nature contient ou ne contient pas et sur la façon dont elles se comportent. Ces renseignements fournissent une carte dont les détails seront élucidés par les travaux scientifiques plus avancés. En apprenant un paradigme, l'homme de science acquiert à la fois une théorie, des méthodes et des critères de jugement, généralement en un mélange inextricable* ». Un paradigme « **détermine la légitimité des problèmes et aussi des solutions proposées** » (Ibid., p.155, cité par JUIGNET, 2015).

Dans les sciences naturelles, les paradigmes restent largement "cachés" dans le travail de recherche. Mais ils affectent la pratique de la recherche ; et par conséquent, ils doivent être énoncés (Creswell, 2009). Les racines des approches qualitative et quantitative s'étendent à différents paradigmes de recherche philosophique, à savoir ceux du positivisme et du post-positivisme (Patton 2002 ; Rossman and Rallis 2003 ; Abbott 2004 ; Creswell, 2009 ; Gratton & Jones, 2010 ; Rubin & Babbie, 2010 ; Blumberg, Cooper & Schindler 2011 ; Pierson & Thomas, 2010).

Au cours de l'histoire, il y a une volonté, quelle que soit la discipline considérée, de poursuivre et de répéter le paradigme jugé valable à un moment donné. Cette volonté est légitime et utile car elle produit une synthèse intégrée qui permet la transmission et le raffinement des connaissances. Toutefois, elle présente l'inconvénient d'une dogmatisation (JUIGNET, 2015) qui, à un certain moment, devient préjudiciable au progrès de la recherche. La science n'est pas un savoir à reproduire, c'est avant tout un savoir à appliquer (ibid.)

---

<sup>31</sup> JUIGNET, P. (2015) Les paradigmes scientifiques selon Thomas Kuhn. In: Philosophie, science et société : <https://philosciences.com/philosophie-et-science/methode-scientifique-paradigme-scientifique/113-paradigme-scientifique-thomas-kuhn>. Consulté le 03 Aout 2020

### 4.1.2 Positivisme

Le positivisme est le nom d'un mouvement social et intellectuel créé par Auguste Comte dans les années 1830, considéré comme une approche de la recherche sociale qui cherche à appliquer le modèle de recherche des sciences naturelles comme point de départ pour l'étude des phénomènes sociaux et l'explication du monde social (Denscombe, 2010b). Les sciences naturelles se prêtent à l'étude du monde social, et de nombreux chercheurs supposent donc que l'approche positiviste est scientifique. Un siècle plus tard, le Cercle de Vienne des années 1930 a lancé le "positivisme logique". Tant le positivisme que le positivisme logique partageaient une sensibilité commune, à savoir que l'exercice incontrôlé de la raison peut avoir des conséquences pratiques désastreuses. Ainsi, tous deux considéraient que la raison a besoin de "fondements" pour structurer son développement ultérieur afin de ne pas être la proie d'un scepticisme autodestructeur (Fuller, S., 2001).

Le positivisme implique, tout d'abord, une croyance fondée sur l'hypothèse. Cette croyance suppose que les modèles (tendances), les généralisations, les méthodes, les procédures, les questions de cause et d'effet sont également appropriés pour les sciences sociales. (Bryman, 1984 ; Lewis, 2003 et Lincoln et al., 2011). Ainsi, le positivisme soutient que les objets des sciences sociales sont adaptés à la mise en œuvre de méthodes scientifiques.

Welman et al. (2009) établissent également un lien direct entre le positivisme et le réalisme scientifique. Le modèle ou l'approche s'efforce de formuler des lois applicables aux populations. Ces lois expliquent les causes des comportements observables et mesurables. Pour le chercheur positiviste, il est préférable de travailler avec une réalité sociale observable ; et une telle recherche produirait des généralisations similaires à celles produites par les chercheurs en sciences naturelles. Les positivistes pensent également qu'une réalité objective existe en dehors des expériences personnelles avec ses propres relations de cause à effet (Muijs, 2011).

Le positivisme soutient que le chercheur peut adopter une position distante, détachée, neutre et non interactive (Morris, 2006). Il doit neutraliser ses valeurs pour interpréter de manière autonome les données recueillies. Pour la même raison, les positivistes préfèrent une interprétation analytique des données quantifiables (Druckman, 2005). Par conséquent, les idées abstraites de la relation sociale devraient être liées aux mesures précises du monde

social. Pour Auguste Comte<sup>32</sup> « *La science sociale n'est pas seulement la plus importante de toutes [les sciences] ; mais elle fournit surtout l'unique lien, à la fois logique et scientifique, que comporte désormais l'ensemble de nos contemplations réelles* » (cité par McFalls, 2006)

En outre, le positivisme est fondé sur la conviction que la connaissance pertinente est le résultat d'une observation directe. Dans cette optique, l'observation signifie que seules les preuves empiriques sont acceptées comme étant des preuves valables. Autrement dit, il n'y a pas de place pour les phénomènes qui ne peuvent être observés ni directement, par l'expérience et l'observation, ni indirectement, par des instruments.

Le positivisme suggère que la connaissance scientifique est obtenue par l'accumulation de faits vérifiés. Ces faits alimentent l'édifice théorique relatif à un domaine particulier de la connaissance. Ainsi, la théorie exprime et reflète la recherche empirique. Ces résultats résultent souvent de régularités établies empiriquement (Bryman, 2005). D'autre part, les positivistes considèrent que les théories scientifiques fournissent des hypothèses, qui sont ensuite soumises à des tests empiriques (De Vos et al., 2011b). Cela implique que la science est déductive, car elle cherche à extraire des propositions spécifiques de récits de réalité. Une hypothèse est ainsi dérivée pour permettre au chercheur de soumettre l'hypothèse à un examen empirique rigoureux avant de la rejeter, de la réviser ou de l'accepter.

Le positivisme repose sur deux principes plus importants : identifier et comprendre les causes du comportement humain. Pour Livesey (2011b), la pensée de base est que le comportement est causé (initié) par quelque chose qui, s'il est compris, pourrait être appliqué pour expliquer et prédire le comportement humain. Le deuxième principe concerne l'objectivité. Cette objectivité est définie par Bachelard (1938) comme "la qualité de ce qui est conforme à la réalité, d'un jugement qui décrit précisément les faits". Welman et al. (2009) affirment clairement que l'approche positiviste est la base de la méthode scientifique naturelle dans la recherche sur le comportement humain et soutiennent que la recherche devrait se limiter à ce qui peut être objectivement observé et mesuré. Cela constituerait un facteur de neutralité et d'équité. Un traitement neutre permettrait en effet une représentation fidèle de la réalité, en accord avec les attentes et les intérêts des personnes. En outre, l'équité reposerait sur la capacité à traiter l'information sans faire de distinctions préférentielles telles que l'origine ethnique, le sexe ou le niveau social d'un dirigeant.

---

<sup>32</sup> Discours d'Auguste Comte sur l'ensemble du positivisme (1848) Préambule général.

Ainsi, le positiviste, en termes de théories scientifiques, s'intéresse avant tout à la création de lois applicables à tous et à tout moment (Welman et al., 2009). Dans le même sens, Collis et Hussey (2009) affirment que le but du positivisme est de rechercher des généralisations (théories). En bref, le positivisme "assimile la légitimité à la science et aux méthodes scientifiques" (Scott & Usher, 2011) ; et à ce titre, il implique un certain nombre d'hypothèses.

La validité scientifique prônée par le positivisme est censée être précise car elle distingue les connaissances scientifiques des connaissances non scientifiques. Trois critères de validité scientifique existent dans une position positiviste (vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité) :

- Vérifiabilité : Un argument synthétique n'a de sens sur le plan scientifique que s'il est empiriquement vérifiable (Blaug, 1982) ;
- La confirmabilité : C'est le degré de probabilité qui permet de confirmer les affirmations (généralisation) ;
- Et la réfutabilité : Il est possible de réfuter une théorie lorsque certains résultats montrent qu'elle est discutable et permettent de l'invalider (Popper, 1984).

Cependant, le principe d'objectivité de la connaissance et son externalité par rapport au chercheur a certes sa place dans les sciences naturelles, mais ne peut être envisagé de la même manière dans les sciences humaines et sociales, notamment dans les sciences de gestion. Il est donc très difficile de plaider pour l'externalité et l'indépendance de la connaissance, dans la mesure où l'être humain est lui-même son propre objet.

(Denzin et Lincoln, 2011) soulignent que les premiers chercheurs positivistes en sciences sociales supposaient que la réalité sociale pouvait être expliquée en termes rationnels. Babbie (2010) affirme que les gens n'agissent pas toujours de manière rationnelle, mais que même les comportements non rationnels peuvent être compris et prédits de manière rationnelle. Selon lui, dans une certaine mesure, tout le monde agit, pense et interprète de manière subjective. Cette subjectivité est unique à chaque individu ; et la recherche de l'objectivité pourrait être mieux réalisée par la découverte d'intérêts intersubjectifs entre les individus. Inévitablement, le point de vue positiviste serait en désaccord avec cette approche.

Dans le cadre de cette étude, la dimension humaine ne peut être négligée au moment de l'analyse de la fiabilité des stratégies de RSE au sein de l'entreprise. Par conséquent, comme cette étude ne porte pas sur les sciences naturelles, elle ne peut pas être entièrement alignée sur le paradigme (approche) positiviste, comme le montreront les paragraphes suivants de ce chapitre. Babbie (2011) suggère toutefois de ne pas négliger entièrement l'approche

positiviste, car chaque paradigme complète les autres en suggérant des perspectives supplémentaires. Les différents paradigmes doivent être considérés comme des flèches distinctes qui peuvent être utilisées en fonction des exigences de la situation.

Ainsi, cette tradition positiviste ne jouit cependant pas du soutien et de l'appui de tous les scientifiques, Heervé Dumez, (2010) considère que quel que soit le cadre épistémologique de la recherche, la justification de la validité externe des connaissances s'effectue d'abord au moment de la généralisation initiale, puis par la vérification de ces connaissances. Ces tests sont effectués en vue d'une réplication et/ou d'une comparaison.

Ses contributions présentent toutefois des limites et ont conduit au développement d'une autre approche à laquelle se rattache un ensemble de perspectives connexes, celle de l'interprétatif.

### **4.1.3 Interprétativisme**

Le paradigme interprétatif est également appelé approche phénoménologique. C'est une approche qui cherche à comprendre les personnes (Babbie & Mouton, 2008) qui tentent de donner un sens à leur monde. L'interprétativisme se concentre donc sur l'exploration de la complexité des phénomènes sociaux en vue de les comprendre. L'objectif de la recherche interprétative est de comprendre et d'interpréter les événements quotidiens, les expériences et les structures sociales, ainsi que les valeurs que les gens attachent à ces phénomènes (Rubin & Babbie, 2010). Les partisans de l'interprétativisme estiment que la réalité sociale est subjective et nuancée, car elle est façonnée par les perceptions des participants, ainsi que par les valeurs et les objectifs du chercheur.

L'interprétativisme est, selon Gephart (1999), axé sur la signification et la compréhension des interactions sociales entre les humains. Par conséquent, l'esprit interprète l'expérience et les événements, et en construit des significations. Celle-ci n'existe pas en dehors de l'esprit. Gephart (1999) rejette l'idée selon laquelle les sciences sociales devraient appliquer des principes de recherche adoptés à partir des sciences naturelles. Les interprétativistes estiment que les sciences sociales sont fondamentalement différentes des sciences naturelles. Par conséquent, une méthodologie différente est nécessaire pour arriver à une compréhension et une explication interprétative qui permettrait au chercheur d'apprécier le sens subjectif des actions sociales.

La réalité doit plutôt être interprétée à travers les significations que les gens donnent à leur monde de vie. Ce sens ne peut être découvert qu'à travers le langage, et pas exclusivement par une analyse quantitative (Schwandt, 2007). Les interprétativistes estiment également que le monde social ne peut être compris en appliquant les principes de recherche adoptés dans les sciences naturelles. Les sciences sociales exigent une philosophie de recherche différente. Selon Blumberg et al., (2011), les trois principes de base de l'interprétivisme sont les suivants:

- Le monde social est construit et interprété subjectivement par les gens. Les êtres humains sont des sujets qui ont une conscience, ou un esprit ; alors que le comportement humain est affecté par la connaissance du monde social, qui n'existe qu'en relation avec les êtres humains ;
- Le chercheur fait partie de ce qui est observé ;
- La recherche est motivée par des intérêts.

En effet, les interprétivistes affirment que les lois fondamentales simples ne peuvent pas expliquer la complexité des phénomènes sociaux (Blumberg et al., 2011) et qu'une observation objective du monde social est impossible parce qu'il n'a de sens que pour les humains et qu'il est construit par des comportements et des actions intentionnels. Ainsi, la connaissance est développée et la théorie est construite en développant des idées à partir de constructions sociales observées et interprétées. De cette façon, le chercheur cherche à donner un sens à ce qui se passe. Cela peut même générer des résultats qui vont au-delà des connaissances scientifiques actuelles (Blumberg et al., 2011).

Les interprétivistes rejettent la relation de cause à effet du positivisme, car les circonstances et les conditions sociales sont en constante évolution. Un autre principe identifié par Livesey (2011b) est celui de la relativité des événements et des expériences. Le monde social des gens est compris différemment selon les situations et de différentes manières. Livesey considère que le monde social est relatif à tous les autres événements et expériences. Elias (1986) déclare que les scientifiques positivistes pensent que la méthode des sciences naturelles est la seule méthode légitime de découverte scientifique. Il estime qu'il est possible de faire progresser les connaissances et de faire des découvertes en sociologie par des méthodes très différentes de celles des sciences naturelles. En fait, c'est la découverte, et non la méthode, qui légitime la recherche comme étant scientifique.

L'interprétation du chercheur est également socialement construite, reflétant ses motivations et ses croyances. Les intérêts humains non seulement canalisent notre réflexion, mais ils ont également un impact sur la façon dont le monde est étudié et dont les connaissances sont construites (Blumberg et al., 2011). Par conséquent, l'approche des phénomènes sociaux pour la présente étude devrait également prendre en compte la construction commune actuelle des connaissances, car d'une part, le monde social est observé en voyant les significations que les gens lui donnent et en interprétant ces significations de leur point de vue et, d'autre part, en appréhendant des phénomènes sociaux complexes et en retenant des caractéristiques globales et significatives, telles que les processus organisationnels et de management (Yin 2003).

La collecte et la mesure des données ne permettraient donc pas de révéler l'essence des phénomènes sociaux ; il faudrait plutôt savoir pourquoi il serait dans l'intérêt des entreprises de mettre en place une démarche de RSE et comprendre comment les pratiques de RSE se traduisent dans les différentes constructions et significations que les dirigeants d'entreprises donnent au monde social. De cette manière, nous pourrions mieux comprendre l'impact de la RSE, qu'il soit positif ou négatif ou plus ou moins neutre, sur la rentabilité des entreprises et, partant, sur la performance globale des entreprises. Ainsi, nous sommes amenés à approfondir les processus d'interprétation subjective, en reconnaissant les motivations, les intérêts, les intentions, les croyances, les valeurs et les raisons et la construction (Blumberg et al., 2011).

Livesey (2011b) propose que les meilleures méthodes dans le cadre du paradigme de la recherche interprétative sont celles de l'observation et de l'interprétation. Il soutient que le chercheur doit comprendre comment les êtres humains vivent et interprètent leur monde. De cette manière, le chercheur s'engage dans une collaboration active avec les participants pour aborder des problèmes de la vie réelle dans un contexte spécifique ; ces techniques sont orientées vers l'offre et la mise en œuvre de solutions réalisables au problème (Blumberg et al., 2011).

Gephart (1999) souligne que les points de vue interprétatifs ont tendance à montrer une préférence pour les méthodes qui ne produisent pas seulement des faits, mais analysent et décrivent également la signification du monde social (situation). La collecte de données qualitatives se fait par le biais d'interactions telles que des conversations et des entretiens. L'analyse comparative régulière offre une alternative à l'analyse statistique (approche quantitative). Selon Gephart (1999), les interprétativistes utilisent principalement l'analyse

comparative comme un processus analytique permettant d'examiner toutes les données à différents stades, à savoir

- Comparaison des aspects pertinents de la catégorie théorique ;
- Intégration des différentes catégories et de leurs propriétés ;
- Délimitation de la catégorie théorique ; et
- Formulation de la théorie

Pendant de nombreuses années, l'approche interprétative a été l'opposition au positivisme (Neuman, 2006). Si certains chercheurs sociaux positivistes acceptent l'approche interprétative comme étant utile dans la recherche exploratoire, peu de positivistes la considèrent comme pleinement scientifique. Les positivistes se concentrent sur l'interprétation de l'interaction sociale par l'individu (Gephart, 1999). La recherche interprétative accepte l'idée que la connaissance et la signification sont le résultat d'interprétations. Il n'existe pas de connaissance objective indépendante de la pensée et du raisonnement humains. Au centre de toutes les interprétations se trouve une préoccupation de subjectivité qui, en un sens, tente de montrer comment les variations dans les significations humaines et la production de sens génèrent et reflètent les différences dans les réalités objectives (Neuman, 2006).

Ainsi, une nouvelle posture appelée "Post-Positivisme" est apparue, dont la popularité s'est accrue en raison des critiques croissantes que le positivisme génère (Teddlie & Johnson, 2009). Le post-positivisme apporte des ajustements pour contrebalancer les critiques du positivisme radical, principalement en ce qui concerne son applicabilité aux sciences humaines et sociales.

#### **4.1.4 Constructivisme**

Le constructivisme, qui s'aligne souvent sur l'interprétatif, reflète essentiellement une remise en question des paradigmes positivistes et post-positivistes (Creswell 2014 ; Crotty, 1998). Des similitudes entre les paradigmes interprétatif et constructiviste peuvent être établies (Creswell, 2014 ; Crotty, 1998). Le constructivisme et l'interprétativisme sont des concepts connexes qui visent à comprendre le monde tel que les autres le vivent. Les constructivistes se distinguent des positivistes par leurs hypothèses sur la nature de la réalité (Ibid), ce qui compte comme connaissance et ses sources, les valeurs et leur rôle dans le processus de recherche. Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur ce concept et sur les hypothèses

connexes concernant l'ontologie, l'épistémologie, l'axiologie et les méthodologies utilisées dans le paradigme constructiviste.

- **Ontologie** : Sur la question de savoir ce qu'est la réalité, les constructivistes pensent qu'elle est socialement construite (Creswell, 2003 ; Mertens, 2009) et qu'il y a autant de réalités intangibles qu'il y a de personnes qui les construisent. La réalité est donc dépendante de l'esprit et est une construction personnelle ou sociale. Pour les constructivistes, la réalité est limitée au contexte, à l'espace, au temps et aux individus ou groupes dans une situation donnée et ne peut être généralisée en une réalité commune. Ces hypothèses remettent directement en question l'hypothèse du positiviste sur l'existence d'une réalité extérieure tangible. Elles légitiment les conceptions des réalités de toutes les cultures et il existe des réalités individuelles ainsi que des réalités partagées par les groupes.
- **Epistémologie** : D'un point de vue épistémologique, le constructivisme se concentre sur "la façon dont nous savons" et, essentiellement, par déduction, sur "la signification que nous donnons à cette connaissance". Les constructivistes pensent que la connaissance est subjective, car elle est socialement construite et dépend de l'esprit. La vérité se trouve dans l'expérience humaine. Les déclarations sur ce qui est vrai ou faux sont donc liées à la culture, dépendent de l'histoire et du contexte, bien que certaines puissent être universelles. Dans ce contexte, les histoires des communautés, les systèmes de croyance et les revendications de liens spirituels et humains trouvent un espace en tant que connaissance légitime.

Les épistémologies constructivistes partent du principe que le savoir scientifique a non seulement un caractère socialement construit et artificiel, mais aussi sur le fait que « *le réel connaissable peut être construit par ses observateurs qui sont dès lors ses constructeurs* » (Le Moigne, 2014).

- **Axiologie** : Les constructivistes affirment que puisque la réalité est construite par l'esprit et dépend de l'esprit et que la connaissance est subjective, la recherche sociale est à son tour liée à des valeurs et chargée de valeurs. Le chercheur est inévitablement influencé par ses valeurs, qui déterminent le paradigme qu'il choisit pour son enquête, le choix du sujet, les méthodes qu'il choisit pour collecter et analyser les données, la façon dont il interprète les résultats et la façon dont il les rapporte. En tant que chercheur constructiviste, il reconnaît la nature chargée de valeurs de l'étude et

souligne ses valeurs et ses préjugés liés au sujet étudié qui peuvent interférer avec la neutralité.

Kalinowski (2014) indique que la neutralité axiologique du chercheur ne l'empêche pas d'avoir une opinion personnelle sur ce qu'il étudie. Une position contradictoire peut en effet permettre une meilleure lecture de ce qu'il étudie dans la mesure où il est capable d'adopter un point de vue plus distant que celui du chercheur supposé neutre.

Il convient toutefois de distinguer entre le constructivisme et le constructionnisme, qui sont souvent utilisés de manière équivoque dans la littérature (Crotty, 1998). Le constructivisme traite de " l'expérience unique de chacun d'entre nous " tandis que le constructionnisme " met l'accent sur l'emprise de notre culture sur nous : il façonne notre façon de voir les choses... et nous donne une vision complètement différente du monde " (Ibid., p. 58).

Gergen (1999, 2001) soutient que dans le constructivisme, l'"esprit" construit la réalité par sa relation au monde et par les relations sociales. Le constructionnisme, en revanche met l'accent *"sur le discours comme véhicule autour duquel s'articulent le Soi et le monde, et sur la manière dont le discours fonctionne dans les relations sociales »* (Ibid, pp. 110-111). Ces deux courants sont donc définis par la place du langage et des relations dans le processus de construction des structures mentales. En outre, des méthodes d'interprétation qualitatives sont clairement utilisées tant dans le constructivisme que dans le constructionnisme (Crotty 1998). Par conséquent, le paradigme interprétatif est à la fois influent et étroitement lié au constructivisme et au constructionnisme (Ibid).

#### **4.1.5 Post-Positivisme**

L'apport des approches post-positivistes, appelées aussi positivisme aménagé est qu'elles sont beaucoup plus ouvertes aux différentes approches méthodologiques, et comprennent souvent des méthodes qualitatives aussi bien que quantitatives. Cela permet de développer des stratégies de recherche alternatives pour trouver des informations de manière créative (Glicken, 2003). En outre, les chercheurs de ce paradigme croient normalement aux perspectives multiples des participants plutôt qu'à une seule réalité (Creswell, 2009).

Le positivisme soutient qu'il existe une réalité objective à étudier, à saisir et à comprendre, tandis que les post-positivistes affirment que la réalité ne peut jamais être pleinement appréhendée, mais simplement approchée (De Vos et al., 2011b). Le post positivisme repose, selon Denzin et Lincoln (2011a), sur de multiples méthodes pour saisir la réalité autant que

possible. En même temps, l'accent est mis sur la découverte et la vérification des théories. Les critères d'évaluation traditionnels, tels que la validité interne, sont mis en avant, tout comme l'utilisation de procédures qualitatives qui se prêtent à une analyse structurée (parfois statistique).

Le chercheur post-positiviste se concentre sur la compréhension de l'étude au fur et à mesure de son évolution au cours de l'enquête. Une question et une hypothèse sont formulées avant le début de l'étude (Morris, 2006). Selon les post-positivistes, la recherche positiviste est souvent difficile et peu pratique pour de nombreuses formes de recherche sociale (Glicken, 2003). Toute recherche tend à véhiculer une notion spécifique qui peut - par la répétition - mettre en lumière des données précieuses.

En outre, les post-positivistes reconnaissent que les sciences naturelles ne sont pas le seul modèle de recherche sociale. Cependant, ils croient en une réalité objective. Plutôt que de se concentrer sur la certitude et la vérité absolue, ils soutiennent que la recherche, même scientifique, est souvent le produit de pratiques historiques. Le post-positivisme reflète une méfiance à l'égard des absolus et des vérités fondamentales ; suivre la bonne méthode ne peut plus garantir de résultats réels. Au lieu d'une seule vérité, il y en a plusieurs. La vérité dépend fondamentalement de la langue ; et c'est un phénomène socialement construit. Ce qui altère la réalité sur laquelle le positivisme est construit.

Enfin, le post-positivisme fournit au chercheur des mesures plus subjectives pour recueillir des informations. Le degré d'honnêteté du chercheur peut être un problème dans ce genre de recherche, dans la mesure où la subjectivité peut influencer les données de manière négative. Glicken (2003) estime que la recherche post-positiviste offre au chercheur en sciences sociales la possibilité de mener des recherches à petite échelle en utilisant des méthodologies très créatives, telle qu'une méthode de recherche mixte. Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu recours à des entretiens approfondis et à des questionnaires pour recueillir les données nécessaires à l'enquête.

Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur les hypothèses positivistes/post-positivistes concernant la nature de la réalité (ontologie), de la connaissance (épistémologie) et des valeurs (axiologie).

### **a) Nature de la réalité étudiée (Ontologie)**

Les post-positivistes, comme les positivistes, croient qu'il existe une réalité indépendante de notre pensée qui peut être étudiée scientifiquement. Le réalisme critique, cependant, reconnaît que les observations peuvent être fausses et que les théories peuvent être modifiées (Trochim, 2002). La réalité ne peut être connue avec certitude. Les observations sont basées sur des théories et sont influencées par les préjugés et l'opinion de l'observateur. Par exemple, deux personnes peuvent observer le même événement et le comprendre différemment, sur la base de leurs propres expériences et croyances. Cependant, l'objectivité peut être obtenue en utilisant de multiples mesures et observations et en triangulant les données pour mieux comprendre ce qui se passe dans la réalité. Il est important de noter que les post-positivistes ont beaucoup en commun avec les positivistes, mais la plupart des approches et des pratiques actuelles de la recherche en sciences sociales entrent mieux dans la catégorie des post-positivistes.

Sur la question de savoir quelle est la nature de la réalité, les positivistes soutiennent qu'il existe une seule réalité tangible qui est relativement constante dans le temps et l'espace (ce qu'on appelle le réalisme naïf). Une partie du devoir du chercheur est de découvrir cette réalité. Les positivistes pensent que la réalité est objective et indépendante de l'intérêt que le chercheur y porte. Elle est mesurable et peut être décomposée en variables. Les post-positivistes conviennent que la réalité existe, mais maintiennent qu'elle ne peut être connue qu'imparfaitement en raison des limites humaines du chercheur (ce qu'on appelle le réalisme critique). Le chercheur peut découvrir la réalité dans un certain domaine de probabilité (Mertens, 2009 ; Ponterotto, 2005).

### **b) Epistémologie**

Pour le positiviste, la nature de la connaissance est inhérente au paradigme des sciences naturelles. Les positivistes considèrent les connaissances comme des déclarations de croyance ou de fait qui peuvent être testées, confirmées et vérifiées empiriquement ou non, et qui sont stables et peuvent être généralisées (Eichelberger, 1989). Les méthodes de recherche sont quantitatives et comprennent des modèles expérimentaux, quasi-expérimentaux, corrélationnels, de comparaison causale et d'investigation. Les techniques de collecte de données sont principalement des questionnaires, des observations, des tests et des expériences. Dans ce contexte, l'objectif de la recherche est de découvrir les lois et les

principes qui régissent l'univers et de prédire les comportements et les situations. Les post-positivistes estiment qu'il est impossible d'atteindre une objectivité parfaite, mais qu'il est possible de s'en approcher, car son appréhension n'est pas toujours complète et parfaite dans son intégralité (Gavard-Perret, Gotteland, Haon Et Jolibert, 2008, P23).

### **c) Axiologie**

Pour les positivistes, toutes les enquêtes devraient être sans valeur. Les chercheurs doivent utiliser les méthodes scientifiques de collecte des données pour atteindre l'objectivité et la neutralité pendant le processus d'enquête. Les post-positivistes ont toutefois modifié la croyance selon laquelle le chercheur et le sujet de l'étude sont indépendants en reconnaissant que les théories, les hypothèses et les connaissances de base détenues par le chercheur peuvent fortement influencer ce qui est observé, la manière dont il est observé et le résultat de ce qui est observé.

## **4.2 Méthodologie de recherche**

Dans le paradigme positivisme/post-positivisme, le but de la recherche est de prédire des résultats, de tester une théorie ou de trouver la force des relations entre les variables ou une relation de cause à effet. Les chercheurs quantitatifs commencent par des idées, des théories ou des concepts qui sont définis tels qu'ils sont utilisés dans l'étude, afin de mettre en évidence les variables d'intérêt. L'énoncé du problème précise au minimum les variables à étudier et la relation entre elles. Les variables sont également définies de manière opérationnelle pour permettre à d'autres de reproduire, vérifier et confirmer les résultats. La définition opérationnelle d'une variable signifie que le trait à mesurer est défini en fonction de la façon dont il est utilisé, mesuré ou observé dans l'étude. Les méthodologies typiques comprennent des modèles expérimentaux, quasi-expérimentaux, corrélationnels, comparatifs causaux, quantitatifs et des essais de contrôle randomisés. Les instruments de collecte de données comprennent des questionnaires, des observations, des expériences et des tests.

### **4.2.1 Rapports entre le sujet et l'objet de recherche**

Le paradigme positiviste suppose que la réalité est indépendante de l'intérêt et de l'attention du chercheur.

Le chercheur et l'objet de l'étude sont donc indépendants l'un de l'autre. Ainsi, le chercheur doit non seulement étudier et identifier l'objet, mais aussi le comprendre de manière neutre (Gavard-Perret, Gotteland , Haon Et Jolibert, 2008).

D'autre part, le chercheur observe l'objet sans le modifier. Le positivisme soutient que la méthode scientifique est le seul moyen d'établir la vérité et la réalité objective de l'objet. Le principe de l'objectivité du chercheur est donc essentiel (David, Hatchuel & Laufer (2000).

En revanche, les post-positivistes estiment que le chercheur doit se baser sur des faits et viser une objectivité maximale, notamment lors de la phase de collecte des données (Gavard-Perret, Gotteland , Haon Et Jolibert, 2008).

#### **4.2.2 Mode de raisonnement**

Après avoir présenté les principales approches méthodologiques de la recherche en sciences de gestion, nous présentons ci-dessous la méthodologie de recherche sur laquelle repose cette étude. Basée sur des outils méthodologiques complémentaires mêlant des approches quantitatives et qualitatives, cette méthodologie a évolué d'une approche exploratoire à une approche hypothético-déductive. Dans un deuxième temps, nous présenterons les différents outils de collecte de données que nous avons utilisés.

#### **UNE MÉTHODE EXPLORATOIRE À L'APPUI D'UNE APPROCHE HYPOTHÉTIQUE-DÉDUCTIVE**

Seize mois de recherche exploratoire ont été consacrés à ce projet de doctorat, une phase particulièrement importante dans le déroulement de nos recherches. En effet, la recherche exploratoire a servi de tremplin à l'approche hypothético-déductive développée dans cette étude.

L'option choisie est une méthodologie mixte et interdisciplinaire selon un schéma séquentiel de "conception explicative". L'objectif est de rechercher le sens de la réalité sociale dans l'action même où elle se produit, sans oublier les causes et les effets observables. Notre intérêt est donc centré sur l'individu en tant que sujet de l'action (Gingras, 1992b). En intégrant l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption de la RSE dans la phase qualitative, nous cherchons à rapprocher ces motivations des variables qui seront abordées dans la phase quantitative, à savoir les performances organisationnelles, sociales, environnementales, financières et économiques et leur répercussion sur la performance globale des entreprises, ce

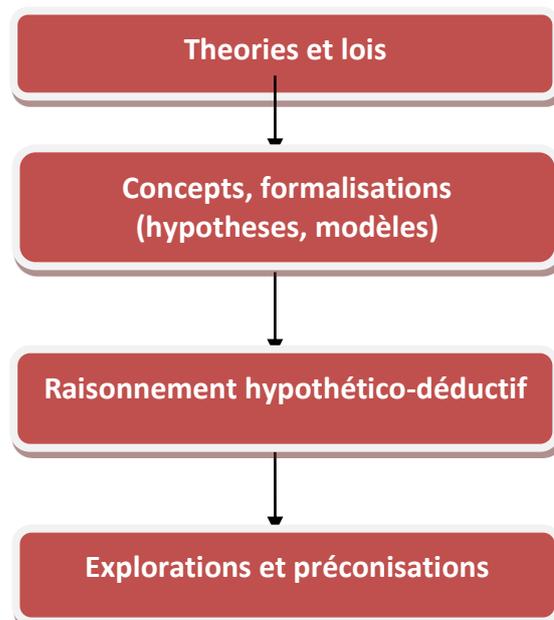
qui nous permet de comprendre la relation entre la RSE et la PGE. Ainsi, la première phase de ce travail est de nature qualitative et vise à analyser les motivations de l'adoption de la RSE et la deuxième phase quantitative porte sur l'analyse de la relation entre la RSE et la PGE.

Dans ce qui suit, nous aborderons brièvement les facteurs qui caractérisent une approche de recherche en sciences de gestion afin de définir plus précisément le mode de raisonnement hypothético-déductif, qui constitue notre choix méthodologique. (Evrard et al, 1993) expliquent que l'objectif d'un projet de recherche est d'explorer, de décrire, de vérifier ou de contrôler un phénomène ? Tout projet de recherche nécessite l'utilisation de méthodes et de procédures de recherche qui doivent être mises en œuvre de manière structurée et éprouvée. Wallace (1983) considère que cette organisation fait partie de la méthode, qui est une mise en forme de l'approche scientifique.

(Igalens, Roussel, 1998) considèrent que trois règles doivent être respectées dans un processus de recherche :

- Définir les principaux concepts ;
- Définir les principales relations entre les constructions étudiées ;
- Suggérer et guider les futurs efforts de recherche d'une manière heuristique qui démontre une certaine ambition dans la recherche.

**Figure 22: Logique déductive**



La démarche de recherche est présentée ci-dessous. Dans la colonne de gauche du tableau, les commentaires visent à donner une première indication des termes utilisés pour décrire les principales étapes (colonne de droite) de notre recherche hypothético-déductive.

### **4.3 La recherche sur les entreprises**

La recherche en sciences sociales est dominée par deux orientations méthodologiques distinctes : quantitative et qualitative. La première approche a dominé les études sociales et comportementales pendant la majeure partie du siècle dernier. Toutefois, dans le dernier quart du XXe siècle, la recherche qualitative a progressivement pris de l'importance (Teddie & Tashakkori, 2009). Les différences entre les deux reposent sur les hypothèses formulées sur la nature du monde social (ontologie) et les fondements de la connaissance (épistémologie).

Les hypothèses ontologiques ont trait à la nature des phénomènes sociaux. Il est particulièrement important de savoir si la réalité sociale est externe aux acteurs sociaux ou si elle est construite par eux (Burrell & Morgan, 1979). Les chercheurs qui affirment qu'il existe une réalité objective dans la société et que cette réalité est extérieure aux entités sociales souscrivent à ce que l'on appelle l'approche objectiviste. De l'autre côté du spectre se trouvent les chercheurs qui soutiennent que les phénomènes sociaux sont influencés par les acteurs sociaux ; c'est ce qu'on appelle l'approche constructiviste. Elle implique que la signification des phénomènes sociaux étudiés est construite par les chercheurs (Teddie & Tashakkori, 2009).

En ce qui concerne l'épistémologie, les hypothèses ont trait à ce qui peut être considéré comme des connaissances acceptables dans une discipline (Bryman & Bell, 2007). Les universitaires qui adoptent l'approche objectiviste affirment que les phénomènes sociaux peuvent être analysés scientifiquement en appliquant les méthodes utilisées dans les sciences naturelles ; cette position est largement connue sous le nom de positivisme. À leur tour, les chercheurs qui souscrivent à l'approche constructiviste affirment que la recherche en sciences sociales est subjective et exige des méthodes non positivistes. Ce point de vue est connu sous le nom d'interprétivisme (Bryman & Bell, 2007).

#### **4.3.1 Relation entre l'épistémologie et l'ontologie et la recherche sur les entreprises**

Burrell et Morgan (1979) ont exercé une influence déterminante sur la compréhension des fondements ontologiques et épistémologiques de la recherche sur les entreprises en proposant

quatre paradigmes qui reflètent les hypothèses des chercheurs sur la nature des entreprises et la façon dont nous les découvrons. Ce cadre est considéré par les chercheurs travaillant sur les méthodes de recherche pour les études sur les entreprises comme particulièrement utile pour résumer et clarifier les fondements ontologiques et épistémologiques de la recherche sur la gestion et les entreprises (Bryman & Bell, 2007).

Burrell et Morgan ont proposé une catégorisation des paradigmes des sciences sociales et ont soutenu que chaque paradigme implique des hypothèses qui peuvent être classées comme étant issues soit de l'un, soit de l'autre :

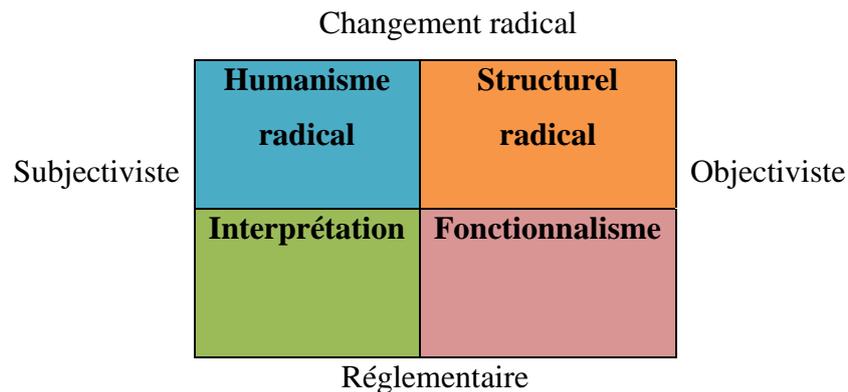
- Objectivistes : les entreprises sont constituées de certains processus ou structures et peuvent donc être analysées d'un point de vue externe.
- Subjectiviste : les entreprises sont socialement construites et ne peuvent donc être analysées que du point de vue des individus qui sont directement impliqués dans leurs activités (Burrell & Morgan, 1979).

En outre, ils affirment que chaque paradigme fait également des hypothèses sur la nature de la recherche sur les entreprises et proposent les deux catégories suivantes :

- Réglementation : l'objectif de la recherche sur les entreprises est de décrire ce qui se passe dans les organisations, éventuellement de proposer des changements mineurs qui pourraient l'améliorer, mais sans porter de jugement
- Radical : l'objectif de la recherche sur les entreprises est de porter des jugements sur la façon dont les organisations devraient être et de faire des suggestions sur la façon dont elles pourraient y parvenir (idem).

La figure 23 illustre le cadre des quatre paradigmes proposés par Burrell et Morgan sur la base des hypothèses suivantes

**Figure 23 : Analyse de la théorie sociale selon les quatre paradigmes de Burrell et Morgan**



*Source : Adapté de Saunders et al., (2007)*

Dans le coin inférieur droit du rectangle se trouve le paradigme fonctionnaliste, qui repose sur les dimensions objectiviste et réglementaire. L'objectivisme est l'hypothèse ontologique qu'un chercheur est susceptible d'adopter s'il opère dans le cadre de ce paradigme. Il est réglementaire en ce sens qu'un chercheur sera davantage préoccupé par une explication rationnelle des raisons pour lesquelles une entreprise a un problème particulier. Burrell et Morgan (1979) notent que le paradigme fonctionnaliste "est souvent axé sur les problèmes et vise à fournir des solutions pratiques à des problèmes pratiques". Dans le coin inférieur gauche de la figure 23 se trouve le paradigme interprétatif. Le chercheur travaillant dans le cadre de ce paradigme s'efforcera de comprendre toute irrationalité existant dans une organisation, plutôt que de se concentrer sur la rationalité. Par exemple, le souci d'étudier la stratégie de RSE d'une entreprise peut rapidement se tourner vers la compréhension des façons dont les intentions de la direction peuvent être déviées pour des raisons totalement invisibles, des raisons qui sont apparemment sans rapport avec la stratégie de l'entreprise (Saunders, et al., 2007).

Dans le coin supérieur gauche, dans les dimensions subjectiviste et de changement radical, on peut trouver le paradigme de l'Humanisme radical. Un chercheur travaillant dans le cadre de ce paradigme adopterait une perspective ontologique subjectiviste (constructiviste) et tenterait, selon Burrell et Morgan (1979), d'articuler les manières dont les humains peuvent transcender les liens et les entraves spirituelles qui les lient aux modèles sociaux existants et ainsi réaliser leur plein potentiel. Enfin, dans le coin supérieur droit du rectangle se trouve le paradigme du radical structuraliste. En se concentrant sur les modèles structurels tels que les hiérarchies et les rapports hiérarchiques, les chercheurs qui utilisent ce paradigme tenteront

d'apporter un changement fondamental à la vie organisationnelle. Contrairement au paradigme précédent, dans lequel les universitaires tentent de comprendre la signification des phénomènes sociaux du point de vue subjectif des acteurs sociaux participants, les chercheurs qui adoptent cette perspective adoptent un point de vue objectiviste lorsqu'ils traitent des entités objectives (Burrell et Morgan, 1979)

En dépit de la reconnaissance du travail de Burrell et Morgan, l'une des principales controverses concernant leur modèle porte sur le degré de fixation des limites proposées dans la recherche sur les entreprises. Burrell et Morgan ont fait valoir qu'une synthèse entre les paradigmes est impossible car ceux-ci sont fondés sur un engagement envers des croyances fondamentalement opposées (Jackson et Carter, 1991). Cependant, depuis la publication des recherches de Burrell et Morgan, certains chercheurs affirment que les frontières entre les paradigmes ne sont pas aussi claires que ces deux auteurs le suggèrent (Bryman & Bell, 2007).

**Tableau 6: Démarche de recherche**

<p>Étude des motivations des entreprises à adopter la RSE, en vue de comprendre la relation entre la RSE et la PGE d'une part, et l'impact que la RSE peut avoir sur la PGE d'autre part.</p>	<p>Recherche exploratoire Sur la base de notre intérêt pour la relation RSE/PGE et de notre exploration de la littérature</p>
<p>Notre analyse documentaire a révélé qu'il existe des preuves empiriques que la RSE offre à une entreprise la possibilité d'acquérir une nouvelle vocation, de développer une vision unificatrice de son identité qui lui donne la capacité de concilier et de prioriser des intérêts et des attentes multiples afin de réaliser les différentes dimensions de sa performance.</p>	<p><b>Revue de la littérature</b></p>
<p>Les résultats de la littérature nous ont permis de développer nos hypothèses. Pour vérifier ces hypothèses, nous avons testé la relation entre RSE et la PGE sur un échantillon représentatif de</p>	<p><b>Formulation des hypothèses</b></p>

sociétés cotées en bourse.	
le développement d'outils de collecte de données qualitatives et quantitatives permettant de déterminer la validité interne et externe des données obtenues	<p><b>Méthodologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens semi-structurés (analyse qualitative)</li> <li>• Questionnaire (analyse quantitative)</li> </ul>
Etude de l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption de la RSE	<b>Analyse qualitative</b>
Comme nous partons du principe qu'il existe une réalité qui définit la relation entre la RSE et la PGE, nous pensons que notre outil de collecte de données (questionnaire pour l'étude quantitative) nous fournira des évaluations précises et réalistes de ces concepts.	<b>Approche Hypothético-déductive</b>
Nous collectons ensuite des données auprès d'un échantillon représentatif de la population de référence (31 entreprises cotées en bourse de Casablanca).	<b>Recueil des données</b>
Après la collecte des données, celles-ci font l'objet d'une analyse statistique afin de révéler la relation entre ces deux variables.  La force de cette relation possible est évaluée par un indice statistique appelé corrélation.	<b>Traitement des données</b>
Si les résultats sont corrélés, la théorie générale est confirmée et nous sommes en mesure de dire que la RSE a un impact positif sur la PGE.  Si, au contraire, les résultats vont à l'encontre de la théorie, alors nous devons voir si la théorie ne peut pas être révisée pour expliquer ses résultats	<b>Analyse des résultats et interprétation</b>

ou si, finalement, cette théorie devrait être complètement rejetée et remplacée par une nouvelle qui expliquerait un plus grand nombre de situations particulières.

*Source : Adapté de l'approche hypothético-déductive d'Amboise (1996, pp. 14-15)*

Nous partons donc du principe que l'étude révèle une réalité concrète et objective et que, dans cette mesure, elle confirme ou réfute une règle générale, issue de notre revue de la littérature. Ce qui nous a permis de formuler des hypothèses sur l'impact de la RSE sur la PGE, ce sont toutefois les travaux de terrain qui nous permettront de confirmer l'existence de cet impact.

#### **4.3.2 Les types d'inférences**

Dans la section suivante, nous exposerons le raisonnement logique qui encadre les procédures d'enquête. Les trois types d'inférences les plus couramment utilisées sont l'abduction, la déduction et l'induction. Elles sont considérées comme interdépendantes et complémentaires les unes des autres pendant tout le processus de recherche, dans la mesure où l'abduction apporte à la déduction sa prémisse ou son hypothèse, la déduction bénéficie des conséquences qui en découlent et l'induction examine empiriquement la validité d'une règle éventuelle.

L'abduction, la déduction et l'induction sont, selon Peirce (1960), trois concepts fondamentaux systématisés pour toute enquête. L'abduction est utilisée pour générer de nouvelles idées ou hypothèses ; la déduction sert à évaluer les hypothèses et l'induction est utilisée pour justifier une hypothèse à l'aide de données empiriques (ibid).

##### **a) L'abduction**

L'abduction constitue la première étape de toute enquête scientifique (Peirce, 1960). Le chercheur tente de générer et de hiérarchiser des idées afin d'établir une cause la plus probable pour un fait observé et de confirmer, sous forme d'hypothèse, que cette cause est probablement à l'origine du fait en question, en passant d'une ou plusieurs assertions, déclarations ou propositions affirmées comme vraies à une nouvelle assertion qui est la conclusion

Plus concrètement, l'abduction part de l'observation de certains faits et aboutit à un principe général, matérialisé par une hypothèse, et si ce principe s'avère exact, il justifierait que les faits soient conformes à la réalité.

L'abduction se rapproche à la fois de l'induction et de la déduction. Elle consiste en une série d'expériences passées, comme l'induction, mais elle s'en écarte car elle n'impose pas une identité des cas de la série qui conduit à la loi. Quant à la relation entre l'abduction et la déduction, elle concerne notre compréhension conceptuelle des choses (Yu, 1994), mais elle en diffère aussi certainement parce qu'elle produit, à son tour, de nouvelles connaissances. Malgré ces quelques points communs, l'abduction se révèle finalement être un raisonnement indépendant de l'induction et de la déduction, car elle répond à sa propre logique. Plus précisément, et comme l'a souligné Pirece, sa fonction est de permettre au chercheur de s'engager sur la voie de l'établissement de nouvelles croyances ou connaissances, alors que la déduction et l'induction, pour leur part, endossent les rôles de justification et de vérification.

## **b) La déduction**

La déduction est un processus qui permet, sur la base de prémisses ou de propositions formulées à partir d'observations ou d'expériences, de tirer des conclusions de manière rationnelle, séquentielle et intelligible (Paolaggi et al., 2001).

Dans cette forme de raisonnement, une personne part d'une revendication connue ou d'une croyance générale, et détermine à partir de là ce qui suit. Essentiellement, la déduction commence par une hypothèse et examine les possibilités de cette hypothèse pour parvenir à une conclusion. Le raisonnement déductif présente l'avantage que, si les prémisses initiales sont vraies dans toutes les situations et que le raisonnement est correct, la conclusion est garantie d'être vraie.

Plus concrètement, le raisonnement déductif nécessite de partir de quelques idées générales, appelées prémisses, et de les appliquer à une situation spécifique. Pour prouver qu'une conclusion est correcte, on utilise des règles reconnues, des lois, des théories et d'autres vérités largement acceptées. La déduction repose souvent sur l'utilisation d'un entonnoir qui réduit une idée générale à une conclusion spécifique. Concrètement, le raisonnement déductif prend la forme d'un syllogisme, où deux prémisses qui partagent une certaine idée soutiennent une conclusion. Ce syllogisme peut être considéré comme le théorème suivant : Si  $A=B$  et  $C=A$ , alors  $B=C$ .

Aristote (2001) a identifié le type de raisonnement qui préside à cette approche dans la première analyse de son Organon (Moscoso, 2013). Dans sa théorie du signe, ce raisonnement a été nommé apodeixis. Selon Aristote, il n'existe qu'une seule science : la science du général et du nécessaire. Le syllogisme est l'Organon de la science, autrement dit son instrument (ibid).

Le tableau ci-dessous illustre le raisonnement déductif sur lequel repose la méthode scientifique. La colonne de gauche présente l'approche de recherche, la colonne de droite la structure logique et la colonne centrale la phase de recherche.

**Tableau 7 : La démarche déductive**

Démarche de recherche	Phase /Prémisse	Syllogisme déductif
Théorie/Hypothèse	Règle	<b>A</b> Tous les hommes sont mortels
Étude empirique	Cas	<b>B</b> Tous les Grecs sont des hommes
Validation/Invalidation	Résultat	<b>C</b> Tous les Grecs sont mortels

*Source : (Moscoso, 2013)*

Comme le montre le tableau 7 ci-dessus, la démarche déductive vise à tirer "une conséquence (C) d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B)" (David, 1999).

Sur la base de cette observation, l'approche hypothético-déductive peut être définie comme une « opération mentale consistant avant tout à prendre pour point de départ une proposition ou un ensemble de propositions de portée universelle (ou du moins générale) dont on tire une hypothèse ou un ensemble d'hypothèses portant sur des cas particuliers » (Gauthier, 1986, p. 522).

### c) L'induction

Le troisième concept fondamental, l'induction, acquiert une signification particulière : c'est l'induction qui permet d'énoncer de nouvelles théories, ainsi que la qualité du raisonnement inductif qui assure l'universalité des théories qu'il énonce. Induire une loi consiste donc à saisir la nécessité qui sous-tend les faits contingents appréhendés, ce qui oblige le chercheur à appliquer son intelligence pour isoler leurs similitudes de leurs dissemblances.

(Isabelle Mourral et Louis Millet (1995), p. 169) définissent l'induction comme "*l'opération par laquelle l'intelligence passe des faits aux lois qui les expliquent*". Le processus inductif part donc de faits particuliers pour aboutir à une assertion générale, une hypothèse de synthèse. (structure logique)

En outre, l'induction ne peut être appliquée de manière isolée. Alors que l'abduction conduit des faits empiriques à la théorie, et que la déduction permet de déduire des hypothèses théoriques utiles, l'induction sert de tremplin pour passer de la théorie aux faits empiriques. Le but de l'induction est de donner aux hypothèses déductives une base empirique (en raison de la dépendance des opérations abductives et déductives par rapport à la réalité) ou de permettre à la réalité (les faits empiriques du phénomène) de rejeter les hypothèses.

La démarche scientifique de cette étude est conçue comme l'articulation d'une abduction avec une induction pour aboutir à un raisonnement hypothético-déductif. Cette articulation se présente comme suit :

- nous construisons une hypothèse explicative par abduction pour expliquer l'impact possible de la RSE sur la performance globale des entreprises (la RSE influence positivement la performance globale de l'entreprise) ;
- nous explorons par déduction les conséquences possibles de cette hypothèse (si la RSE influence positivement la PGE, la promotion des bonnes pratiques et la cohérence entre les stratégies économiques, sociales et environnementales exercent un effet positif sur la performance sociale) ;
- nous procédons enfin par induction à une actualisation (confirmation ou invalidation) des règles et des théories mobilisées ;
- si celles-ci sont invalidées, de nouvelles hypothèses explicatives doivent être reformulées, par abduction, et la même procédure recommence.

#### **4.4 Conception de la recherche**

Un plan de recherche se concentre sur la finalité visée et sur toutes les étapes du processus permettant d'atteindre ce résultat. En ce sens, un plan de recherche est considéré comme le plan fonctionnel dans lequel certaines méthodes et procédures de recherche sont liées entre elles pour acquérir un ensemble de données fiables et valides pour des analyses, des conclusions et des formulations théoriques fondées sur des bases empiriques. Le plan de recherche fournit donc au chercheur un cadre de recherche clair ; il guide les méthodes, les décisions et établit la base de l'interprétation. Bless, Higson-Smith et Kagee (2006:71) définissent la conception de la recherche comme "... des opérations à effectuer, afin de tester une hypothèse spécifique dans une condition donnée".

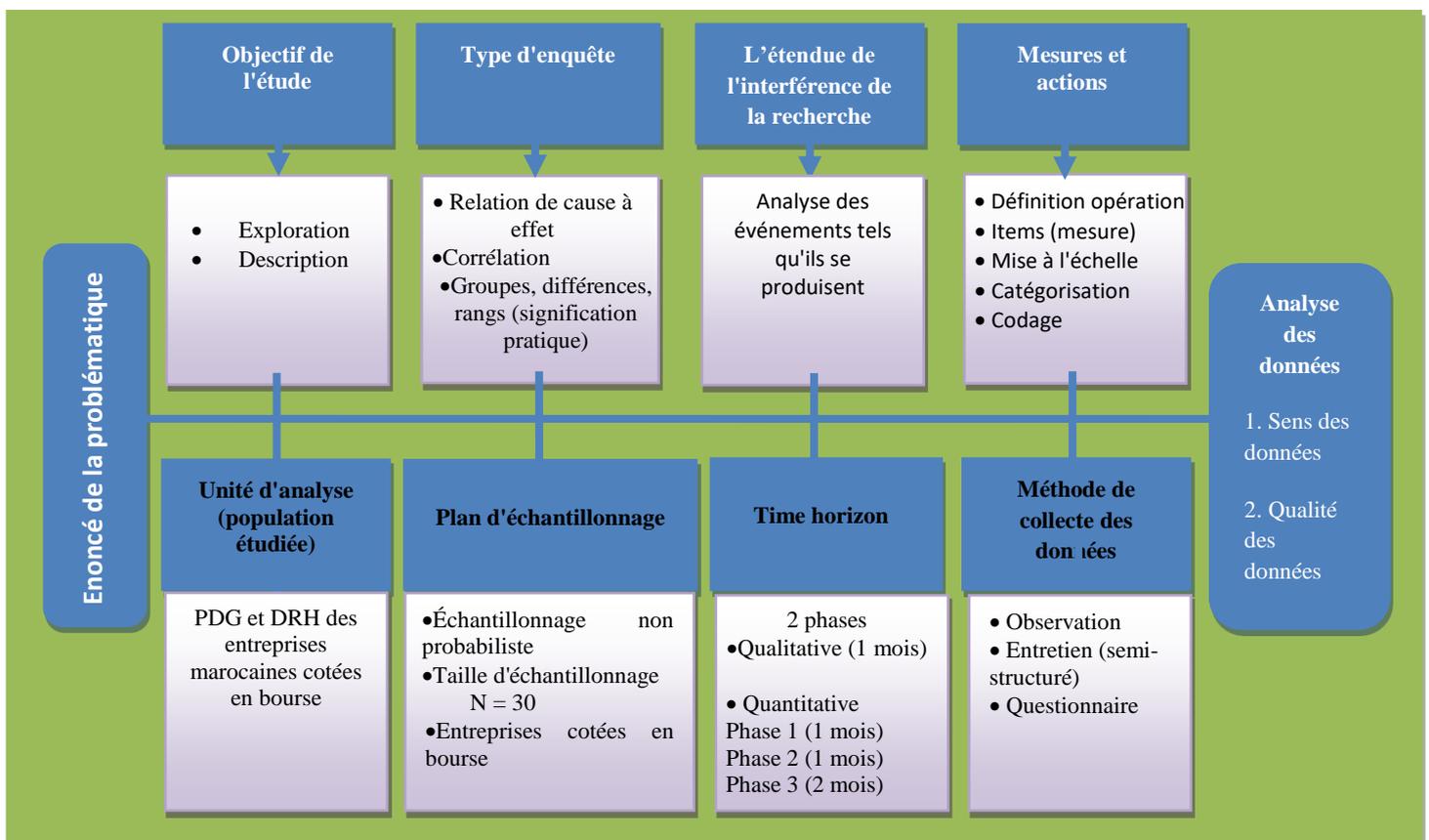
Babbie et Mouton (2008) considèrent la conception de la recherche comme un plan ou un schéma directeur pour la conduite de la recherche, selon lequel la recherche est entreprise

pour maximiser la validité des résultats potentiels (Mouton, 1996). Il s'agit de collecter des données pertinentes qui, dans le cadre de cette étude, concernent l'impact de la RSE sur le PGE et la relation qui peut exister entre ces deux concepts.

En ce qui concerne cette étude, une approche mixte, consistant à choisir entre différentes alternatives et options a été adoptée afin d'en clarifier et d'en concrétiser l'objectif et la perspective. Selon Zikmund et al (2010), le problème de recherche détermine les méthodes et les procédures : les types de mesure, d'échantillonnage, de collecte de données et d'analyse à employer pour la recherche proposée.

Ainsi, la recherche a été menée au moyen d'une étude documentaire et d'une recherche empirique. La nature et la complexité du problème de recherche, des questions de recherche et des objectifs de recherche connexes ont nécessité une conception de recherche ciblée pour répondre aux exigences des objectifs de la recherche. Pour cette raison, un plan de recherche à méthodes mixtes a été adopté pour accroître la portée et l'étendue de la recherche, afin d'aborder le problème de recherche et les questions de recherche connexes. La figure 24 ci-dessous décrit le modèle de recherche utilisé pour cette étude.

**Figure 24 : Conception et méthodologie de la recherche**



Source : Adapté de (Sekaran et Baglie, 2010)

La méthodologie de recherche se concentre, selon Mouton (2001), sur le processus de recherche, le type d'outils et les procédures à utiliser. La collecte de données, les différentes étapes du processus de recherche et les procédures les plus "objectives" à utiliser constituent donc le point de départ. La méthodologie justifie les méthodes, qui produisent des données pour des analyses, et inversement, les méthodes produisent des connaissances (Carter et Little, 2007). La méthodologie de recherche utilisée dans cette étude repose sur cette constatation et adopte une approche plus coordonnée de la collecte et de l'analyse des données, comme l'illustre la figure 23 ci-dessus.

Nous avons donc procédé à une analyse documentaire et à une recherche empirique. Il a été supposé dans cette étude que la RSE est un processus de redéfinition des missions et des objectifs d'une entreprise, en fonction des nouveaux défis environnementaux et des attentes des parties prenantes. En tant que telle, la performance globale est le résultat conjugué de succès commerciaux, techniques et d'un impératif de responsabilité sociale et environnementale, ainsi qu'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes. C'est pourquoi, dans cette thèse, nous avons utilisé une méthode exploratoire mixte pour déterminer si la RSE a un impact sur la performance globale de l'entreprise. À cette fin, un entretien semi-structuré (approche qualitative) et un questionnaire (approche quantitative) ont été utilisés pour collecter les données. Les résultats de la partie qualitative, en accord avec l'analyse documentaire, ont été utilisés pour développer un outil de mesure, à savoir un questionnaire permettant de déterminer la relation entre la RSE et le PGE (approche quantitative). Ainsi, une méthode appropriée qui répond à la norme de triangulation des données de recherche par l'accès à diverses sources d'information a été adoptée.

Dans ce qui suit, nous présentons la revue de la littérature et expliquons son rôle dans la collecte d'informations et la constitution d'un cadre contextuel et théorique pour la section empirique de cette recherche. La recherche empirique sera ensuite présentée.

#### **4.4.1 Revue de la littérature**

Les ressources documentaires primaires et secondaires ont été passées en revue afin de recueillir des informations permettant de fournir un aperçu théorique (cadre) sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance globale des entreprises (PGE), ainsi que sur le style de gestion des entreprises qui a profondément changé : le gestionnaire doit en effet, prendre en compte tous les intérêts en jeu, y compris la communauté et les

employés. En outre, l'entreprise doit adopter une vision globale dans laquelle elle se sent partie prenante du processus.

L'objectif est de développer un cadre de réflexion qui va au-delà de l'étude de performance financière à laquelle on fait souvent référence lorsqu'on tente d'analyser la relation entre la RSE et le PGE. En effet, une grande partie des recherches sur la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance globale suscite une certaine controverse en raison de la manière dont le concept de RSE est conceptualisé et exploité. Ces recherches semblent se limiter à des indicateurs financiers, quantitatifs et unidimensionnels uniques pour mesurer les performances. Par conséquent, nous avons entrepris de dépasser le cadre purement financier de la RSE, en étendant notre analyse documentaire à d'autres impacts de la RSE tels que la compétitivité, la gouvernance, l'engagement des gestionnaires et la réputation, afin de mieux comprendre la relation entre la performance sociale et la performance globale.

#### **4.4.2 La recherche empirique**

Cette étude a fait l'objet d'une enquête empirique, recourant à des méthodes qualitatives et quantitatives pour obtenir des données qui renforceraient la fiabilité et la validité de la recherche, selon un processus planifié de collecte et d'analyse des données qu'Isaac et Michael (1997) ont jugé systématique, ciblé et fiable. Ainsi, l'objectif de cette enquête empirique est d'obtenir des données fiables et valides, en accord avec la problématique de la recherche et les objectifs de recherche qui l'accompagnent.

Les objectifs de recherche suivants sont requis :

- Comprendre la nature de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance globales des entreprises (PGE)
- Comprendre la relation entre la performance globale et chacune des actions de RSE adoptées par les entreprises
- Comprendre la responsabilité comme une caractéristique (comportement, attitudes).
- Comprendre l'attitude des dirigeants et des cadres de l'entreprise à l'égard de la RSE
- Établir un cadre pour la modélisation de l'impact de l'engagement responsable sur les performances globales des entreprises
- Aspects connexes de l'étude.

L'analyse des données, ainsi que les informations issues de la revue extensive de la littérature, ont conduit à la conception d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale, prenant en compte le développement durable et la responsabilité sociale et sociétale (RSE), pour autant que l'entreprise ne puisse être dissociée de son environnement social (Donalson 1982) et que la dimension socio-environnementale, à travers le développement durable et la responsabilité sociétale, constitue une source de création de valeur (Sharma 2001).

#### **4.4.3 La recherche par méthodes mixtes**

L'approche quantitative est, selon Kumar (2011), très structurée et plus explicitement contrôlée que l'approche qualitative, avec une gamme mieux définie et relativement proche des sciences sociales. Quant aux approches qualitatives, leur portée est plus susceptible d'être vague et leur mode de fonctionnement plus philosophique (Delpont & De Vos, 2011). Les approches quantitatives et qualitatives, également appelées méthodes mixtes, devraient donc être combinées (Bryman, 2009). Cependant, cette double approche présente des forces apparentes, mais aussi des faiblesses.

La recherche en sciences humaines utilise souvent des méthodologies à la fois qualitatives et quantitatives (Fouche & Delpont, 2011). Dans ce qui suit, nous passons en revue plusieurs considérations préliminaires préalables à la conception d'une étude de méthodes mixtes :

- la recherche à méthodes mixtes (MM);
- Raison d'être et objectif ;
- Valeur ; et
- Plans de recherche spécifiques de méthodes mixtes.

Les méthodes mixtes (MM) sont un domaine en évolution dans différentes disciplines et sont généralement définies comme une approche de la connaissance (théorie et pratique) qui vise à prendre en compte de multiples points de vue et perspectives. Creswell et Plano Clarke (2011) estiment qu'une définition des méthodes mixtes devrait intégrer de nombreux points de vue différents. Ivankova, Creswell et Stick (2006) vont dans le même sens et considèrent les méthodes mixtes comme une procédure de collecte, d'analyse et de "mélange" ou d'intégration de données qualitatives et quantitatives (dérivées de la méthode) à un certain stade du processus de recherche dans une même étude afin de mieux comprendre le problème de recherche (citée par Anadón, 2019).

Johnson et al. (2007, p. 123) proposent une définition dans laquelle la RMM est décrite comme un type de recherche qui peut être placé au centre d'un continuum quantitatif-qualitatif, considérant que plus on se rapproche des extrêmes, plus les méthodes utilisées seront mixtes, avec une dominance quantitative ou qualitative, et chacune sera basée sur une vision particulière du monde (post positiviste pour la première ; constructiviste, poststructuraliste et critique pour la seconde (Anadón, 2019). Cette définition se lit comme suit : « *La recherche par méthodes mixtes est le type de recherche dans lequel un chercheur ou une équipe de chercheurs combine des éléments des approches de recherche qualitative et quantitative (par exemple, l'utilisation de points de vue qualitatifs et quantitatifs, la collecte de données, l'analyse, les techniques d'inférence) avec l'objectif général d'assurer l'ampleur et la profondeur de la compréhension et de la corroboration* » (Johnson et al., 2007), traduite par (Anadón (2019).

Pour Anadón (2019), ce type de recherche a fait l'objet de diverses appellations : méthodes combinées, recherche mixte (Thomas, 2003), recherche intégrative (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), recherche multi-méthodes (Hunter & Brewer, 2003 ; Morse, 2003), opérationnalisme multiple (Campbell & Fisk, 1959), triangulation des méthodes (Denzin, 1978 ; Jick, 1979).

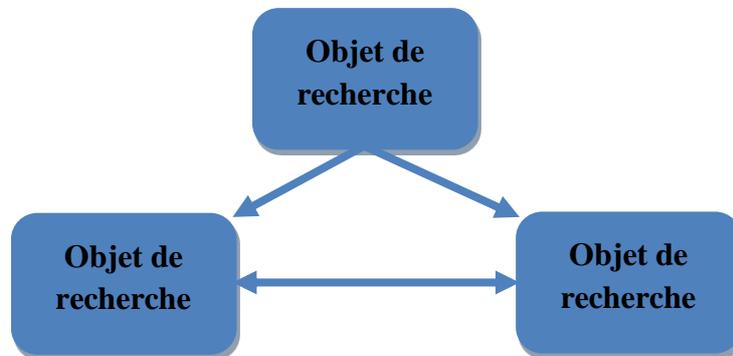
#### **4.4.4 Triangulation des résultats**

Pour analyser un problème, le chercheur peut utiliser différentes méthodes de collecte de données. Il peut combiner le qualitatif et le quantitatif par triangulation. Le principe de la triangulation consiste à obtenir une fixation sur le phénomène étudié à partir de deux points connus. Bien qu'ouverte à un certain nombre de perspectives, une vision classique de la triangulation dans les sciences sociales est que des mesures multiples et indépendantes fournissent une "représentation plus certaine" du phénomène étudié (Jick, 1979). Dans les études de cas, il est proposé que la triangulation consiste en de multiples perspectives qui convergent sur le phénomène étudié. De cette façon, le biais est minimisé et/ou la validité est établie (Yin, 2009 ; Modell 2005, 2009). La triangulation est souvent réalisée en assemblant plusieurs sources de données. Ces sources multiples sont censées fournir une meilleure justification des constructions et des hypothèses afin d'ancrer la théorie émergente (Eisenhardt, 1989).

Sur la base de ce raisonnement, une approche qualitative et quantitative visant différents objectifs a été choisie afin de collecter des données permettant de répondre à des questions

additionnelles permettant de définir notre objet de recherche selon divers axes comme illustré dans la figure 25 ci-dessous :

**Figure 25 : Triangulation de données**



*Source : Thiétart et al, 1999)*

La triangulation entre les méthodes comprend des méthodes contrastées, c'est-à-dire qualitatives et quantitatives, et est donc caractéristique de la recherche de méthodes mixtes (Fielding, 2009). Dans ce qui suit, nous exposons les objectifs assignés à chacune de ces deux démarches.

Il existe deux grandes approches d'orientation de la recherche, à savoir la recherche positiviste (quantitative) et la recherche interprétative (approche phénoménologique ou qualitative) (Williams, 2008). L'approche positiviste, souvent appelée recherche quantitative, considère que le sujet analysé doit être mesuré par des méthodes objectives plutôt que d'être déduit subjectivement par la sensation, la réflexion ou l'intuition (Remenyi, Williams, Money et Swartz, 1998). En outre, le positivisme recherche des explications causales et des lois fondamentales et réduit généralement l'ensemble aux éléments les plus simples possibles afin de faciliter l'analyse (Bryman, 1988).

Ainsi, dans la recherche sur les entreprises, il est devenu de plus en plus courant de combiner différents paradigmes en utilisant "tous les outils méthodologiques nécessaires pour répondre aux questions de recherche à l'étude" (Teddie & Tashakkori, 2009). Cela a ouvert la voie à ce qu'on appelle la "triangulation" des méthodes de collecte de données. L'idée essentielle de la triangulation est que l'utilisation combinée de diverses sources, méthodes et théories confère à l'étude une justification et une complétude (Modell, 2009). La triangulation peut prendre différentes formes, notamment :

- Triangulation méthodologique : désigne l'utilisation d'un plan de recherche qui s'appuie sur différentes méthodes de collecte et d'interprétation des données ;
- Triangulation des données : désigne l'utilisation de diverses sources de données pour l'analyse d'un même phénomène ;
- Triangulation des chercheurs : implique l'utilisation de divers chercheurs, enquêteurs ou observateurs dans une étude ;
- Triangulation théorique : implique l'approche d'une recherche à partir de diverses perspectives et hypothèses théoriques (Arksey & Knight, 1999)

Les universitaires qui reconnaissent que la combinaison de différents paradigmes est possible et que les différences entre les méthodes quantitatives et qualitatives ne sont pas fixes et inéluctables, affirment que lorsqu'elles sont utilisées en combinaison, les méthodes quantitatives et qualitatives se complètent et permettent une analyse plus solide, en tirant parti des points forts de chaque approche (Ivankova, et al., 2006 ; Modell, 2009 ; Wolfram Cox & Hassard, 2005). Selon Howe (1988), les méthodes quantitatives et qualitatives sont compatibles et " la combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives est souhaitable et conteste qu'un tel mariage soit épistémologiquement incohérent" (p.10). Les chercheurs spécialisés dans les méthodes mixtes soutiennent que les deux volets de la recherche sont importants et utiles. L'objectif de la recherche sur les méthodes mixtes n'est pas de remplacer l'une ou l'autre de ces approches, mais plutôt de tirer parti des points forts et de minimiser les faiblesses des deux types d'études (Johnson & Onwuegbuzie, 2006).

La principale critique de la recherche à méthode mixte porte sur les fondements ontologiques et épistémologiques d'une étude. La critique ontologique est qu'il est impossible de combiner une vision des phénomènes sociaux comme étant stables et objectivement vérifiables avec une vision des significations sociales comme étant principalement constituées par des expériences subjectives (Ahrens & Chapman, 2006). Les critiques soutiennent que les chercheurs qui tentent de le faire aboutissent à un mélange éclectique de pratiques de recherche avec des points de départ ontologiques incompatibles (Modell, 2009). La critique épistémologique, quant à elle, est que les chercheurs ne sont pas détachés des phénomènes sociaux qu'ils analysent et qu'il est impossible, selon Silverman (1993) d'ignorer le caractère contextuel et habile de l'interaction sociale. S'appuyant sur ces deux critiques, Llewellyn (2007) et d'autres

chercheurs ont mis en doute l'utilité de la triangulation et sa légitimité en tant que technique de validation.

Les chercheurs utilisant des méthodes mixtes répondent à ces critiques en proposant un paradigme différent. Sur le plan ontologique, ils affirment que la réalité n'est pas considérée comme une théorie ou une définition, mais comme une tentative des pragmatiques de dire quelque chose d'intéressant sur la nature de la vérité (Teddie & Tashakkori, 2009). Pour ce qui est de l'épistémologie, les partisans de la recherche mixte contestent la présence d'un contraste net entre objectivité et subjectivité et soutiennent que les questions épistémologiques existent sur un continuum plutôt que sur deux pôles opposés (Idem). Ainsi, les pragmatiques choisissent une approche plus souple et laissent la question de recherche guider le choix des théories et des méthodes.

À un moment donné, au cours du processus de recherche, le chercheur et les participants peuvent avoir besoin d'une relation très interactive pour répondre à des questions complexes. À d'autres moments, le chercheur peut ne pas avoir besoin d'interaction avec les participants, par exemple lorsqu'il vérifie des hypothèses a priori en utilisant des données quantitatives déjà collectées ou lorsqu'il fait des prévisions sur la base d'une enquête à grande échelle (Idem).

Dans le même ordre d'idées, Maxcy (2003) propose qu'il puisse y avoir un juste milieu entre les chercheurs travaillant dans le cadre des paradigmes fonctionnaliste et interprétatif. En ce qui concerne l'ontologie, Maxcy (2003) soutient que la réalité n'est pas strictement fondée sur des vues subjectives et qu'il est possible de parvenir à un consensus sur la nature du monde. En termes d'épistémologie, le chercheur soutient que bien que les chercheurs soient activement impliqués dans la construction du savoir, ils ont tendance à s'entendre sur la nature des phénomènes sociaux. En ce sens, la validité de certaines théories et méthodes utilisées pour analyser les phénomènes sociaux est principalement traitée, selon Modell (2009), comme une question de parvenir à un consensus socialement négocié sur ce qui "fonctionne" en termes de réponse à des questions de recherche spécifiques dans un cadre de recherche donné.

Ainsi, il est extrêmement important d'identifier ce qui "fonctionne" lorsqu'on répond à une question de recherche, car dans le monde réel de la recherche, c'est le continuum des fondements philosophiques, plutôt que les distinctions dichotomiques, qui permet de décrire plus précisément la position de la plupart des chercheurs (Teddie & Tashakkori, 2009).

#### **4.4.5 Avantages de la MM**

Selon Guba, (1978) ; Patton, (1990) ; Lincoln, (2010) et Merriam & Tisdell, (2015), la recherche qualitative (naturaliste, interprétative et ethnographique) fournit un outil de compréhension des phénomènes humains et sociaux le plus approprié, sans mandat de prédiction et de contrôle. Les chercheurs à orientation quantitative, en revanche, estiment que les règles et les lois scientifiques sont celles qui façonnent le monde social de la même manière qu'elles déterminent le monde physique (Anadón (2019). Campbell et Stanley (2015) considèrent que l'expérimentation est le seul moyen de parvenir à des conclusions causales claires et de développer des connaissances cumulatives sur un phénomène donné.

Cependant, un des inconvénients apparents de la recherche quantitative réside, selon Creswell & Plano Clarke (2011), dans le fait qu'elle est souvent considérée comme ne permettant pas de comprendre le contexte ou le cadre dans lequel les personnes s'expriment, et que les opinions des répondants ne sont donc pas directement (verbale) prises en compte. La recherche qualitative est également considérée comme déficiente en raison des interprétations personnelles et de l'implication des chercheurs susceptibles d'entraîner des biais. Ainsi, la combinaison de plusieurs méthodes de recherche fournit des preuves plus complètes pour l'étude d'un problème de recherche que la recherche qualitative ou quantitative seule et apporte des réponses à des questions auxquelles on ne peut répondre autrement. En outre, la recherche à méthodes mixtes est "pratique" car le chercheur est libre d'utiliser des méthodes, des compétences et une réflexion pertinentes pour aborder un problème de recherche, dans la mesure où la conception d'une méthode mixte comprend l'incorporation de diverses stratégies quantitatives ou qualitatives dans un seul projet. Les stratégies importées complètent la méthode principale ou de base et servent à éclairer ou à fournir des indices qui sont suivis dans le cadre de la méthode de base (Morse,1991).

En outre, une étude de méthodes mixtes comporte des étapes similaires à celles des méthodes de recherche traditionnelles. Ces étapes comprennent la formulation d'un problème et d'un objectif de recherche, l'élaboration d'un objectif de recherche, de questions de recherche et d'hypothèses, la sélection d'un modèle/une méthode de recherche, la collecte de données, l'analyse de données, l'interprétation/la validation de données et la communication des résultats (Onwuegbuzie & Leech, 2005:276).

Cependant, la conception d'une étude de méthodes mixtes implique également au moins quatre étapes supplémentaires. Celles-ci comprennent des décisions concernant,

premièrement, l'utilisation potentielle d'une optique théorique explicite ; deuxièmement, la séquence de mise en œuvre de la collecte de données quantitatives et qualitatives ; troisièmement, la priorité qui sera accordée à la collecte et à l'analyse de données quantitatives et qualitatives ; et, quatrièmement, le stade auquel les données et les résultats quantitatifs et qualitatifs peuvent être intégrés dans le projet de recherche (Creswell, 2000). Le modèle adapté de Creswell (2003), décrit à la (figure 29, p. 206) donne une indication de la relation entre les éléments de l'enquête et le processus de conception pour la recherche par méthode mixte

Lorsqu'il entreprend une étude de méthodes mixtes, le chercheur doit tenir compte des facteurs ou critères suivants pour déterminer le type de conception de méthodes mixtes à employer dans une étude :

- L'optique théorique, qui renvoie à la base philosophique ou au paradigme (par exemple, le post-positivisme, le constructivisme, etc.) qui sous-tend une étude et les choix méthodologiques ultérieurs ;
- La mise en œuvre et l'ordre dans lequel les données qualitatives et quantitatives sont collectées, simultanément ou successivement ;
- La priorité, le poids, ou l'importance relative, accordée aux deux types de données, égales ou inégales ; et
- l'intégration, le mélange de données qualitatives et quantitatives à une ou plusieurs étapes du processus de recherche : la collecte des données, l'analyse des données, l'interprétation ou une autre combinaison (Creswell, 2003:211 ; Hanson et al., 2005).

Il est impératif que le chercheur décide de la conception spécifique de méthodes mixtes qui répond le mieux au problème de recherche. Par conséquent, cette recherche sera élaborée à partir de méthodes mixtes spécifiques.

#### **4.4.6 Justification de choix de la méthode mixte (MM)**

Les études à méthodes mixtes, selon Johnson et Onwuegbuzie (2004), n'ont pas pour but de se substituer aux approches quantitatives ou qualitatives de la recherche, mais plutôt de tirer parti de leurs points forts et d'en minimiser les faiblesses potentielles. En effet, le croisement de méthodes de recherche qualitatives et quantitatives peut aboutir à un produit final qui met en évidence les contributions significatives des deux types de recherche" (Nau, 1995). Ainsi,

le souhait d'obtenir le plus d'informations possibles sur la situation globale (image) est à l'origine des méthodes mixtes.

Selon Saunders et al (2009), l'utilisation de plusieurs méthodes dans une même étude rend possible le recours à différentes méthodes à des fins différentes dans une même étude ou une triangulation des données provenant de sources qualitatives et quantitatives. Le chercheur est ainsi en mesure de répondre aux questions les plus importantes. Par conséquent, la combinaison de méthodes de recherche quantitatives et qualitatives mettra en évidence les qualités respectives des deux approches (Thiétart, 2007).

Scott et Morrison (2007) affirment que le choix d'un modèle de recherche à méthode mixte permet :

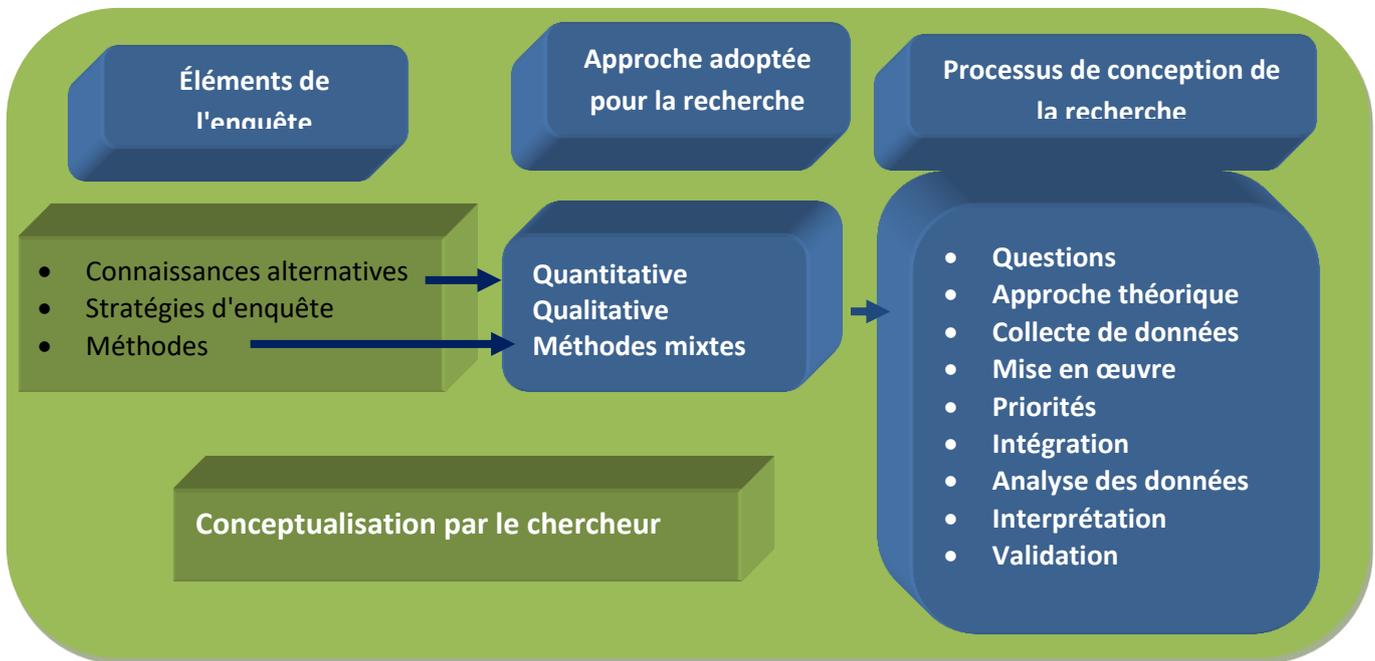
- de favoriser la triangulation des données
- de mieux comprendre la relation entre les variables
- de se concentrer sur les différentes étapes du processus de recherche.

Par ailleurs, les partisans de la recherche sur les méthodes mixtes affirment que les modes de mesure quantitatifs et qualitatifs et les analyses qui les accompagnent sont compatibles et complémentaires dans une conception de recherche fondée sur des méthodes mixtes.

Partant de ce constat, le choix d'une méthodologie mixte pour cette recherche a été motivé par la nécessité de :

- Recueillir des données sur un plus large éventail de sujets d'intérêt ;
- Avoir une image plus complète de la recherche ;
- Générer des connaissances plus approfondies et plus larges ;
- Renforcer l'importance de l'interprétation ;
- Assurer une convergence soutenue des résultats
- Clarifier la logique sous-jacente ;
- Faciliter une meilleure compréhension des relations entre les variables ;
- Mettre l'accent sur les différentes étapes du processus de recherche ; et
- Expliquer les circonstances, approches, opinions et pratiques spécifiques des différents répondants.
- de renforcer les différentes facettes de l'enquête en raison du "chevauchement" qui peut se produire entre les différentes méthodes

**Figure 26 : Stratégies d'enquête et méthodes conduisant aux approches et au processus de conception de la recherche**



*Source : Adapté de Creswell, (2003)*

#### **4.5 Une conception spécifique de la recherche**

Après avoir décidé d'une approche de méthodes mixtes, l'étape suivante consiste à déterminer la conception de recherche de méthodes mixtes spécifique qui répond le mieux au problème de recherche.

##### **4.5.1 Procédures de recherche**

Saisir la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance globale des entreprises (PGE) dans cette étude requiert le recours à une méthodologie mixte car cette question englobe plusieurs sous-questions. Selon l'analyse documentaire réalisée dans la première partie de cette thèse, il est clair que l'étude de l'implication des entreprises dans la RSE permet de mieux comprendre les motivations et les objectifs qui sous-tendent cette idéologie. En outre, le lien entre la RSE et le PGE et les opinions des dirigeants sur cette relation ont fait l'objet de peu d'études ou d'analyses. En effet, la plupart des études ont porté sur la relation entre la RSE et la performance financière. La méthodologie utilisée a été choisie pour mieux aborder cette large question de l'impact de la RSE sur le PGE.

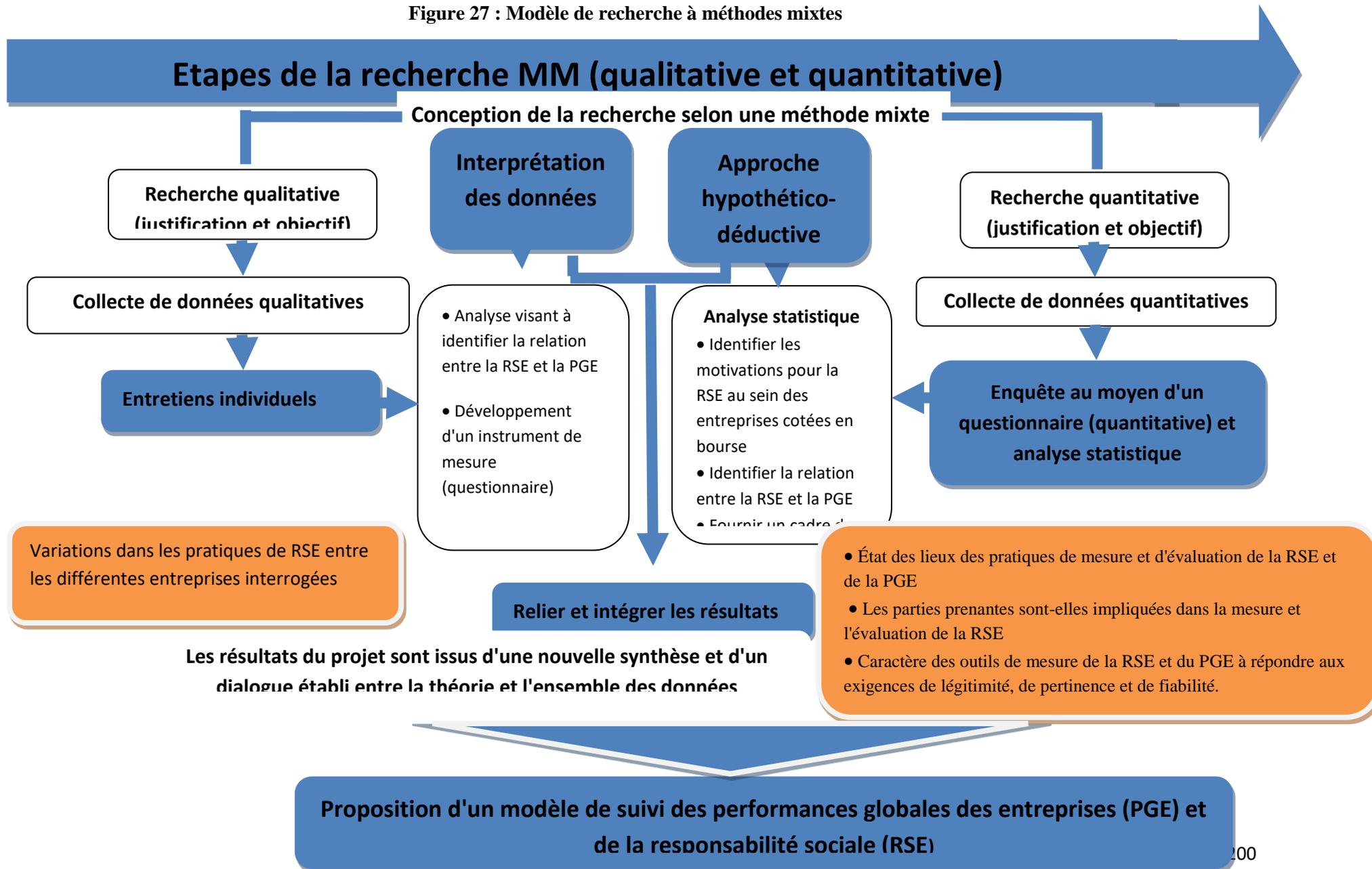
Creswell (2009) a identifié trois stratégies pour mixer les méthodes qualitatives et quantitatives, à savoir la fusion, l'intégration et la connexion des données. Dans cette étude, nous avons utilisé la méthode mixte proposée par Creswell et Plano Clarke (2011) pour relier des données qualitatives afin de "construire" ou de développer des données quantitatives ultérieurement. Plus précisément, les données qualitatives ont été utilisées pour concevoir un instrument de mesure, à savoir un questionnaire

#### **4.5.2 L'approche mixte pour la conception de la recherche exploratoire**

La conception d'une recherche exploratoire à méthode mixte ou séquentielle comporte deux phases distinctes (Creswell & Plano Clarke, 2011). Au cours de la première phase, le chercheur recueille et analyse des données qualitatives. Ensuite, dans la deuxième phase quantitative, le chercheur utilise les résultats des données qualitatives pour identifier certains aspects d'un problème, puis se sert de ces aspects pour développer et administrer un instrument qui générera des données qui feront l'objet d'une analyse quantitative. Ce modèle de recherche exploratoire est devenu un outil largement accepté et efficace pour la recherche en plusieurs phases (Creswell, 2009).

En partant de ce principe, cette étude comporte une phase qualitative et une phase quantitative, comme le montre la figure 27, ci-après :

Figure 27 : Modèle de recherche à méthodes mixtes



#### 4.6 L'approche qualitative

Dans cette section, nous présenterons l'approche qualitative adoptée pour la collecte des données, puis nous décrirons notre champ d'application, et enfin nous donnerons des détails sur répondants et le processus de collecte des données.

La recherche qualitative s'intéresse à la nature, à l'explication et à la compréhension des phénomènes. En dehors des données quantitatives, les données qualitatives ne sont pas mesurées en termes de fréquence ou de quantité, mais sont plutôt examinées pour en dégager des significations et des processus approfondis (Labuschagne, 2003)

La recherche qualitative est généralement riche en citations, descriptions et récits car les chercheurs s'efforcent de saisir les conversations, les expériences, les perspectives, les opinions et les significations. Il s'agit d'une recherche avec des mots plutôt que des chiffres (Willis, 2008). La recherche qualitative utilise donc des méthodes non statistiques et de petits échantillons, souvent sélectionnés à dessein (Delpont & De Vos, 2011). Creswell 2009 ; Kumar 2011) listent les caractéristiques de la recherche qualitative comme suit :

- Elle est généralement réalisée dans un cadre naturel. (Dans le cadre de cette étude, les milieux naturels se retrouvent au sein des entreprises, tels que la direction et l'administration générale, l'unité de production, le marketing et la communication, la comptabilité et les finances et les ressources humaines. Toutes ces fonctions sont concernées par la RSE) et représentent la préférence la plus marquée pour les études qualitatives en la matière.
- Utilisation extensive de données descriptives. Les chercheurs qualitatifs sont susceptibles de décrire un phénomène par des mots plutôt que par des chiffres.
- L'accent est mis sur le processus plutôt que sur le produit.
- Elle est souvent basée sur une logique inductive : passer du spécifique au général.
- Dans la recherche qualitative, la recherche de sens se concentre sur la manière dont les gens essaient de donner un sens à leur vie.

L'utilisation d'une approche qualitative se justifie par le fait que le recours à la recherche qualitative permet d'équilibrer les insuffisances de la recherche quantitative et vice versa.

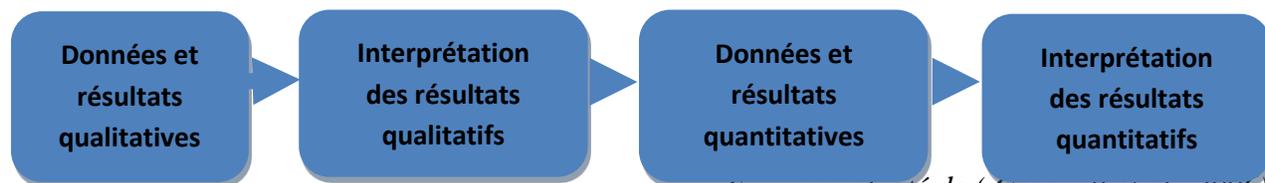
Afin d'expliquer le choix de la structure des entreprises étudiées, des entretiens individuels avec les responsables des départements RH et RSE nous semblent être une source d'information riche et indispensable à exploiter. De même, l'examen du modèle décisionnel dans les entreprises cotées en bourse exige que nous écoutions attentivement ces responsables afin de pouvoir expliquer le rôle joué par chaque département dans la gestion des activités de RSE.

Nous pensons qu'il est également important d'examiner le pouvoir de ces services en termes d'influence sur le changement. Pour ce faire, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-structurés avec 20 professionnels, managers et parties prenantes de différentes sociétés cotées en bourse (14 entretiens ont été menés dans la région de Casablanca, où sont situées les principales sociétés, et six dans la ville de Rabat. L'objectif est de mettre en évidence d'autres informations qualitatives sur l'implication des sociétés cotées en bourse dans les démarches de RSE et de développement durable, en suivant l'approche interprétative.

Grâce à ces entretiens individuels semi-structurés, nous pouvons connaître le point de vue des dirigeants d'entreprises sur les pratiques de RSE, leurs connaissances et leur rôle dans la promotion de la diffusion de nouveaux outils de RSE.

Le choix de la méthodologie mixte dans cette étude s'inscrit donc dans une volonté de collecter, analyser, expliquer et intégrer les données quantitatives et qualitatives. Ainsi, les résultats quantitatifs approfondissent et expliquent plus en détail les données qualitatives obtenus en premier lieu, comme l'illustre la figure 28 ci-dessous :

**Figure 28 : Schéma expliquant la conception de l'étude**



*Source : adapté de ( Creswell et al., 2006)*

L'étape suivante consiste à décider du modèle ou de la variante spécifique du plan de recherche de méthodes mixtes choisi, tel que proposé par Creswell et Plano Clarke (2011). Sur la base de ce qui précède, le modèle de développement des instruments a été choisi tel que décrit par Creswell et Plano Clarke (2011). Le modèle de développement des instruments est illustré à la figure 29, ci-dessous.

**Figure 29 : Modèle de développement des instruments de la conception de la recherche exploratoire séquentielle mixte (inspiré de Creswell et Plano Clarke 2007)**



*Source: (Creswell et Plano Clarke, 2007)*

#### **4.6.1 Questions épistémologiques et ontologiques liées à cette étude**

L'objectif de cette étude est d'examiner comment la RSE est réellement mise en œuvre au niveau de l'entreprise, et son impact sur la PGE. Pour ce faire, cette étude a été réalisée en tenant compte des éléments suivants :

- Pourquoi les entreprises adoptent la RSE ;
- Comment les entreprises la mettent en œuvre ;
- Quel est l'impact de leur engagement en matière de RSE sur la performance globale de leur entreprise ?

La présente étude est basée donc sur les deux prémisses suivantes :

- a. d'une part, cette recherche souscrit à une vision objectiviste de la RSE puisque le sujet est traité comme un élément de la réalité objective, qui se révèle à travers la mise en œuvre par les entreprises d'une série de mesures visant à réduire les impacts environnementaux de leurs activités, à améliorer la santé et la sécurité sur le lieu de travail, etc. Ces mesures ont certaines propriétés "réelles" indépendantes des individus ;
- b. d'autre part, la recherche utilise une vision subjectiviste de la RSE, car il est admis que la RSE joue un rôle dans la recherche de la performance globale par les entreprises et que la façon dont les acteurs individuels réagissent aux différentes mesures de RSE peut varier et suivre des schémas plus ou moins déterministes.

En conséquence, pour analyser le sujet de la manière la plus complète possible, une méthodologie mixte a été choisie. Ainsi, cette étude effectue :

- une triangulation méthodologique en utilisant différentes méthodes d'analyse,
- une triangulation théorique en analysant le sujet de recherche sous différents angles théoriques et
- une triangulation de données en exploitant différentes sources de données.

En ce qui concerne ce dernier point, les directeurs généraux, les responsables RSE et les responsables RH ont été ciblés par l'enquête.

#### **4.6.2 Collecte de données pour la recherche qualitative**

Les données primaires sont des transcriptions d'entretiens approfondis avec les dirigeants de chaque entreprise. La raison en est que la conduite de ces entretiens avec des PDG, des responsables des ressources humaines ou des services chargés de développer des pratiques responsables, permettent de mieux comprendre la complexité des relations entre différentes variables, comme la manière dont la RSE est intégrée dans les objectifs et les processus de l'entreprise (Yin, 1981). Il est ainsi possible d'élucider l'impact de la RSE sur les entreprises et les consommateurs. J'ai comparé ces méthodes de collecte de données avec d'autres formes de données, à savoir des observations et des documents (Huxham 2002) afin d'examiner les problèmes sous différents angles (Wong et al., 2000) et de réduire la probabilité d'une mauvaise interprétation en réalisant une redondance des données à l'aide de perceptions multiples (Stake 2000). Enfin, dans

cette recherche, j'ai essayé de comparer toutes les données à différents niveaux pour m'assurer que je ne négligeais pas certaines choses ou que je ne construisais pas de conclusions qui ne soient pas vraiment étayées par des données. Ainsi, j'ai comparé les différents entretiens entre chaque entreprise ; les entretiens avec les données et les observations de la même entreprise ; et les différents cas et entretiens entre eux (Richardson et al., 2000).

#### **4.6.3 Échantillon de répondants dans le cadre de l'étude qualitative**

Les personnes interrogées ont été sélectionnées selon une stratégie d'échantillonnage théorique au cas par cas basée sur la conduite d'entretiens avec différents membres de chaque entreprise afin de saisir la réalité de l'organisation, notamment en ce qui concerne la contribution de la RSE aux performances de l'entreprise, tout en laissant suffisamment de souplesse par rapport aux variations de la qualité de cet échantillonnage au cas par cas (Miles et Huberman 1994). Ainsi, comme l'un des principaux domaines d'étude de ma recherche est la RSE, les personnes interrogées ont été sélectionnées sur la base de leur degré de connaissance et de leur contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de RSE. Étant donné que le volet qualitatif de cette étude porte sur la motivation des entreprises cotées en bourse à adopter les principes de la RSE, et sur la manière dont la RSE est développée et gérée dans la pratique, j'ai également interrogé, au sein de chaque entreprise, certains professionnels en charge d'autres domaines de l'organisation tels que la direction générale, l'innovation, les ventes, le développement des produits, le marketing ou les ressources humaines.

L'objectif était de voir comment la RSE était développée en pratique dans différentes parties de l'organisation. Le processus que j'ai suivi pour chaque entreprise a consisté à effectuer d'abord une analyse informelle basée sur les informations publiques sur l'entreprise, puis à mener un premier entretien informel avec le responsable RH ou RSE pour les entreprises qui ont une structure dédiée à la RSE, afin de discuter des différentes activités de l'organisation. Sur cette base, j'ai ensuite proposé une liste de personnes que je souhaiterais interviewer dans chaque entreprise. Bien entendu, cette liste a ensuite été affinée en fonction de la disponibilité des personnes à interviewer, du temps et des ressources (par exemple si l'entretien nécessitait un déplacement).

Au final, comme mentionné ci-haut j'ai interrogé 20 personnes, réalisant au total 33 entretiens approfondis (en plus des 31 questionnaires de l'étude quantitative) entre février 2020 et septembre de la même année. La plupart des entretiens étaient individuels et en face à face afin de mieux

comprendre les questions complexes (Shuy 2002), bien que dans certains cas, les entretiens aient été menés en groupe et parfois par téléphone. Il convient de souligner ici que, dans de nombreux cas, les entretiens de groupe étaient en fait des entretiens où il y avait une nouvelle personne interrogée et une ou deux autres que j'avais déjà interrogées individuellement. À cet égard, lorsque je parle de 33 entretiens approfondis, cela signifie que je dispose des transcriptions de première main de 33 personnes, même si j'ai parlé avec certaines d'entre elles à plusieurs reprises. Par exemple, j'ai eu en moyenne 5 à 10 communications informelles avec chaque responsable RH ou RSE, par téléphone ou par e-mail, pour discuter de certaines questions plus en détail ou pour approfondir certains points. Ces entretiens n'ont pas été inclus dans les 33, mais seulement les entretiens formels qui l'ont été.

En outre, j'ai mené plusieurs entretiens de suivi avec certaines personnes interrogées lors de l'analyse des résultats, en particulier avec les responsables RH et RSE, mais ces entretiens ne sont pas non plus inclus dans le décompte des entretiens. À cet égard, je considère toutes les communications antérieures et postérieures à l'entretien formel comme faisant partie de cet entretien, et j'agrège les données et les notes de ces communications dans la transcription en tant qu'annexes à l'entretien. Les personnes interrogées et le format de l'entretien sont présentés dans le tableau 8 (Une liste de tous les participants aux entretiens est présentée en annexe « 1 ».). Pour chaque entreprise, j'ai interviewé au moins deux cadres. L'objectif de cet échantillonnage était de croiser les différentes perspectives des acteurs fortement impliqués dans la gestion de la RSE, mais aussi de se concentrer sur les expériences du manager. À cet égard, les responsables RH et RSE ont fourni la plupart des informations sur la stratégie de RSE et la manière dont elle est intégrée dans le modèle d'entreprise, tandis que d'autres responsables, comme ceux de la comptabilité ou du marketing et de la communication, nous ont apporté quelques idées et expériences sur la manière dont ils comprennent et gèrent la RSE à partir de leurs activités.

**Tableau 8 : Récapitulation des entretiens**

Entreprise	Personnes interrogées			Interviews			
	Responsable RSE	Responsable RH	Gestionnaire non-CSR	Individuel	Groupe	Téléphone	Nombre total de personnes interrogées
LAFARGE – MAROC	1		1	2		1	2
	Responsable RH et RSE		Responsable marketing				
CIMENTS DU MAROC		1		1		1	1
SONASID	1			1			1
	Ressources Humaines, Communication et RSE						
ALUMINIUM DU MAROC		1	1	2			2
			Directeur Général Délégué				

Le choix des répondants n'était pas fortuit. Les PDG et les directeurs généraux projettent généralement la volonté de l'entreprise sur la manière dont les choses doivent être faites, tandis que les responsables RSE et RH sont ceux qui donnent une vision plus réaliste, dans la mesure où ce sont eux qui savent exactement comment la RSE a été appliquée. En ciblant ces deux groupes de personnes, cette étude a permis de combiner différentes sources d'information et d'obtenir des données plus fiables.

#### **4.6.4 Guide d'entretien**

Des entretiens de groupe et des entretiens individuels ont été utilisés, bien que j'aie essayé, dans la mesure du possible, de mener des entretiens individuels, car le but premier des entretiens était de recueillir les expériences personnelles de chaque professionnel. Cependant, les entretiens de groupe correspondaient parfois à des entretiens individuels auxquels participaient des membres déjà interrogés. Tous les entretiens avec les responsables de la RSE et RH se sont déroulés en face à face. Dans de nombreux cas, lors des visites et des observations sur le terrain, j'ai eu un premier contact informel avec chacune des personnes à interviewer. C'est à cette occasion que nous avons discuté de la possibilité d'établir un entretien, qui était alors généralement programmé avec l'aide du responsable communication de l'entreprise, lequel était également mon interlocuteur au sein de

l'entreprise. Dans quelques cas, des entretiens téléphoniques ont été menés, généralement pour se mettre d'accord sur un lieu de rencontre commun. En outre, les entretiens en face à face ont été menés à un rythme plus lent et ont permis d'obtenir des réponses plus réfléchies, ce qui est également plus rassurant du fait que l'interaction en face à face permet d'appréhender des questions plus complexes (Shuy 2002). Toutefois, les entretiens téléphoniques n'ont été utilisés qu'avec des personnes que j'avais déjà rencontrées en personne ou avec des personnes qui m'avaient été directement recommandées par mon interlocuteur (responsable de la communication). À cet égard, ces entretiens téléphoniques étaient généralement plus axés sur des questions spécifiques que seule cette personne pouvait expliquer de manière exhaustive, et où le sujet de la discussion était mutuellement compris et discuté en profondeur. Les entretiens téléphoniques se sont également avérés très rassurants.

Chaque entretien a duré environ 45 minutes et a suivi un format semi-structuré. Ce type d'entretiens a été choisi parce qu'il permettait au chercheur de couvrir des sujets spécifiques et en même temps d'encourager les répondants à parler ouvertement et spontanément. D'une autre manière, les entretiens semi-structurés ont été choisis pour leur capacité à fournir une plus grande étendue de données par rapport aux entretiens structurés (Denzin & Lincoln, 2005). En effet, les entretiens semi-structurés permettent aux chercheurs de faire expliquer aux répondants les significations qu'ils attribuent à différents phénomènes (Saunders, et al., 2007). De cette manière, j'ai pu mieux comprendre l'opinion des personnes interrogées concernant leurs pratiques de RSE.

Il convient de signaler que les entretiens de groupe sont, selon Frey et Fontana (1991), des "entretiens de groupe normaux sur le terrain", car ils ont eu lieu sur le site de l'entreprise et étaient directifs et semi-structurés. Dans certains cas, les entretiens de groupe étaient accidentels, car j'avais prévu des entretiens individuels, mais quand je suis arrivé à l'entreprise, j'ai constaté que deux personnes ou plus étaient ensemble dans la salle, et l'événement est donc devenu naturellement un entretien de groupe. C'est ce qui s'est passé, par exemple, lors d'un entretien chez MAROC TELECOM. Cette interview de groupe a été délibérément programmée, et a coïncidé avec une conférence de presse organisée par le groupe MT, qui s'est tenue à son siège en Mars 2020, et à laquelle j'ai été aimablement invité à assister en tant qu'observateur. Les autres interviews de groupe n'ont pas vraiment eu lieu, car le responsable RSE ou RH de l'entreprise a insisté pour qu'il m'accompagne lorsque j'ai interviewé d'autres managers. À cet égard, ils n'ont

pratiquement pas participé, mais je les ai classés dans la catégorie des entretiens de groupe car j'ai eu le sentiment que leur présence apportait une plus-value au déroulement de l'entretien.

#### **a) Contenu des entretiens**

Les entretiens comportaient trois sections. La première partie de l'interview était une enquête appréciative demandant à la personne interrogée de décrire l'organisation et son travail (Srivastava et Cooperader 1990). Dans la deuxième partie, il y avait encore une enquête appréciative pour décrire les principales stratégies de RSE, où la personne interrogée était invitée à discuter de manière plus normative des forces et des faiblesses de l'organisation et des impacts de la RSE sur l'organisation. Dans la troisième et dernière partie, les personnes interrogées ont été invitées à discuter en détail de leurs expériences spécifiques dans la mise en œuvre des politiques de RSE, y compris des exemples de succès et d'échecs, de tensions et de gestion de ces tensions. Le même protocole d'entretien a été utilisé dans tous les entretiens, bien que j'aie laissé une certaine liberté pour que les personnes interrogées puissent raconter leurs expériences à leur propre rythme, le déroulement des entretiens étant utilisé davantage comme une liste de contrôle des questions à aborder plutôt que comme une liste particulière de questions dans un ordre donné.

Les trois parties de l'interview ont été structurées de manière à obtenir des degrés similaires de profondeur, de détail, de vivacité, de richesse et de nuance (Rubin et Rubin 2005). Les principales questions de l'entretien ont été tirées des questions de recherche et l'hypothèse et qui serviront par la suite à l'élaboration du questionnaire de recherche quantitative, à l'exception des questions initiales qui étaient des questions générales visant à amener les répondants à décrire leur rôle dans l'entreprise et l'entreprise elle-même afin de les mettre à l'aise. Les questions de suivi étaient axées sur des idées intéressantes abordées au cours des entretiens ou sur des questions liées à leur domaine d'activité, tandis que les questions d'approfondissement étaient utilisées pour s'assurer que l'entretien portait sur le sujet requis sans contraindre le répondant (Rubin et Rubin 2005).

Afin de garantir que tous les problèmes/questions nécessitant une attention particulière soient abordés, un guide d'entretien a été préparé à l'avance. Conformément aux recommandations existantes (Saunders, et al., 2007), les questions suivantes ont été prises en compte lors de sa préparation :

- Les sujets à couvrir ont été classés dans un ordre logique ;
- Le langage utilisé était compréhensible et pertinent pour les personnes interrogées ;

- Les questions fermées, multiples ou suggestives qui limitent la liberté des personnes interrogées de choisir leurs réponses ont été évitées ;
- Les questions biaisées indiquant la position du chercheur ont été exclues ;
- Les questions longues, les questions portant sur des concepts théoriques ou le jargon ont également été écartées ;
- Les questions simples et courtes ont été privilégiées ;
- Les questions ont été conçues pour provoquer une discussion réfléchie afin que les personnes interrogées ne soient pas incitées à répondre simplement par "oui" ou par "non" ;
- Afin d'éviter toute partialité, et dans la mesure du possible, l'utilisation de questions ouvertes a été privilégiée. Celles-ci ont été suivies par des questions d'approfondissement ;
- En vue d'accorder plus de temps au chercheur et d'établir une relation de confiance avec les personnes interrogées, des questions sensibles ont été placées à la fin de l'entretien.

**Les thèmes d'entretiens se référaient aux thèmes suivants :**

- **Motivations pour l'adoption des démarches RSE;**
- **Les pratiques de l'entreprise en matière de RSE ;**
- **L'attention que l'entreprise attache à l'environnement et ses relations avec la communauté ;**
- **Sensibilisation des parties prenantes à la RSE.**
- **la place de la RSE dans l'entreprise**
- **la productivité et la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise**

Cette procédure a favorisé la validité et la fiabilité car les personnes interrogées ont eu le temps d'examiner les informations demandées et, le cas échéant, de rassembler les documents organisationnels justificatifs qu'elles jugeaient utiles (Saunders, et al., 2007).

#### **b) Déroulement des entretiens**

Pendant les entretiens, j'ai pris soin de ne pas interrompre les personnes interrogées et de ne pas exprimer mon opinion sur leurs réponses. En outre, j'ai privilégié l'interaction conversationnelle, en gardant un ton amical dans la discussion pendant l'entretien. J'ai également essayé de faire en sorte que les personnes interrogées se sentent à l'aise et positives pendant l'entretien. Toutes les

personnes interrogées ont été informées qu'elles n'étaient pas tenues de répondre à toutes les questions.

Pour éviter une similitude entre les entretiens de cette phase qualitative et le questionnaire de la phase quantitative, j'ai essayé autant que possible d'éviter les réponses oui/non ou les rationalisations abstraites, en me concentrant plutôt sur les motivations, les actions et les expériences de la personne interrogée (Rubin et Rubin 2005). J'ai également essayé de ne pas utiliser le jargon académique et de ne pas imposer de définitions ou d'hypothèses.

Tout au long de l'entretien, j'ai prêté attention et enregistré la manière dont les personnes interrogées utilisaient les modes de communication non verbaux. Cela m'a permis de mieux comprendre la véracité de leurs réponses. Afin d'éviter toute interprétation biaisée ou incomplète et de permettre aux personnes interrogées d'évaluer la pertinence de l'interprétation de l'enquêteur (Healey & Rawlinson, 1994), j'ai également résumé les explications fournies par les personnes interrogées de manière à garantir le bon déroulement de l'entretien. À la fin de l'entretien, toutes les notes prises ont été montrées aux personnes interrogées afin d'évaluer leur exactitude et tous les participants ont été remerciés pour leur coopération. En outre, les entretiens ont été menés dans un cadre très privé afin de minimiser toute distorsion externe.

Sur la base des suggestions de la littérature sur la manière de contrôler les biais et de produire des données fiables après un entretien (Saunders, et al., 2007), les données contextuelles suivantes ont été enregistrées :

- Lieu de l'entretien ;
- La date et l'heure ;
- Contexte de l'entretien ;
- Informations contextuelles sur la personne interrogée ; et
- Mon impression immédiate sur le déroulement de l'entretien.

#### **4.7 L'approche quantitative**

Adúriz-Bravo (2005) souligne que l'un des processus cognitifs les plus fréquents consiste à déduire des conséquences à partir des données disponibles, sur la base d'une vision et d'un raisonnement clairs. Dans le cas de cette recherche, des cadres théoriques et des hypothèses se sont imposés a priori, reposant sur une logique hypothético-déductive. Bien que moins généralisées, les études

dérivées de la théorie fondée (GLASER ; STRAUSS, 1967) ont influencé la recherche qui commence par l'observation et le travail de terrain pour permettre l'émergence de théories et d'hypothèses explicatives.

Nous pensons que pour évaluer l'impact de la RSE sur la PGE, il est nécessaire de procéder à une évaluation scientifique de cet impact, en suivant l'approche positiviste. Ainsi, tout en nous appuyant sur les opinions subjectives des dirigeants d'entreprises, des cadres et des parties prenantes sur l'efficacité perçue de la RSE, nous avons mené des entretiens avec un double objectif : un objectif exploratoire et un objectif de validation de certains éléments qui constitueraient le questionnaire, instrument central de notre démarche méthodologique. L'objectif était d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées au départ, conformément à un raisonnement abductif. Cela a été fait pour deux raisons principales : identifier des variables importantes qui n'avaient pas encore été reconnues et renforcer la validation de leur étude.

Un questionnaire a donc été élaboré et envoyé aux répondants, composé principalement de questions à choix multiples. Ce questionnaire comprend des questions fermées, utilisant une échelle de Likert à cinq points qui nous permet d'évaluer le degré d'accord des répondants entre "fortement en désaccord" et "fortement d'accord". Nous reviendrons ultérieurement sur le questionnaire dans une section qui lui est dédiée.

#### **4.7.1 La population étudiée**

Dans cette étude, la population totale est composée de 31 entreprises cotées à la Bourse de Casablanca. Elles font partie d'un groupe d'individus définis comme des répondants auxquels les mesures de recherche se réfèrent par les résultats, conclusions et inférences rapportés (Rubin & Babbie, 2011).

La population étudiée pour la recherche quantitative a été basée sur un échantillonnage non probabiliste et intentionnel de 31 sociétés cotées à la Bourse de Casablanca situées dans les régions de Casablanca et de Rabat.

L'échantillonnage se réfère au processus de sélection d'un échantillon en tant que petite partie ou sous-ensemble d'une population définie, avec l'intention d'obtenir un échantillon représentatif de la population cible (Neuman, 2011).

Pour déterminer les tendances générales en matière de RSE, ainsi que les aspects connexes de la gestion de la RSE, nous avons sélectionné un échantillon ciblé de différentes entreprises, car les entreprises identifiées ont été acceptées comme la population d'étude (population cible). L'échantillonnage raisonné est le type d'échantillonnage non probabiliste le plus important. Les chercheurs s'appuient sur leur expérience, leur ingéniosité et/ou les résultats de recherches antérieures pour obtenir délibérément des unités d'analyse afin que l'échantillon puisse être considéré comme représentatif de la population étudiée. La pertinence de ce type d'échantillonnage pour les études quantitatives dépend du jugement du chercheur, et est parfois même appelée "échantillonnage au jugé". Dans le cas de l'échantillonnage raisonné, le chercheur doit d'abord réfléchir de manière critique aux paramètres et ensuite choisir le cas de l'échantillon en conséquence. Les critères de sélection des participants sont donc d'une importance primordiale.

En raison de leurs connaissances et de leur expérience concernant les performances des entreprises, certains membres de la CGEM et de la Bourse de Casablanca ont participé à la sélection des entreprises. Ces spécialistes nous ont aidés à sélectionner délibérément (31) entreprises, choisies dans les régions de Casablanca et de Rabat, selon des critères liés à la diversification de leurs activités et à leurs performances économiques et sociales.

Ces sociétés cotées en bourse ont été acceptées comme base d'échantillonnage en raison de leur conformité aux critères requis pour la gestion des activités de RSE. Quatre (4) répondants de chaque entreprise ont été sélectionnés à dessein. Il s'agit du directeur de l'entreprise, du directeur des ressources humaines, du directeur du département RSE, pour les entreprises disposant d'un département dédié à la RSE, et du chef du département comptable. Ces répondants ont été délibérément sélectionnés en raison de leur implication étroite dans les pratiques de RSE et les performances financières de l'entreprise.

Nous avons identifié des personnes de contact, au sein des différentes entreprises, qui nous ont aidés à distribuer et à collecter les questionnaires auprès de la population étudiée, en particulier lorsque l'accès à l'entreprise cible nous a été difficile. Nous avons ensuite contacté les personnes identifiées par téléphone et par courrier électronique. En outre, certains membres de la CGEM et de la Bourse de Casablanca nous ont aidés par leurs interventions auprès des chefs d'entreprise et des cadres ciblés. Ils nous ont également fourni des listes de contacts et quelques adresses électroniques de répondants potentiels après leur consentement.

#### 4.7.2 Validité des connaissances

Pour confronter les connaissances produites à la réalité extérieure, nous appliquons les critères de validité des connaissances qui conduisent par la suite à la vérité-correspondance. Ceux-ci sont la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité (Thiétart et al, 2003). Pour Seville et Perret (2007), le chercheur doit recueillir des éléments considérés comme vérifiables, confirmables et réfutables.

##### a) Vérifiabilité

Une affirmation a du sens si et seulement si l'expérience prouve qu'elle est vraie ou fausse, au moins en principe - cette affirmation est appelée le principe de vérifiabilité, également connu sous le nom de "test de vérifiabilité du sens". La signification sur laquelle se fonde une affirmation constitue sa méthode de vérifiabilité, qui consiste à connaître la signification d'une affirmation si l'on connaît les conditions dans lesquelles elle est vraie ou fausse.

##### b) Confirmabilité

Carnap, à la fin des années 1970, a proposé une analyse conceptuelle de ce que l'on appelle la confirmation d'une hypothèse par des données. Son but était de doter la science empirique d'une approche probabiliste de la logique inductive identique à celui fourni par la logique déductive aux mathématiques. Cette dernière consiste à considérer qu'une proposition n'est jamais universellement vraie, car elle n'est vraie que dans les cas où elle s'applique. Ainsi, la certitude de la vérité est remise en cause. Par conséquent, la confirmation d'une proposition ne peut être obtenue que par des expériences ou les résultats d'autres théories (Hempel, 1972, cité par Perret et Séville, 2003, p. 27), sans pour autant établir sa vérité certaine (Thiétart et al., 2003). Pour espérer augmenter la probabilité d'une proposition, il faut alors intensifier les expériences et les tests. La cumulation des résultats de la recherche et de la production de connaissances scientifiques s'inscrit dans cette logique.

##### c) Réfutabilité

Popper (1959) rejette l'induction et l'idée qu'elle est la méthode typique d'investigation et d'inférence scientifique la remplaçant par la réfutabilité. Selon lui, la méthode d'induction n'est pas une méthode d'investigation scientifique. Il est facile, dit-il, d'obtenir des preuves

en faveur de pratiquement n'importe quelle théorie, et il pense donc que cette "corroboration", comme il l'appelle, ne devrait compter scientifiquement que si elle est le résultat positif d'une prédiction vraiment "risquée", qui pourrait être fausse. Pour Popper, une théorie n'est scientifique que si elle peut être réfutée par un événement concevable. Ainsi, "toute déclaration scientifique doit rester provisoire à jamais" (Popper, 1959, p. 280). Tout véritable test d'une théorie scientifique est donc logiquement une tentative de réfuter la l'yupothèse, et un véritable contre-évènement réfute la théorie dans son ensemble. En un mot, une exception, loin de "prouver" une règle, la réfute de manière concluante.

Ainsi, une théorie est considérée comme scientifique si elle est réfutable, c'est-à-dire si les résultats obtenus sont susceptibles de l'invalider (Thiétart et al., 2003). Un seul cas "contraire" suffit pour réfuter la théorie générale.

Le positivisme recherche des prédictions et des généralisations ; ainsi, les méthodes génèrent souvent des données quantitatives. Parmi les exemples, on peut citer : les tests standardisés, les questionnaires fermés et les descriptions de phénomènes à l'aide d'outils d'observation standardisés (Pring, 2000a, p. 34). L'analyse implique des statistiques descriptives et inférentielles. Les statistiques inférentielles permettent de généraliser les résultats d'un échantillon à des populations.

Une recherche est considérée comme bonne si ses résultats sont dus à la variable indépendante (validité interne), peuvent être généralisés/transférés à d'autres populations ou situations (validité externe), et si différents chercheurs peuvent enregistrer les mêmes données de la même manière et arriver aux mêmes conclusions (reproductibles et fiables). En outre, la recherche doit être aussi objective que possible et résistante à la réfutation empirique.

### **4.7.3 Validité**

L'une des questions les plus importantes pour les chercheurs empiriques concerne la validité des données : que pouvons-nous croire de ce que nous apprenons de ces données ? Shadish, Cook et Campbell (2002) définissent la "validité" comme la "vérité approximative" de l'inférence d'une déclaration de connaissance et la divisent en quatre types : validité de la conclusion statistique, validité interne, validité de la construction et validité externe (Shadish et al., 2002). La validité de la conclusion statistique est définie comme l'existence d'une covariance statistiquement significative entre les variables qui intéressent le chercheur et l'importance de la relation. La validité interne est définie comme la détermination de l'existence ou non de relations causales au

sein d'un ensemble de données particulier. La validité de construction a trait à la validité des inférences des données pour la théorie (ou les constructions) que le chercheur évalue (Morton & Williams, 2008). La validité externe examine si une relation causale observée peut ou non être généralisée à et entre différentes mesures, personnes, lieux et moments (Calder, Phillips, & Tybout, 1982).

Dans cette étude, nous avons adopté une approche basée sur la division de Campbell (1957), qui utilise la validité interne pour indiquer la robustesse des résultats expérimentaux dans les données expérimentales, et la validité externe pour indiquer la robustesse des résultats expérimentaux en dehors de l'expérience.

#### **a) Validité interne**

La validité interne correspond à la vérification que les mesures ont été effectuées correctement, sans biais, et que le phénomène étudié concorde précisément avec l'objet de recherche préalablement défini, et non avec un autre sujet. Par ailleurs, il convient de veiller à ce que tous les objectifs fixés pour la recherche soient réellement obtenus (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, P27).

Étudier les 75 entreprises cotées en bourse dans leur ensemble peut se révéler un exercice lent et coûteux qui, en plus plus, ne fournit que des informations de portée et de précision assez limitées (Cochran, 1977). Par souci de ne pas se heurter à ces difficultés, des données ont été collectées auprès de 31 de ces entreprises. Cette décision présente des avantages liés à la validité interne (idem) de la recherche.

En effet, le rythme de collecte des données à partir d'échantillons et la réduction des coûts qui en résulte sont susceptibles de nous permettre de parvenir à un niveau de certitude sensiblement plus élevé que celui des informations recueillies auprès de la population étudiée dans son ensemble (Kratwohl, 1982).

Ainsi, nous avons accordé une grande importance à la validité interne dans notre recherche actuelle et, à ce titre, nous nous sommes efforcés de ne pas introduire de biais, tout en veillant à ce que la cohérence entre les données collectées et les objectifs de recherche fixés ne soit pas compromise tout au long de notre recherche.

Ce qui nous a permis de nous assurer, à la fin de nos recherches, que nous avons répondu à toutes nos questions de recherche.

### **b) Validité externe**

La validité externe fait référence à la généralisabilité des résultats d'une étude, ou à la mesure dans laquelle les conclusions peuvent être appliquées à différentes populations, différents milieux, traitements et résultats (McDermott, 2011 ; Shadish & Cook, 2005, p. 83). Le fait qu'un traitement expérimental soit généralisable ou non renvoie à la question de savoir si une autre manipulation de la même variable indépendante produirait le même effet expérimental (Mutz, 2011, p. 149). Elle résulte principalement de la reproduction d'expériences particulières dans diverses populations et différents milieux, en utilisant une variété de méthodes et de mesures. La validité externe des résultats expérimentaux dépend de l'interaction entre les facteurs contextuels (par exemple, les facteurs liés au sujet ou au contexte) qui sont maintenus constants et les variables manipulées (Campbell & Stanley, 1966)

La validité externe correspond à la généralisation des résultats et dépend, notamment, de la représentativité des échantillons choisis. Par conséquent, les études dont la validité interne est satisfaisante ont systématiquement une validité externe élevée qui permet de caractériser la population étudiée, pour autant qu'elle reste stable et que les conditions expérimentales restent inchangées.

Dans le cadre de notre recherche, une attention particulière a été accordée à l'échantillon considéré. Ainsi, les participants à cette phase de recherche "quantitative" de notre étude ont été délibérément sélectionnés en fonction de leur implication dans la gestion de la RSE. Par ailleurs, le principe de saturation est avéré et l'on peut confirmer que le nombre de participants était suffisant et que les informations fournies étaient suffisantes pour nous permettre d'élaborer un questionnaire fiable et valable pour cette étude (nous détaillerons cet aspect dans la section consacrée aux procédures d'échantillonnage).

#### **4.7.4 Fiabilité**

La fiabilité désigne la stabilité des résultats. Pour Salkind (2012), les termes "fiable", "constant", "stable", "digne de confiance", "prévisible" et "fidèle" sont synonymes de fiabilité. Delport et Roestenburg (2011) admettent que la fiabilité concerne ce qui est mesuré. Selon Muijs (2011), les

erreurs de mesure sont inévitables lorsque les chercheurs veulent mesurer quelque chose. La fiabilité fait alors référence à la mesure dans laquelle les résultats des tests sont exempts d'erreur de mesure.

Même s'il est rare d'avoir une fiabilité parfaite, Salkind (2012), propose les procédures suivantes pour augmenter la fiabilité des mesures. Ces procédures peuvent être résumées comme suit :

- Augmenter le nombre d'items ou d'observations, c'est-à-dire l'utilisation d'indicateurs multiples d'une variable ;
- Éliminer les items qui ne sont pas clairs ;
- Augmenter le niveau de mesure ;
- Standardiser les conditions dans lesquelles le test est effectué ;
- Modérer le degré de difficulté de l'instrument ;
- Minimiser les effets des événements extérieurs ;
- Standardiser les instructions ;
- Maintenir des procédures de notation cohérentes ; et
- Utiliser des pré-tests, des études pilotes et des répliques.

Il existe plusieurs procédures pour établir la fiabilité d'un instrument, telles que les méthodes de test-retest et de formes alternatives et la technique du split-half (Delpont & Roestenburg, 2011b).

Pour les besoins de cette étude, une étude pilote a été menée. Bless et al (2006) définissent une étude pilote comme une petite étude menée avant un travail de recherche plus important afin de déterminer si la méthodologie, l'échantillonnage, les instruments et l'analyse sont adéquats et appropriés. Janesick (1994) partage ce point de vue et considère que l'étude pilote permet au chercheur d'utiliser de véritables entretiens qualitatifs. Ces entretiens nous serviront de tremplin pour la conception du questionnaire et nous permettront, comme le suggèrent Wilkinson et Birmingham (2003:52), d'identifier et de corriger les imperfections, tout en éliminant les questions ambiguës et en générant un retour d'information utile sur la structure et le déroulement de l'entretien prévu.

#### **4.7.5 Coefficient alpha de Cronbach**

La cohérence interne fait référence au degré de corrélation entre les différents éléments d'une construction de mesure. Le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé dans cette étude pour

indiquer de manière fiable le degré de corrélation positive entre les différents items. Ainsi, si les items sont fortement corrélés entre eux, leur cohérence interne est élevée et le coefficient alpha sera proche de un. En revanche, si les items sont mal formulés et ne présentent pas de forte corrélation, le coefficient alpha sera proche de zéro. Des lignes directrices pour l'interprétation du coefficient alpha de Cronbach ont été proposées et les suivantes semblent largement et généralement acceptées par les chercheurs :

- 0,90 - haute fiabilité
- 0,80 - fiabilité modérée
- 0,70 - faible fiabilité

Pour cette étude, une méthode statistique a été utilisée pour calculer le coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) afin d'évaluer la cohérence interne des différentes questions du questionnaire (Santana, 2009). Nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach pour chaque groupe d'items afin d'illustrer la cohérence interne de chaque facteur. Il a également servi à une autre fin en indiquant le niveau de mesure de la validité du même concept.

Nous avons commencé par des entretiens individuels (phase qualitative) pour comprendre le point de vue des dirigeants des entreprises marocaines cotées en bourse sur leur implication dans une démarche RSE, ainsi que l'intérêt de mettre en place une stratégie RSE. Il était intéressant d'utiliser cette méthode comme point de départ et d'en venir ensuite à contextualiser l'impact de la RSE sur la performance globale. Dans une deuxième phase, nous nous sommes attachés à analyser la performance RSE des entreprises et l'évolution de cette performance au moyen d'un questionnaire (phase quantitative), ainsi que l'impact de cette performance sociale sur la performance globale et les enjeux connexes.

## **Conclusions chapitre 4**

Cette étude a adopté une approche de méthodes mixtes et a suivi un plan de recherche explicatif séquentiel. Ainsi, elle est quantitative et qualitative, l'analyse quantitative nous permet d'obtenir une compréhension générale du sujet de recherche et d'identifier l'impact de la RSE sur la PGE et les tendances prédominantes concernant les raisons pour lesquelles les entreprises adoptent des démarches RSE, la manière dont elles l'utilisent et le contexte dans lequel celle-ci s'inscrit. Elle nous aide, en outre de disposer de deux outils essentiels : les statistiques descriptives et déductives. Comme l'affirment Tabachnick et Fidel (2007), les chercheurs s'intéressent à la fois à la description et aux inférences concernant un ensemble de données, car la combinaison des deux augmente la confiance dans les résultats. Les statistiques descriptives nous ont permis de décrire les caractéristiques de base des données collectées par l'enquête, tandis que les statistiques déductives permettent d'augmenter la confiance dans les résultats.

En outre, pour atteindre ses objectifs, nous avons fait appel également à l'approche qualitative pour formuler nos hypothèses. Ainsi, deux des méthodes ont été utilisées pour la collecte de données : l'enquête et les entretiens semi-structurés. L'enquête a eu lieu dans la première phase de cette étude et a donné lieu à 33 réponses d'entreprises de services, de commerce et d'industrie cotées en bourse. L'objectif de la première phase était d'identifier les tendances prédominantes concernant les raisons pour lesquelles les entreprises adoptent des démarches RSE, la manière dont elles l'appliquent et le contexte dans lequel elles le font.

Cette phase de cette recherche qualitative nous a servi également d'élaborer le questionnaire pour l'étude quantitative et fournir un compte rendu approfondi des questions identifiées dans l'enquête et pour vérifier les résultats de l'enquête. Un échantillon aléatoire de 31 entreprises a été choisi dans l'échantillon de la phase qualitative.

Les deux chapitres suivants sont consacrés à l'analyse des données quantitative, suivis de l'analyse des données des entretiens (analyse qualitative).

## **Chapitre V: Interprétation des résultats de la recherche**

## **Introduction chapitre V**

Ce chapitre est organisé comme suit : La section 5.1 expose le modèle conceptuel sur lequel repose notre recherche et les explications des concepts clés de notre modèle conceptuel (la performance environnementale, la performance sociale, la performance financière et économique, la performance organisationnelle. La section 5.2 présente le modèle structurel reposant sur la modélisation des équations structurelles par les moindres carrés partiels (PLS-SEM). L'objectif de cette section est de présenter la modélisation des relations entre les variables observées et latentes, ainsi que le modèle structurel interne que nous avons utilisé pour relier les variables latentes endogènes aux autres variables latentes. La section 5.3 contient l'analyse de fiabilité du questionnaire et l'évaluation du modèle structurel à l'aide de la méthode PLS. Dans la section 5.4, nous effectuons des tests d'hypothèse à partir des données de l'enquête en utilisant la méthode bootstrap, ce qui rend les analyses très faciles à appliquer, et nous présentons l'analyse de l'effet de médiation (effet indirect) sur la relation entre la variable indépendante (RSE) et la variable dépendante (EMP). A la section 5.4 figure le test de pertinence prédictive Q2, l'analyse de médiation et l'analyse multi-groupes. Cette dernière donne un aperçu du comportement des entreprises cotées à la Bourse de Casablanca en fonction de leur taille par rapport au modèle conçu et enfin, dans la section 5.5, nous discutons des résultats de l'étude.

Ces résultats se réfèrent à notre étude empirique et aux tendances et évolutions décrites dans la revue de la littérature de la première partie de cette thèse portant sur la composante théorique.

## **5. Analyse qualitative**

La recherche qualitative est fondamentalement interprétative, incarnant une vision de la réalité sociale comme une propriété émergente et évolutive de la création des individus (Bryman et Bell, 2007).

Ce type d'enquête utilise des méthodes de collecte et d'analyse de données différentes de celles de la recherche quantitative. Plutôt que d'utiliser des instruments de collecte de données inanimés, l'analyse qualitative utilise le chercheur comme principal moyen de collecte de données (Denzin & Lincoln, 2005). En outre, les données qui ressortent de la recherche qualitative sont descriptives et présentées en mots ; contrairement à l'analyse quantitative, où les données sont présentées en chiffres (Miles & Huberman, 1994). Dans l'ensemble, la recherche qualitative est principalement exploratoire et peut fournir une compréhension plus nuancée des tendances révélées par les données quantitatives (Bryman & Bell, 2007).

En outre, l'analyse qualitative vise à accroître la validité des résultats des statistiques descriptives et inférentielles. Le croisement des résultats quantitatifs et qualitatifs permet notamment de vérifier les propositions faites dans les chapitres précédents et de renforcer la crédibilité des résultats de l'enquête.

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première explique l'objectif de l'analyse qualitative et l'approche suivie pour l'analyse des données des entretiens. La deuxième est consacrée aux résultats des entretiens sur la portée, la profondeur et le contexte de l'adoption de la RSE, tandis que la troisième section de ce chapitre présente les conclusions tirées de l'analyse.

### **5.1. Analyse des données**

L'analyse des données qualitatives suit généralement un processus inductif au cours duquel les données sont utilisées pour l'élaboration de théories (Teddie & Tashakkori, 2009). Toutefois, dans cette étude, l'analyse qualitative a été utilisée différemment. Une liste de thèmes a priori ayant émergé au cours de la recherche quantitative, l'analyse des données qualitatives s'est principalement basée sur un processus déductif. Plus précisément, l'analyse quantitative a mis en évidence certaines propositions théoriques concernant l'étendue, la profondeur et le contexte de l'adoption de la RSE :

- Ampleur de l'adoption de la RSE: Les entreprises adoptent la RSE en raison de facteurs externes et non en raison du potentiel de ces normes pour améliorer les performances de l'entreprise en matière de RSE ;
- Degré d'adoption de la RSE : Il existe une différence entre les entreprises qui ont adopté la RSE à un stade précoce et celles qui l'ont adoptée à un stade tardif dans la manière dont elles l'appliquent. Les entreprises qui ont adopté la RSE avant qu'elle ne soit largement diffusée ont tendance à l'appliquer davantage que les entreprises qui l'ont adoptée plus tard. Cependant, les deux groupes d'entreprises utilisent la RSE dans leur stratégie de communication pour faire savoir qu'ils adoptent des pratiques de RSE et rendre compte de leurs performances en la matière ;
- Contexte de l'adoption des pratiques de RSE : La manière dont les entreprises utilisent la RSE n'est pas influencée par le cadre réglementaire. Elle est plutôt influencée par la sensibilisation des clients au problème ; le gouvernement joue un rôle dans la promotion des pratiques responsables, mais ne semble pas jouer de rôle dans la façon dont les entreprises adoptent la RSE. Ce rôle semble être joué par la CGEM et la BVC.

Ces propositions ont offert un cadre explicatif du pourquoi, du comment et du contexte dans lequel les entreprises utilisent la RSE. Toutefois, pour renforcer la validité de ce cadre et son pouvoir explicatif, il était nécessaire de l'explorer davantage. En conséquence, l'analyse qualitative a été utilisée pour tester les propositions existantes plutôt que de développer une nouvelle théorie.

### **5.1.1. Entreprises interrogées**

Comme mentionné au chapitre IV, 33 entretiens ont été menés avec des PDG, des directeurs généraux d'entreprises ou des responsables RSE et RH. Bien que le profil des entreprises interrogées ait été illustré plus haut au chapitre 4 (S 4.6.3), il est utile de rappeler ces informations, complétées par quelques données supplémentaires. L'échantillon d'entreprises comprenait vingt et une moyennes et dix grandes entreprises représentant le secteur "Bâtiments et matériaux de construction", le secteur des services et le commerce. Une certaine sur-représentation des entreprises de services (50%) et une sous-représentation du secteur du commerce dans l'échantillon des entretiens doivent être attribuées au fait que le secteur des services est le secteur le plus répandu dans l'échantillon de l'enquête, reflétant sa position dominante dans l'économie marocaine.

En outre, parmi les entreprises de l'échantillon, onze ont adopté la RSE de manière précoce depuis plus de dix ans, tandis que les autres l'ont adoptée tardivement.

### **5.1.2. Approche**

L'analyse des données a suivi un processus itératif comportant deux phases principales. Au cours de la première phase, tous les enregistrements des entretiens ont été écoutés et les parties des entretiens jugées intéressantes et utiles ont été transcrites. Chaque interview a été écoutée deux fois pour s'assurer que toutes les questions importantes étaient mises sur papier. L'exactitude des textes a été vérifiée et, le cas échéant, les erreurs commises lors de la transcription ont été éliminées. Les données transcrites ont été enregistrées dans un fichier de traitement de texte avec des noms de fichiers permettant de préserver la confidentialité et l'anonymat des personnes interrogées tout en permettant une identification aisée de chaque entretien.

Pour faciliter la gestion des données, l'étude a utilisé le logiciel QSR Nvivo 2.0. Ce logiciel de gestion et d'analyse des données qualitatives offre un environnement en ligne pour l'organisation et le traitement des données, des notes et des idées. NVivo est l'un des outils d'analyse qualitative les plus utilisés par les chercheurs. Il a été choisi parce qu'il permet aux chercheurs de coder du texte tout en travaillant sur ordinateur et de retrouver facilement le texte codé (Bryman & Bell, 2007). Ces fonctionnalités nous ont permis de mieux organiser le texte transcrit et d'avoir une vision plus claire des réponses des personnes interrogées.

La deuxième phase de l'analyse des données visait à suivre les informations sur l'étendue, la profondeur et le contexte de l'adoption de la RSE. Pour ce faire, les textes transcrits ont été systématiquement étudiés. La première lecture de la transcription de chaque entretien a été effectuée avec l'enregistrement de chaque entretien en cours. Cela nous a permis de nous concentrer sur l'emphase, l'humeur et l'intonation. L'analyse s'est déroulée de manière itérative en lisant et relisant plusieurs fois les transcriptions des entretiens afin de former une image complète des données.

Au cours de cette phase, les passages des textes des entretiens qui ont révélé des informations sur nos domaines d'intérêt ont été transcrits en (mémos). Au fur et à mesure de leur lecture, ces mémos ont été affinés en codes. Le codage consiste à diviser les données (observation directe, discours, texte, etc.) en unités d'analyse, à déterminer les catégories dans lesquelles elles se trouvent, puis à placer (classer ou catégoriser) ces unités par catégories (Grawitz, 1996). Pour faciliter le processus

de codage, des nœuds libres ont été utilisés ; cela nous a permis de regrouper toutes les réponses sur un certain thème par la combinaison de tous les entretiens. Le regroupement des données de nombreux documents en un seul nœud était très important car il nous permettait d'analyser les réponses plus efficacement et de nous concentrer sur le sujet qui nous intéressait.

Les termes utilisés pour désigner les catégories identifiées dans les textes des entretiens ont été tirés des thèmes des entretiens mentionnés dans le chapitre consacré à la méthodologie (S 4.6.4 "a") et font référence aux sujets suivants :

- Motivations pour l'adoption de la RSE (ampleur d'adoption) ;
- Utilisation de la RSE (portée d'adoption) ;
- Influence de la réglementation sur la mise en œuvre de la RSE (Contexte de l'adoption) ;
- Sensibilisation des parties prenantes à la RSE (Contexte d'adoption).

Bien que les premières lectures aient fourni des indications claires concernant les réponses aux entretiens, nous avons procédé à d'autres lectures des transcriptions afin de mieux comprendre les données. L'analyse qualitative s'est terminée par l'identification de plusieurs explications qui ont ensuite été traduites en cinq conclusions concernant les raisons pour lesquelles les entreprises adoptent la RSE, la manière dont elles l'appliquent et le contexte dans lequel elles le font.

## **5.2. Analyse préliminaire**

Une analyse préliminaire a été menée pour avoir un premier aperçu des réponses des répondants. Pour ce faire, des listes de mots et la technique des mots clés en contexte (KWIC) ont été utilisées. Ce concept repose sur un constat simple : si on veut comprendre ce dont les gens parlent, il faut prêter attention aux mots qu'ils utilisent (Bernard & Ryan, 2010).

À la lecture des interviews réalisées, il nous est immédiatement apparu que certains mots étaient répétés plus fréquemment que d'autres. Cette répétition a attiré notre attention car, selon Ryan & Bernard (2003), les mots qui sont répétés souvent peuvent être considérés comme importants dans l'esprit des personnes interrogées.

Grâce à la fonction de fréquence des mots de NVivo, il a été possible d'identifier les mots qui apparaissent le plus souvent dans les textes d'interview. Le mot "clients" est apparu 151 fois, ce qui suggère que les clients, en tant que catégorie particulière de parties prenantes, pourraient être un aspect important de l'engagement social des entreprises. Le mot "compétitivité" est apparu 122 fois

dans les textes des entretiens, ce qui suggère que la compétitivité joue également un rôle important dans la mise en œuvre de la RSE. D'autres mots très fréquents étaient " salariés " et " parties prenantes ", qui ont été utilisés respectivement 111 et 93 fois. Là encore, ces utilisations fréquentes suggèrent que ces termes sont susceptibles de jouer un rôle important dans l'implication des entreprises dans les démarches de RSE. Un autre mot qui a retenu notre attention est celui de " performance ", car il n'a été utilisé que 25 fois.

Le tableau 9 présente les mots clés fréquemment utilisés par les personnes interrogées. L'utilisation fréquente de certains mots indique que les concepts décrits sont des thèmes importants et récurrents liés à l'ampleur, à la profondeur et au contexte de la mise en œuvre de la RSE.

**Tableau 9 : Mots-clés utilisés par les personnes interrogées**

<b>Mots</b>	<b>Nombre de fois cités</b>
Clients	151
Compétitivité	122
Salariés	111
Parties prenantes	93
Sociale/Social/Socialement	89
Entreprise	85
Responsabilité/Responsable	89
Environnement/Environnemental	84
Finance/financière	77
Marché	73
Réputation	68
Economie/économique	66
Certification/certificat/certifier	59
Problèmes/ problématique	52
obstacle	48
Organisation	46
Procédures	39
Crédibilité	37
Site web	33
boycotts/ grèves	29
Marketing	29
intégration/intégré	27
Performance	25

D'autres termes ont été utilisés, mais nous n'avons retenu, dans le présent tableau, que les plus pertinents qui correspondent aux objectifs de cette étude.

Comme les données regroupées, telles que les listes et les nombres de mots, peuvent détourner les significations des mots de leur contexte d'origine (Bernard & Ryan, 2010), une approche par mot-clé dans le contexte (KWIC) a également été utilisée avec l'aide de NVivo. Cette méthode consiste à identifier des mots ou des phrases clés, puis à effectuer une recherche systématique dans le corps du texte pour trouver toutes les expressions correspondant à chaque mot ou phrase clé. À l'aide des mots clés mentionnés ci-dessus, des extraits de textes d'entretiens ont été recherchés pour trouver des expressions clés. Ensuite, en utilisant la fonction de recherche de texte de NVivo, toutes les expressions utilisées dans les textes ont été identifiées. Le tableau 10 illustre la procédure avec des exemples de la manière dont les mots clés ont été utilisés par les répondants. En outre, certaines expressions sont également incluses dans ce tableau à titre indicatif.

**Tableau 10 : Quelques exemples d'utilisation des mots clés dans les entretiens**

Entreprise	Ampleur	Portée	Contexte
	Motivations	Application de la RSE	Sensibilisation des parties prenantes
<b>A</b> Petite et moyenne entreprise (PME)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour avoir une image positive de l'entreprise.</li> <li>• Pour améliorer nos opérations</li> <li>• Pour améliorer nos performances financières.</li> <li>• Pour améliorer la reconnaissance et être accepté par la communauté.</li> <li>• Pour atteindre une certaine cohérence entre les valeurs et les actions..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avantages de la RSE sont largement connus mais, conjuguée à une croissance faible, elle pourrait se traduire par une baisse de rentabilité</li> <li>• Nous donnons la préférence à nos parties prenantes externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la gouvernance</li> <li>• Concrétiser les valeurs sociales et humaines.</li> <li>• Responsabiliser les consommateurs et les salariés</li> </ul>
<b>B</b> Grande entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour avoir une image positive de l'entreprise.</li> <li>• Pour améliorer nos opérations</li> <li>• Pour améliorer nos performances financières.</li> <li>• Pour améliorer la reconnaissance et être accepté par la communauté Une image positive de l'entreprise.</li> <li>• Pour atteindre une certaine cohérence entre les valeurs et les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation client</li> <li>• Création de nouvelles procédures</li> <li>• Suivi des opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les consommateurs sont bien informés</li> <li>• L'ensemble des salariés sont concernés par la RSE,</li> <li>• Les opinions et les attentes de nos parties prenantes fait partie intégrante de la manière dont nous gérons notre entreprise.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>actions.</li> <li>Un meilleur accès à de nouveaux marchés.</li> <li>Stimulation de l'innovation.</li> </ul>		
<b>C</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réponse aux exigences du marché</li> <li>Etre en conformité avec les normes de la RSE car nos principaux concurrents sont certifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des activités de l'entreprise</li> <li>Organisation des activités</li> <li>L'adhésion à la RSE offre une différenciation par rapport aux concurrents</li> <li>Amélioration de la réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'État est absent</li> <li>Le boycott et le piquetage peuvent menacer la survie d'une entreprise</li> <li>Les parties prenantes doivent s'impliquer davantage</li> </ul>
<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>Secteur</b>			
<b>PME</b>	<b>Service</b>			
<b>D</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les normes relatives à la RSE est une exigence du marché</li> <li>Être crédible pour la passation des marchés publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en œuvre des normes de RSE prend du temps</li> <li>La RSE exige des changements substantiels</li> <li>La prise en considération des principes de l'investissement responsable</li> <li>La RSE est un outil marketing et de communication</li> <li>Nous communiquons sur nos pratiques responsables sur notre site web, dans les médias et dans nos rapports sur la RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'État est absent, son rôle reste limité dans le domaine social et la RSE est souvent conçue comme une solution pour pallier le manque d'action gouvernementale.</li> </ul>
<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>Secteur</b>			
<b>Grande entreprise</b>	<b>services</b>			
<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>Secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La certification et les normes en matière de RSE sont une exigence du marché</li> <li>La RSE augmente la compétitivité de l'entreprise et permet de faire face à la concurrence</li> <li>Nous respectons les lignes directrices de la norme ISO 26000 pour monter notre engagement en faveur du développement durable ainsi que notre performance globale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une partie importante de notre site web est consacrée à la communication de nos pratiques responsables afin d'améliorer notre image.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises concernent les salariés, mais ils restent peu connus par eux</li> <li>L'État ne nous soutient pas suffisamment.</li> <li>Les parties prenantes externes ne sont pas assez impliquées</li> <li>La sensibilisation des clients s'accroît</li> </ul>
<b>PME</b>	<b>Industrie</b>			
<b>E</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le marché exige une certification dans le domaine de la RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous affichons notre certification sur notre site web et nos documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés sont bien informés sur les démarches de RSE</li> </ul>
<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>Secteur</b>			

<b>Grande entreprise</b>	<b>Industrie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'intégration de la RSE dans notre chaîne d'approvisionnement.</li> <li>• La RSE est un outil de marketing</li> <li>• Nos pratiques en matière de RSE comptent également pour nos clients -</li> <li>• La fréquence des audits externes périodiques prouve que nous mettons en œuvre les meilleures pratiques en matière de RSE.</li> <li>• Nous utilisons la norme ISO 26000 pour communiquer à nos partenaires internationaux nos meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports sur la RSE améliorent la transparence des informations et le profil de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les clients sont conscients</li> <li>• Les boycotts et le piquetage sont les armes des clients</li> </ul>
<b>E</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigence du marché, Marchés publics</li> <li>• l'intégration de la RSE dans notre chaîne d'approvisionnement</li> <li>• La nécessité de franchir un nouveau cap en matière de RSE puisque la majorité de nos concurrents adoptent ce concept.</li> <li>• Améliorer la productivité et de performance financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE entraîne une bureaucratie accrue et des obstacles supplémentaires pour les entreprises qui veulent se concentrer sur le marché, notamment international</li> <li>• l'engagement en faveur de la RSE fait partie intégrante du projet de l'entreprise et constitue un outil de marketing et de communication efficace.</li> <li>• Notre visibilité s'est améliorée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le mécanisme actuel est problématique</li> <li>• Des audits plus stricts sont nécessaires</li> <li>• L'État ne soutient pas les entreprises</li> <li>• Les clients sont partiellement informés</li> <li>• Les clients ont le pouvoir</li> </ul>
<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>Secteur</b>			
<b>PME</b>	<b>Commerce</b>			

Les entretiens ont permis de faire quelques observations initiales lors de l'analyse préliminaire. Il est apparu que, quelle que soit la taille de l'entreprise ou le secteur auquel elle appartient, les commentaires des personnes interrogées considèrent la RSE comme un facteur de gains de productivité et de performance financière. Ainsi, la raison la plus importante de l'engagement social des entreprises reste l'image de marque, suivie par les exigences du marché, les projets publics et la rentabilité financière. Outre ces raisons, les motivations les plus courantes sont les exigences des clients et des consommateurs, la différenciation par rapport aux concurrents, la chaîne d'approvisionnement et le respect des normes de RSE. En outre, les témoignages montrent qu'il y a un manque de sensibilisation de la part des pouvoirs publics, alors que les clients et les

employés sont plus ou moins informés des approches de la RSE adoptées par les entreprises par le biais de leurs sites web ou des médias grand public. Le tableau 11 illustre ces observations.

**Tableau 11 : Observations concernant les motivations des entreprises à s’engager dans la RSE**

Taille de l'entreprise	Motivations	Industrie	Motivations
<b>Grande</b>	1. Image de marque	<b>Services</b>	1. Exigence du marché
	1. Exigence du marché		2. Marchés publics
	2. Marchés publics		3. Rentabilité
	2. Amélioration de la productivité et de la rentabilité financière		4. Chaîne d'approvisionnement
5. Exigences des clients			
6. Compétitivité			
<b>PME</b>	1. Image de marque	<b>Industrie</b>	1. Marchés publics
	1. Exigence du marché		2. Compétitivité
	2. Exigences des clients		3. Chaîne d'approvisionnement
	2. Amélioration de la productivité et de la rentabilité financière		4. Rentabilité
<b>Commerce</b>		1. Exigence du marché,	
	1. Marchés publics		
	2. Chaîne d'approvisionnement		
	3. Compétitivité		
	3. Rentabilité		

En ce qui concerne le label RSE de la CGEM, seules 19 des 76 entreprises cotées en bourse sont ou ont été labellisées par la CGEM. Douze de ces entreprises n'ont pas renouvelé leur label après l'expiration de la période de labellisation. Seules sept d'entre elles ont déclaré au cours de l'entretien qu'elles ont toujours le label CGEM pour la responsabilité sociale des entreprises. Deux entreprises de services ont répondu qu'elles utilisent ce label, de même pour le secteur du bâtiment et des matériaux de construction, tandis que les secteurs des mines, de l'électricité et de l'agroalimentaire ne sont représentés que par une seule entreprise chacun. Le tableau 12 présente ces résultats.

**Tableau 12 : Liste des entreprises cotées en bourse avec ou sans le label RSE-CGEM**

Code entreprise	Nom de l'entreprise	Secteur	Période de labellisation	Remarques
1	AFMA	Assurances	Du 16/01/2019 au 16/01/2022	
2	<b>AFRIC INDUSTRIES SA</b>	Bâtiment et Matériaux de Construction		Non labellisée
3	<b>AFRIQUIA GAZ</b>	Pétrole et Gaz		Non labellisée

4	<b>AGMA</b>	Assurances		Non labellisée
5	<b>ALLIANCES DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER SA</b>	Participation et promotion immobilières		Non labellisée
6	<b>ALUMINIUM DU MAROC</b>	Bâtiment et Matériaux de Construction		Non labellisée
7 2	ATLANTA ASSURANCES	Assurances	Du 24/05/2017 au 24/05/2020	
8	<b>ATTIJARIWafa BANK</b>	Banques		Non labellisée
9	<b>AUTO HALL</b>	Distributeurs		Non labellisée
10	<b>AUTO NEJMA</b>	Distributeurs		Non labellisée
11	<b>BALIMA</b>	Sociétés de placement immobilier		Non labellisée
12	<b>BCP</b>	Banques		Non labellisée
13	<b>BMCE BANK</b>	Banques		Non labellisée
14 3	BMCI	Banques	Du 08/10/2014 au 07/03/2021	1 Renouvellement
15 4	BOISSONS DU MAROC	Production et mise en bouteille de boissons	Du 27/11/2012 au 06/12/2020	1 Renouvellement
16	<b>CARTIER SAADA</b>	Agroalimentaire / Production		Non labellisée
17 5	CREDIT DU MAROC	Banques	Du 04/04/2018 au 04/04/2021	
18	<b>CENTRALE DANONE</b>	Agroalimentaire / Production		Non labellisée
19	<b>CIH</b>	Banques		Non labellisée
20	<b>CIMENTS DU MAROC</b>	Bâtiment et Matériaux de Construction		Non labellisée
21	<b>COLORADO SA</b>	Bâtiment et Matériaux de Construction		Non labellisée
22	<b>CTM</b>	Transport		Non labellisée
23	<b>DARI COUSPATE</b>	Agroalimentaire / Production		Non labellisée
24	<b>DELATRE LEVIVIER MAROC</b>	Ingénieries et Biens d'Équipement Industriels		Non labellisée
25	<b>DELTA HOLDING</b>	Sociétés de Portefeuilles / Holdings		Non labellisée
26	<b>DISWAY</b>	Matériels, Logiciels et Services Informatiques		Non labellisée
27	<b>DOUJA PROMOTION GROUPE ADDOHA</b>	Participation et promotion immobilières		Non labellisée
28	<b>ENNAKL</b>	Automobiles Distributeurs		Non labellisée

29	<b>FENIE BROSSETTE</b>	Distributeurs		Non labellisée
30	<b>HIGHTECH PAYMENT SYSTEMS S A</b>	Matériels, Logiciels et Services Informatiques		Non labellisée
31	<b>IB MAROC. COM</b>	Matériels, Logiciels et Services Informatiques		Non labellisée
32 6	COSUMAR	Agroalimentaire / Production	Du 13/10/2010 au 15/05/2022	2 renouvellements
33 7	INVOLYS	Matériels, Logiciels et Services Informatiques	Du 05/06/2014 au 07/03/2021	1 Renouvellement
34	<b>JET CONTRACTORS</b>	Bâtiment et Matériaux de Construction		Non labellisée
35	<b>LABEL VIE</b>	Distributeurs		Non labellisée
36	<b>LESIEUR CRISTAL</b>	Agroalimentaire / Production		Non labellisée
37	<b>M2M Group</b>	Matériels, Logiciels et Services Informatiques		Non labellisée
38	<b>MAGHREB OXYGENE</b>	Chimie		Non labellisée
39 8	Maroc Telecom	Télécommunications	Du 19/02/2014 au 19/02/2017	
40 9	LafargeHolcim Maroc	Bâtiment et Matériaux de Construction	Du 13/03/2019 au 13/03/2022	
41 10	LYDEC	Services aux collectivités	Du 10/02/2016 au 10/02/2019	
42 11	MANAGEM	Mines	Du 08/05/2013 au 13/03/2021	
43	<b>MED PAPER</b>	Sylviculture et Papier		Non labellisée
44	<b>MICRODATA</b>	Matériels, Logiciels et Services Informatiques		Non labellisée
45	<b>COMPAGNIE MINIERE DE TOUISSIT</b>	Mines		Non labellisée
47	<b>NEXANS MAROC</b>	Equipements Electroniques et Electriques		Non labellisée
48 12	Les Eaux Minérales d'Oulmès	Boissons	Du 06/12/2017 au 06/12/2020	Non labellisée
49	<b>SOCIETE DE PROMOTION PHARMACEUTIQUE DU MAGHREB</b>	Industrie Pharmaceutique		Non labellisée
50	<b>SOCIETE DE REALISATIONS MECANIQUES</b>	Distributeurs		Non labellisée

51	<b>REBAB COMPANY</b>	Mines		Non labellisée
52	<b>RESIDENCES DAR SAADA S.A</b>	Participation et promotion immobilières		Non labellisée
53	<b>RISMA</b>	Loisirs et Hôtels		Non labellisée
54	<b>SOCIETE MAGHREBINE DE MONETIQUE - S2M</b>	Matériels, Logiciels et Services Informatiques		Non labellisée
55	<b>SAHAM ASSURANCE</b>	Assurances		Non labellisée
56	<b>SAMIR</b>	Pétrole et Gaz		Non labellisée
57	<b>SMI</b>	Mines		Non labellisée
58 13	Société Nationale d'Electrolyse et de Pétrochimie (SNEP)	Industrie Pétrochimique	Du 10/02/2016 au 10/02/2019	
59	<b>SODEP</b>	Services de transport		Non labellisée
60	<b>SOCIÉTÉ DE THÉRAPEUTIQUE MAROCAINE</b>	Industrie Pharmaceutique		Non labellisée
61 14	SONASID	Bâtiment et Matériaux de Construction	Du 16/01/2019 au 16/01/2022	
62 15	STOKVIS NORD AFRIQUE	Distributeurs	Du 29/01/2008 au 02/05/2015	1 renouvellement
63 16	STROC INDUSTRIE	Ingénieries et Biens d'Equipement Industriels	Du 17/2/2010 au 08/10/2017	1 renouvellement
64 17	TAQA MOROCCO	Electricité	Du 10/02/2016 au 10/02/2019 – du 19/11/2019 au 19/11/2022	
65	<b>TIMAR SA</b>	Transport		Non labellisée
66 18	TOTAL MAROC	Pétrole et Gaz	Du 04/01/2017 au 04/01/2020	
67	<b>UNIMER</b>	Agroalimentaire / Production		Non labellisée
68 19	Wafa ASSURANCE	Assurances	Du 24/05/2017 au 24/05/2020	
69	<b>ZELLIDJA</b>	Sociétés de Portefeuilles / Holdings		Non labellisée
70	<b>DIAC SALAF</b>	Sociétés de financement et Autres Activités Financières		Non labellisée
71	<b>EQDOM</b>	Sociétés de financement et Autres Activités Financières		Non labellisée
		Sociétés de		

72	<b>MAGHREBAIL</b>	financement et Autres Activités Financières		Non labellisée
73	<b>MAROC LEASING</b>	Sociétés de financement et Autres Activités Financières		Non labellisée
74	<b>SALAFIN</b>	Sociétés de financement et Autres Activités Financières		Non labellisée
75	<b>TASLIF</b>	Sociétés de financement et Autres Activités Financières		Non labellisée
76	<b>IMMORENTE INVEST S.A.</b>	Sociétés de placement immobilier		Non labellisée
77	<b>MUTANDIS SCA</b>	Agroalimentaire / Production		Non labellisée

\* Entreprises dotées du Label CGEM pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

### 5.3. Analyse des résultats

Dans les pages qui suivent, nous analysons les motivations des entreprises à adopter les principes de la RSE en fonction de trois niveaux : l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption, afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles elles s'engagent dans la responsabilité sociale des entreprises.

#### 5.3.1 Motivations de l'adoption de la RSE

Les entretiens ont montré que l'objectif principal des entreprises qui adoptent les principes de la RSE était de répondre aux demandes du marché et de rehausser leur image de marque plutôt que d'améliorer leurs performances globales. Une personne interrogée (Entreprise 48) a révélé ses motivations en utilisant des expressions telles que « *nous essayons de voir comment nous pouvons relever les défis posés par cette crise sanitaire, rien ne sera plus jamais comme avant, la RSE est maintenant sur toutes les lèvres, et pour rester crédibles et fiables aux yeux de nos partenaires, nous devons adopter ce concept* », « *être certifiés RSE, c'est comme répondre à une exigence* », « *nos partenaires nous demandent d'être certifiés* » (Entreprise 62) ou « *les clients sont satisfaits mais s'interrogent sur nos actions en matière de RSE* » (Entreprise 1). Ce même directeur des ressources humaines, chargé des questions de RSE, nous a déclaré que « *les clients, les consommateurs et le marché sont à la base de notre image de marque et de notre réputation, il est donc essentiel que nous menions une nouvelle politique sociale à la hauteur de cette réputation* ».

En se concentrant sur le marché, l'analyse des commentaires des répondants a révélé que l'introduction de critères de RSE est motivée par une meilleure gestion de la chaîne

d'approvisionnement. En effet, la gestion cette dernière constitue désormais un enjeu pour les entreprises et ce souci affecte également leurs fournisseurs et les consommateurs, ce qui suscite de nombreuses questions de la part des clients. Sur ce point, un responsable RSE d'une grande entreprise (40) nous a dit que *« notre entreprise est avant tout une entreprise cliente et que nous ressentons les effets de l'engagement social tout autant que les clients eux-mêmes. Sur la base de ce principe, nous avons mis en place des systèmes pour intégrer des objectifs de qualité sociale et environnementale dans nos achats et dans le choix et la gestion de notre relation avec nos fournisseurs »*. D'autres personnes interrogées ont affirmé qu'elles exerçaient une pression importante sur leurs fournisseurs qui ne sont pas certifiés RSE. La citation suivante est typique : *« nous exigeons de nos fournisseurs qu'ils soient certifiés et qu'ils répondent à certains critères dérivés de nos normes de gestion... si le fournisseur n'est pas certifié, nous cesserons notre coopération et essaierons d'en trouver un autre »*. (Entreprise 33).

De nombreux témoignages ont indiqué que la pression des pairs était un facteur de motivation important pour intégrer les critères de la RSE dans leurs décisions quotidiennes. Dans ces cas, l'adoption des principes de la RSE est considérée comme une condition préalable à l'accès au marché. Comme l'a expliqué un cadre d'une PME, *« aujourd'hui, l'accès à un marché présuppose que l'entreprise adopte les normes que ce marché exige. Par exemple, si nous voulons exporter vers les pays européens, nous devons adopter certaines normes élevées de RSE pour démontrer que nous nous conformons aux exigences de ce marché »* (Entreprise 64). Ainsi, toute entreprise souhaitant exporter vers les marchés internationaux doit être certifiée pour accéder à ces marchés, notamment en ce qui concerne le respect des droits de l'homme et de l'environnement, et même aller au-delà des exigences de la législation sur la RSE afin d'être considérée comme un entrant potentiel crédible sur un marché. Le tableau suivant présente les points de vue des participants sur leurs motivations pour adopter la RSE.

**Tableau 13 : Indications sur les motivations des entreprises quant à l'adoption de la RSE**

Motivations	Déclarations	Entreprises
<b>Marché et image de marque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Presque toutes les entreprises de notre secteur d'activité adhèrent aux principes de la RSE et sont certifiées, même celles qui ne sont pas cotées en bourse. Pour nous, le fait que ces entreprises aient adopté la RSE et soient certifiées constitue un facteur motivant pour l'intégration de critères de RSE et la labellisation de notre entreprise afin que nous ne nous démarquions pas de la concurrence d'une manière démesurée et que nous répondions aux exigences du marché ».</li> </ul>	<b>1</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Après avoir obtenu le label CGEM pour la responsabilité sociale des entreprises pendant la période du 29/01/2008 au 02/05/2015, nous ne l'avons pas renouvelé. Pour l'instant, nous sommes satisfaits de la norme ISO 9001 qui est une condition essentielle pour opérer sur le marché marocain ».</li> </ul>	<b>62</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>« ...nous ne pouvons que nous féliciter d'un tel objectif, qui est doublement souhaitable, tant du point de vue économique que du point de vue social et environnemental, "Notre stratégie en termes d'accès au marché s'est particulièrement améliorée, à la fois en termes d'accès au marché intérieur et extérieur, ainsi qu'en termes d'image de marque »</li> </ul>	<b>33</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Nos fournisseurs sont obligés à intégrer les critères de RSE »</li> </ul>	<b>40</b>
<b>Marché public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Notre entreprise labellisée RSE pour pouvoir participer à des projets publics. Pour nous, l'adhésion aux principes de la RSE et la labellisation sont une sorte de sauf-conduit car il ne suffit pas de dire que nous sommes une entreprise responsable, il faut aussi avoir un papier attestant de notre engagement social. Ce papier, qui nous donne aujourd'hui accès aux marchés publics, est en effet le label RSE de la CGEM.»</li> </ul>	<b>64</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Nous avons été certifiés pour répondre aux exigences légales»</li> </ul>	<b>61</b>
<b>Rentabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Nous avons adopté une culture de la RSE pour améliorer à la fois nos opérations et nos résultats financiers. Avant même d'obtenir le label RSE de la CGEM, nous avons notre propre approche de la RSE ; l'adoption de ce label nous a permis de renforcer cette approche ».</li> </ul>	<b>63</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>« L'adoption de normes de RSE est motivée par l'amélioration de notre profil, de notre mode de fonctionnement et, par conséquent, de nos finances»</li> </ul>	<b>39</b>

**Conclusion 1** : Les pressions du marché et du gouvernement et la recherche de la rentabilité sont plus susceptibles d'influencer la décision des entreprises d'adopter des critères de RSE plutôt que la recherche d'une performance globale.

En ce qui concerne les marchés publics, les autorités publiques doivent faire pression sur les entreprises qui poursuivent des projets et des contrats publics, car ces derniers représentent un instrument clé pour la promotion des politiques sociales et environnementales. L'attribution des marchés devrait inclure certains critères relatifs aux questions sociales et environnementales.

Dans ce qui suit, nous analysons l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption des principes de la RSE par les entreprises marocaines cotées en bourse.

### 5.3.2 Analyse de l'ampleur de l'adoption de la RSE

L'ampleur de l'adoption de la RSE est analysée sous l'angle de la légitimité du leadership. Comme le leadership est une qualité personnelle et non une position hiérarchique, nous soutenons que le problème éthique et de la RSE est une question de leadership. Lorsqu'un responsable se trouve en situation de servitude, il a tendance à agir automatiquement et à ne pas s'impliquer émotionnellement. Par conséquent, il est indifférent aux résultats de ses actions et est contraint d'agir de manière contraire à l'éthique tout en causant des dommages psychologiques à lui-même et aux performances globales à long terme de l'entreprise (Collins, 2001). D'autre part, si le chef est son propre maître, il est plus sûr de lui et mieux à même d'analyser et de réagir rapidement, de prendre des décisions précises et éclairées, de résoudre les différends et de lever les autres obstacles. Ceci est essentiel pour le bon fonctionnement du lien social entre les employés, la direction et toutes les parties prenantes. Les perceptions de certains managers quant à l'ampleur de l'adoption de la RSE sont illustrées dans le tableau 14 ci-dessous.

**Tableau 14 : l'ampleur de l'adoption de la RSE sous l'angle du leadership**

Nature des Perceptions	Déclarations	Entreprises
Perceptions	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Le leadership est le pivot sur lequel repose notre stratégie en matière de RSE. Chez nous (il parle de son entreprise), le leadership est considéré comme une qualité personnelle et non comme une position hiérarchique. Si le chef d'entreprise ne possède pas cette qualité, je ne pense pas qu'un changement réglementaire ou juridique améliorerait les choses. Grâce à l'implication personnelle de notre PDG et des cadres de l'entreprise, à la sensibilisation de nos parties prenantes aux</li> </ul>	1

**significatives**

*questions de RSE et au soutien du comité d'entreprise, nous avons accompli un grand pas en avant sur la question de la RSE. »*

- *« Nous n'avons pas d'unité RSE, mon département (Ressources humaines) est en charge de cette activité avec la coordination de la direction générale. Notre stratégie de RSE est orientée en interne, elle implique les employés et contribue également à attirer de nouveaux talents. ...Je m'efforce d'être ouvert envers tous les collaborateurs et de communiquer de manière transparente avec eux sur les questions qui les concernent, telles que la sécurité au travail, le bien-être au travail, la formation et le développement individuel. Des réunions régulières se déroulent et tous les employés y participent, parfois avec la participation de notre PDG qui encourage ces initiatives. Cela permet un retour d'information utile sur l'efficacité du suivi, contribuant à l'amélioration de notre stratégie RSE. »*
- *« Je reçois régulièrement des rapports et des données chiffrées de nos filiales sur notre programme de mise en œuvre de la RSE. Ces données et actions favorisent l'engagement et l'adhésion des parties prenantes à notre stratégie de RSE et permettent ainsi une meilleure mise en œuvre des outils et actions de RSE ».*

**7****14****Perceptions limitées**

- *« Je suis ici depuis trois mois, l'entreprise mène certaines actions philanthropiques, notre site web fait l'éloge de ces actions, mais il est très rare, pour ne pas dire inhabituel, que nous tenions des réunions consacrées à la RSE. J'ai présenté ma vision de la RSE à la direction générale, mais elle est dans les tiroirs depuis deux mois et n'a pas été discutée jusqu'à présent. »*
- *« Il y a des moments où je me demande ce que je fais ici, peut-être pour dire que nous avons un département RSE, alors qu'en fait nous n'en avons pas. Je ne suis pas sûr de ce que je fais ici. Aucune stratégie de RSE convaincante et ambitieuse n'a encore été développée. La plupart de notre personnel ne sait pas ce qu'est la RSE, les parties prenantes ne se soucient pas davantage des questions de durabilité. À mon avis, la RSE n'est qu'un outil de marketing et n'est pas suffisamment orientée vers les employés. J'essaie régulièrement de leur montrer que notre action n'est pas suffisante, mais mes supérieurs font la sourde oreille aux problèmes que rencontrent les employés. »*

**Répondants souhaitaient rester anonyme.****Répondants souhaitaient rester anonyme.**

**Conclusion 2 :** Les commentaires de certains répondants concernant l'influence du manager sur la décision d'engager une démarche de responsabilité sociale dans l'entreprise et leurs pratiques mettent en évidence le comportement non éthique de certaines entreprises marocaines. Alors que certains chefs d'entreprise, en particulier dans les grandes sociétés, considèrent que le leadership est une responsabilité partagée et que l'action qui en découle doit être coordonnée. D'autres l'assimilent à une relation entre le dirigeant et les dirigés et considèrent que les dirigés doivent se conformer aux ordres de leurs supérieurs, ce qui a pour conséquence que les attentes et les exigences ont un impact important sur le style de leadership.

En effet, les dirigeants agissent en fonction de diverses tactiques ou activités que l'organisation entreprend en fin de compte et en accord avec leur vision stratégique. Cependant, comme le leadership ne se définit pas socialement mais personnellement et psychologiquement, chacun peut s'efforcer d'être un leader en augmentant constamment sa conscience de soi, afin de ne pas faire preuve d'une pathétique étroitesse d'esprit et d'un comportement contraire à l'éthique.

### **5.3.3 Analyse de la portée de l'adoption de la RSE**

L'intégration de la RSE est un effort volontaire et complexe qui implique la prise en compte des exigences des parties prenantes internes et externes, la collecte de données sur chacune d'entre elles, la divulgation de données sur l'engagement social des entreprises et la formulation d'une stratégie de RSE et de communication. Si l'entreprise a des intentions sincères et concrètes, ses parties prenantes seront prêtes à la soutenir et intéressées par sa démarche et ses actions sociales et environnementales. Une telle approche donne à l'entreprise une image de marque plus forte. Si, en revanche, les efforts déployés pour adopter la RSE sont motivés par le marketing, ses relations avec ses parties prenantes ne tarderont pas à se dégrader et son image de marque en pâtira. Cette situation amène certaines parties prenantes à porter un jugement sur la portée et l'intensité de l'adoption de la RSE par l'entreprise. Dans le tableau qui suit, nous présentons les résultats de nos entretiens avec certains dirigeants des entreprises cotées en bourse afin de tenter d'élucider cette question.

**Tableau 15 : Portée de l'adoption de la RSE**

Nature des Perceptions	Déclarations	Entreprises
<p><b>Perceptions significative quant à la portée de l'adoption de la RSE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Franchement, je dois reconnaître que la RSE nous a aidés à améliorer les pratiques sociales et environnementales de notre entreprise et a contribué à en influencer positivement la valeur immatérielle à moyen terme ; sa mise en œuvre nous a permis notamment d'automatiser les activités de recrutement et de dotation en personnel, d'identifier les candidats idéaux, d'améliorer la qualité des candidats et les conditions de travail, de prévenir et de maîtriser les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, et d'accroître la performance de notre entreprise. Etc »</i></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>A travers notre unité RSE, nous gagnons en expertise pour examiner les efforts de la banque, les comparer avec ceux d'autres banques, stimuler les améliorations internes et apporter une plus grande discipline à notre travail »</i></li> </ul>	<p><b>14</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>L'engagement en faveur de la protection de l'environnement et notre responsabilité sociale (RSE) s'applique concrètement et quotidiennement, pour nos actionnaires, nos clients et nos collaborateurs ».</i></li> </ul>	<p><b>33</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>-Afin de pouvoir mener à bien nos activités et de nous positionner comme une entreprise citoyenne, nous soutenons les communautés locales où nous opérons, en créant des emplois, mais aussi en favorisant le dialogue sur la protection de l'environnement. Cela est particulièrement important dans notre secteur d'activité (l'exploitation minière). Il s'agit là d'une condition presque indispensable à l'exercice de nos activités »</i></li> </ul>	<p><b>42</b></p>
<p><b>Perceptions relatives à la portée de l'adoption du Label RSE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Les labels et les certifications sont simplement une indication pour le consommateur et une sorte de vitrine ; nous avons nos propres systèmes internes, que nous appliquons largement ».</i></li> </ul>	<p><b>62</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Nous sommes très prudents en ce qui concerne le label RSE de la CGEM car la commission qui s'en charge doit évaluer son impact depuis sa création et étendre son champ d'application à la notion de valeur partagée. En outre, l'attribution doit inclure les partenaires sociaux et les acteurs représentatifs de la société civile. De cette manière, nous pouvons être intéressés ou non par sa mise en œuvre.»</i></li> </ul>	<p><b>La personne interrogée souhaitait rester anonyme.</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Les clients aiment voir les logos... Je ne dirais pas qu'ils sont très bien informés sur la RSE et ses normes... cependant, avec le temps, leur connaissance augmente ».</i></li> <li>• « <i>L'adoption de la RSE dans nos activités quotidiennes est prouvée</i></li> </ul>	

	<i>par le fait que nous nous conformons avec succès aux exigences des audits externes annuels, mais il y a des moments où je me demande si cette responsabilité sociale relève de la responsabilité de l'entreprise, car cela se fait au détriment de sa responsabilité économique ».</i>	<b>Idem</b>
<b>Perceptions concernant le rôle de l'État</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>« La RSE ne peut être pensée seulement dans une optique individuelle mais doit également trouver sa place dans une dynamique d'action collective pour soutenir les entreprises dans leurs actions. L'Etat doit mettre la main dans la poche pour compenser les limites des entreprises privées. »</i></li> </ul>	<b>6</b> (n'est dotée du Label RSE de la CGEM)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>« Entre nous, on ne peut raisonnablement attendre des entreprises marocaines qu'elles assument seules toute la responsabilité sociale et sociétale. En fait, l'État est absent et laisse les entreprises seules faire le travail qui est normalement le sien. Il est vrai que les pouvoirs publics sont débordés par l'ampleur des enjeux, mais ils sont censés déclencher une dynamique d'action collective pour aider les entreprises à prendre en charge une partie de cette responsabilité sociale, à travers des actions de sensibilisation et de promotion de la RSE auprès des PME ».</i></li> </ul>	<b>15</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>« Il est difficile d'appliquer les concepts de RSE issus des pays européens ou des États-Unis d'Amérique aux contextes des pays en développement comme le Maroc. L'État doit assumer sa responsabilité de sensibilisation et de contrôle, car beaucoup d'actions dites responsables sont en réalité qu'un trompe-l'œil. »</i></li> </ul>	<b>43</b> (n'est dotée du Label RSE de la CGEM)

**Conclusion 3 :** Les exemples décrits ci-dessus indiquent qu'à l'exception d'une minorité d'entreprises pionnières qui font de la RSE un véritable levier de performance, la plupart des entreprises qui s'engagent dans une telle démarche sont guidées par une politique de marketing et de communication externe de type greenwashing. Ainsi, la portée d'adoption de la RSE constitue le minimum requis car la plupart des entreprises ne cherchent pas vraiment à se conformer aux exigences des normes de RSE. Ils soulignent en outre que l'État doit jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la RSE, la mise en œuvre et la garantie de solutions de RSE acceptables pour tous, l'entreprise, les représentants des travailleurs et la société civile. Ces derniers doivent être consultés à tous les stades du processus d'élaboration des solutions RSE et leur mise en œuvre. Ils insistent également sur la nécessité pour l'État de promouvoir la RSE par des mesures visant à renforcer le cadre juridique pour la prévention et la sanction des pratiques trompeuses, à

encourager le débat sur le développement durable et la responsabilité sociale et à promouvoir les principes de la RSE, conformément aux recommandations du Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Le résumé des opinions des participants illustré dans le tableau 16, ci-dessous fournit un autre élément important pour évaluer la portée de l'adoption de la RSE et des pratiques de gestion durable, en mettant l'accent sur la place et le rôle des parties prenantes.

**Tableau 16 : Évaluation de la portée de l'adoption de la RSE au niveau des parties prenantes**

Nature des Perceptions	Déclarations	Entreprises
Une prise en compte significative des PP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Les parties prenantes occupent une place prépondérante dans notre stratégie de RSE et nous nous engageons à être transparents envers elles et à les impliquer dans la création de valeur pour notre entreprise... La norme ISO 26 000, sur laquelle repose la Charte de la RSE et le Label RSE de la CGEM, nous est utile à cet égard pour identifier correctement nos différentes parties prenantes et établir un dialogue avec elles».</li> <li>• « Notre groupe veille à véhiculer les valeurs de la RSE et du développement durable auprès de ses clients et de ses employés, mais aussi auprès de ses fournisseurs et de la société civile. A cette fin, il mène des actions de sensibilisation, avec le concours d'organisations engagées dans la promotion de la RSE et du développement durable »</li> <li>• « Nos activités de sensibilisation comprennent diverses opérations avec la société civile. Cette action est placée sous la responsabilité du département Stratégie et Qualité, qui place le dialogue avec les parties prenantes au cœur de notre stratégie RSE. En ce qui concerne nos actions en faveur de notre P&amp;P, je voudrais mentionner les suivantes : les heures de bénévolat effectuées par 40 bénévoles de notre banque, le soutien aux étudiants par le biais de notre programme de "bibliothèques de classe", les sessions de formation dispensées à nos employés, la réduction de la consommation de papier et d'électricité, pour n'en citer que ceux-là, sont autant de preuves de notre engagement envers nos parties prenantes ».</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Les clients sont conscients et sont parfois très exigeants et critiques. Ce sont eux qui jugent réellement notre mode de fonctionnement, car ils peuvent reconnaître si ce que nous essayons de transmettre par la RSE est destiné à améliorer notre image ou une stratégie intégrée »</li> </ul>	

**Une prise en compte limitée des PP**

- « Les clients connaissent la RSE.... je ne connais peut-être pas tous les détails, mais ils ont une certaine connaissance et peuvent évaluer si l'entreprise applique les principes de RSE de manière substantielle ou non ».
- « Les parties prenantes sont nombreuses, certaines sont choisies, d'autres nous sont imposées, au point que nous ne savons pas lesquelles nous sont les plus utiles et comment les satisfaire. »

**Conclusion 4 :** Il semble que les opinions des personnes interrogées varient clairement en fonction de la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises estiment que les différentes parties prenantes ont toutes la même légitimité à exprimer leurs attentes. Par conséquent, les demandes légitimes des parties prenantes sont prises en compte dans ces grandes entreprises car elles disposent de moyens financiers importants et d'outils appropriés pour entreprendre des démarches et des projets de RSE. En outre, la prise en compte des différentes demandes des PP se fait par la négociation, la consultation et constitue en définitive une décision d'entreprise.

En revanche, les PME donnent la priorité (résultats décrits ci-dessus) aux clients qui sont perçus comme ayant une influence significative sur la manière dont ces entreprises adoptent la RSE, ce qui suggère que les attentes des parties prenantes n'ont pas la même légitimité, les parties prenantes externes, en particulier les clients, ayant souvent une plus grande légitimité que les parties prenantes internes. Cette orientation montre que toutes les entreprises ne peuvent pas prendre en compte toutes les demandes légitimes des parties prenantes, car les moyens dont elles disposent sont limités. Une telle stratégie de RSE qui n'est orientée que vers les clients s'avère très limitée et peut donc influencer négativement leur image et leur compétitivité.

#### **5.3.4 Contexte de l'adoption de la RSE**

À ce jour, la plupart des études sur la RSE ont été menées dans le contexte de pays développés tels que l'Europe occidentale, les États-Unis et l'Australie (Jamali et Mirshak, 2007), les pratiques des pays émergents étant encore trop peu connues. Il est nécessaire d'approfondir la recherche sur la RSE dans le contexte des pays en développement, notamment à la lumière des contextes économiques et sociétaux dans lesquels les entreprises opèrent aujourd'hui, contextes sur lesquels nous devrions nous appuyer pour donner un nouveau sens à la RSE. En effet, la relation entre la

RSE et la performance financière ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs qui ont étudié ce lien. Il ressort en effet clairement que tout dépend du contexte, de la nature de la RSE adoptée et du calendrier de sa mise en œuvre. À cet égard, il est utile d'explorer les conceptions et les perceptions de la RSE dans les pays en développement et d'évaluer dans quelle mesure la pratique de la RSE dans ces pays a évolué au-delà des limites de la conformité et des relations publiques.

En outre, les effets de la crise sanitaire COVID-19 ont constitué un test de force sans précédent pour la responsabilité sociale des entreprises. Les témoignages des personnes interrogées nous ont permis d'évaluer l'application des concepts de RSE par les entreprises dans un contexte de crise. Toutes les personnes interrogées, sans exception, se sont plaintes de l'impact négatif de la crise sur leurs activités tout au long de la chaîne de valeur sociale, de la protection des employés à l'assistance à la clientèle et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à la protection de la vie privée. Pourtant, à une époque marquée par l'endiguement et la distanciation sociale, de nombreuses entreprises ont pris des mesures claires pour "tendre la main" à leurs parties prenantes et se positionner en tant qu'entreprises citoyennes valables. Néanmoins, cette crise doit être considérée comme une opportunité pour les entreprises de définir une stratégie véritablement globale et cohérente pour le développement durable : une stratégie concertée et coordonnée aux niveaux social, financier et opérationnel. Dans ce qui suit, nous détaillons certaines de nos observations sur ces questions.

La RSE est un concept multidimensionnel qui découle du contexte multiculturel dans lequel elle se déroule. Il est nécessaire d'adapter les concepts théoriques de responsabilité aux contextes locaux des pays en développement tels que le Maroc, en prenant en compte ses spécificités, souvent culturelles, afin de faire ressortir les concepts et les pratiques d'une RSE appropriée. Elle doit être profondément ancrée dans les traditions, la religion, les habitudes, les croyances, les idéologies, les connaissances, les attitudes et les pratiques du pays dans lequel elle est mise en œuvre.

Le concept de RSE est généralement considéré sous trois angles : environnemental, social et économique. Apparemment cela découle d'une variété de facteurs contextuels qui ont nettement caractérisé les dernières années - parmi lesquels trois s'avèrent décisifs : a) La globalisation des marchés et la libéralisation des échanges ; b) La détérioration des conditions sociales et l'élargissement des écarts sociaux, ainsi que l'épuisement des ressources naturelles, incitent les entreprises à identifier les principaux défis auxquels elles sont confrontées à travers 5 dimensions liées au développement durable : « sociale, environnementale, organisationnelle, économique et

financière ». Ces dimensions s'associent pour mesurer la performance globale des entreprises ; et c) la crise sanitaire du covid-19 qui a entraîné de graves perturbations socio-économiques au niveau mondial. Ces facteurs contextuels obligent de plus en plus les entreprises à assumer leurs responsabilités sociales et à pallier les insuffisances de la régulation des droits sociaux par le marché et l'État.

#### **a) La RSE en contexte de globalisation des marchés**

L'augmentation du commerce international est le résultat du dynamisme croissant des entreprises de toutes tailles, même si les multinationales en détiennent une très grande partie. La circulation des biens, des services et des capitaux est devenue courante et de nombreux pays peuvent être reliés au sein d'un même groupe d'entreprises. Ce phénomène est en fait une mondialisation de l'économie et pas seulement une internationalisation des échanges. Ce rôle croissant des entreprises leur confère de plus en plus une responsabilité sociale qui s'étend au-delà des frontières du pays. En outre, la mondialisation sans aucune régulation sociale par l'État conduit les entreprises à imposer leur propre vision de la RSE. Mais cette mondialisation, ainsi comprise, peut-elle conduire à des approches communes de la RSE ? Est-elle susceptible de rapprocher les cultures ? Et de constituer une source de richesse pour tous, notamment pour les pays en développement ? En sachant qu'elle entraîne de nouveaux modes d'organisation et de gestion dans les entreprises de ces pays, qui se traduisent par des conditions de travail difficiles.

En réponse à ces questions, certains répondants ont estimé que la mondialisation avait un impact négatif à pratiquement tous les niveaux. Elle entraîne, selon eux, une intégration étroite des économies, une augmentation considérable des échanges commerciaux, une minimisation du rôle de l'État, une délocalisation des emplois et des disparités sociales et culturel, etc. D'autres, en revanche, considèrent que la mondialisation apporte des avantages considérables, notamment l'accès à des cultures étrangères, la créativité et l'innovation, la mobilisation des ressources humaines, la baisse des coûts des biens et des services, etc.

**Tableau 17 : Adoption de la RSE en contexte de mondialisation**

Nature des perceptions	Déclarations	Entreprises
<p><b>Perceptions défavorables</b> quant à l'adoption de la RSE dans le contexte de la mondialisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>La répartition inéquitable des retombées de la croissance provoque une déstabilisation de la production locale creuse le fossé entre les entreprises nationales et multinationales. Les PME marocaines ne peuvent pas revitaliser avec ces dernières et s'adaptent lentement aux nouvelles règles. Il convient d'ajouter que, dans un contexte de mondialisation, les mouvements de capitaux profitent principalement aux multinationales au détriment du pays d'accueil.</i> »</li> </ul>	<p><b>39</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Dans le contexte d'une mondialisation croissante, les mesures prises pour donner effet aux accords commerciaux ont des répercussions néfastes sur notre secteur d'activité (Pétrochimique)»</i></li> </ul>	<p><b>58</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Les multinationales apparaissent comme des superpuissances, se plaçant au moins sur un pied d'égalité avec l'État, qui n'a plus les moyens de les contrôler et de les réguler et dont les normes, les règles comptables ou de gestion sont bien insuffisantes pour mesurer les biais introduits par les échanges (transport, environnement, ressources, biodiversité, etc.), ce qui est néfaste en termes de temps et de responsabilité. Je crains que cela ne se transforme en un désastre non maîtrisé »</i></li> </ul>	<p><b>48</b></p>
<p><b>Perceptions favorables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>La mondialisation est une bonne chose, bien qu'imparfaite, elle a permis à la RSE de compléter les normes du droit du travail et de les peaufiner dans le contexte difficile des entreprises en réseau. Nos approches de la RSE intègrent des principes universellement reconnus tout en respectant le contexte culturel, religieux, linguistique et ethnique des Marocains.</i> »</li> </ul>	<p><b>41</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>La mondialisation oblige notre pays à élargir le champ de ses partenariats économiques et politiques, ce qui est propice à l'élargissement de l'expérience de notre entreprise dans le domaine de la RSE. Toutefois, l'État doit jouer un rôle de surveillance en évaluant le comportement et l'engagement des entreprises et en les sanctionnant en cas de pratiques douteuses.</i> »</li> </ul>	<p><b>61</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Notre stratégie de RSE nous permet d'examiner l'importance croissante de la diversité et de l'identité culturelles dans le contexte de la mondialisation des marchés.</i> »</li> </ul>	<p><b>33</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>La mondialisation en tant que telle n'est pas une mauvaise</i></li> </ul>	

*chose car la RSE ne s'arrête pas aux frontières et les gouvernements essaient également de se positionner avantageusement en termes de RSE, mais l'Etat doit veiller à ce que cela se fasse dans un cadre où les entreprises marocaines et la société civile en bénéficient. »*

14

En ce qui concerne la dimension sociale de la mondialisation, des points de vue divergents ont été exprimés sur l'impact social de la mondialisation. Pour certains, la mondialisation a un impact positif sur l'engagement social des entreprises, tandis que pour d'autres, la mondialisation accentue les disparités et ne répond, en soi, à aucun besoin. Le tableau 17 ci-dessus reflète ces différences.

### **b) Performance environnementale**

Les entreprises sont confrontées au défi d'offrir à leurs employés des conditions sociales équitables, de fournir à leurs clients les meilleurs services possibles et d'améliorer leur comportement environnemental. Les déclarations et les opinions des personnes interrogées concernant les alternatives pour améliorer leur comportement environnemental sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 17.1 : Pratiques relatives à la performance environnementale des entreprises**

Motivations	Déclarations	Entreprises
<b>Amélioration de performance environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Nos avancées sur le plan de l'efficacité et de l'efficience ont contribué à améliorer notre comportement environnemental, notamment en ce qui concerne l'utilisation de l'énergie, de l'eau et des emballages. Le suivi de notre performance environnementale est assuré par une tierce partie, qui est notre consultant en environnement »</li> <li>« Afin de mettre en évidence les domaines d'action prioritaires et de contrôler sa performance environnementale, notre groupe a défini les indicateurs de performance environnementale sur lesquels il s'appuie le plus, ainsi que des objectifs chiffrés d'amélioration pour chaque département conformément à un calendrier détaillé ».</li> <li>« Pour améliorer notre performance environnementale, nous adoptons une approche commune dans toutes nos activités et en couvrant nos principaux impacts environnementaux, tout en contribuant entre autres à minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement.</li> </ul>	

*[...] Nous sommes conscients que notre contribution ne portera ses fruits que dans la mesure où elle soutiendra des solutions, des initiatives et des institutions animées par des gens responsables et mises en œuvre au niveau local».*

- *« Notre flexibilité dans la définition des exigences de nos parties prenantes internes et externes a favorisé l'amélioration rapide de notre performance environnementale ».*

Ces avis font apparaître une unanimité totale des entreprises (multinationales et nationales) de tous les secteurs d'activité, sur l'impact fortement négatif de leur activité sur l'environnement et attestent de leur détermination à protéger l'environnement.

### **c) Performance sociale**

La prise de conscience sociale accrue de ces dernières années a débouché, d'une part, sur un accroissement de la pression législative et, d'autre part, sur une vague de mesures visant à promouvoir des actions destinées à minimiser les impacts sociaux négatifs en promouvant la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Celle-ci revêt une importance primordiale pour les entreprises qui ont atteint une certaine taille. Elle est susceptible de fournir une base idéale pour traiter des questions telles que la transparence, les droits de l'homme, les besoins de la chaîne d'approvisionnement, la résolution des conflits, la lutte contre la corruption et les pratiques déloyales en matière d'emploi. Ces questions peuvent être traitées par le biais d'un changement d'approche des activités principales de l'entreprise ou au moyen de relations plus larges aux niveaux communautaire et politique. Ainsi, toutefois la perception des dirigeants des entreprises marocaines cotées en bourse varie considérablement et reflète leurs objectifs. Pour certaines parties prenantes, la rentabilité du portefeuille reste un aspect critique, tandis que d'autres s'intéressent davantage aux indicateurs de développement et de performance sociale, comme l'illustre le tableau 17.2 ci-dessous.

**Tableau 17.2 : Pratiques relatives à la performance sociale des entreprises**

Motivations	Déclarations	Entreprises
<b>Performance sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>« Les dimensions sociales sont intégrées dans notre concept de durabilité en tant qu'éléments de valeur égale aux dimensions économiques et financières. Cependant, toutes les entreprises ne sont pas sur un même pied d'égalité. Il y a celles qui adoptent volontairement de bonnes pratiques et d'autres qui ont des pratiques injustes, dangereuses, irresponsables sur le plan environnemental ou social. Et c'est là que l'État doit intervenir pour compléter les règles existantes par des sanctions efficaces afin de punir les entreprises irresponsables ».</i></li> <li>• <i>« Notre activité bancaire, en particulier celle de soutien et de prêts aux PME, nous amène, entre autres, à prendre des mesures relatives à leur "performance sociale" avant de leur accorder des prêts ».</i></li> <li>• <i>« Notre engagement en faveur de la performance sociale et de l'inclusion sociale nous a grandement aidés à acquérir la confiance des marchés africains ».</i></li> <li>• <i>« L'engagement social est axé sur le renforcement de notre image de marque. Cette image de marque, qui renforce notre engagement permanent envers nos employés et nos clients, est intégrée dans tous nos programmes et initiatives. »</i></li> <li>• <i>« L'adoption de la RSE a été suivie par la mise en place d'un marketing social approprié pour renforcer notre image et notre marque à travers une triple approche : sociale, environnementale et économique. »</i></li> </ul>	

Ce tableau montre que les actions et programmes liés à l'engagement social des entreprises sont généralement de nature aléatoire. Nous pouvons donc constater que l'engagement social des grandes entreprises est motivé par un désir constant de communiquer et de redynamiser leur activité de marketing, en veillant à ce que leur attitude socialement responsable soit perçue comme une perspective moraliste, car ceci est de son intérêt de le faire. D'autre part, l'engagement social des PME est motivé par la recherche d'une meilleure image et d'une plus grande rentabilité. Les PME sont réticentes à s'engager à dépenser davantage sur les aspects sociaux, utilisant la crise sanitaire actuelle comme prétexte pour revenir sur leurs engagements en matière de RSE.

#### d) Performance économique et financière

La performance peut être considérée « comme un “attracteur étrange” dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale » (Pesqueux, 2005, cité par Issor, 2017). Cependant, la performance économique et financière occupe une place très importante dans la vie des entreprises et constitue un tremplin pour réaliser d'autres formes de performances. Mais ce que les entreprises ne doivent pas négliger, c'est que les performances économiques et financières dépendent de facteurs non financiers tels que la fidélité des clients, la satisfaction des employés, les processus internes, l'engagement social et le degré d'innovation de l'entreprise. Sur ce point, les déclarations des répondants varient considérablement en termes de portée et de contenu, comme l'illustre le tableau 17.3, ci-dessous :

**Tableau 17.3 : Pratiques relatives à la performance économique et financière**

Motivations	Déclarations	Entreprises
<b>les pratiques environnementales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• « Le modèle de performance de notre entreprise est basé sur la performance économique et financière, l'excellence commerciale et la responsabilité sociale et environnementale ».</li><li>• « Nous sommes convaincus que nos performances économiques et notre prospérité sont étroitement liées à la dimension d'entreprise citoyenne responsable qui caractérise notre groupe »</li><li>• « Nous privilégions les projets présentant un potentiel important de rentabilité économique et financière à long terme. Notre engagement social est tributaire de cette rentabilité économique et financière ».</li><li>• « Dans un environnement économique incertain, le renforcement des performances opérationnelles est une priorité ».</li><li>• « À quoi bon s'engager dans l'action sociale quand, par ailleurs, il n'y a pas de soutien financier aux petites et moyennes entreprises pour faire face à cette crise. Nous avons toujours apporté notre contribution à la RSE pour faciliter la vie de nos citoyens et de nos employés, mais nous devons maintenant penser à notre survie pour ne pas mettre les clés sous la porte ».</li></ul>	

Les entreprises sont désormais obligées de viser des performances supérieures, en répondant aux exigences sociales de leurs parties prenantes. Cependant, les entreprises tendent à concevoir des stratégies qui leur permettront de survivre et de prospérer dans un environnement instable qui exige à la fois des performances financières et une réactivité efficace vis-à-vis des parties prenantes. Alors que pour ces entreprises, la performance sociale se traduit par la performance financière, pour d'autres, en particulier les PME, cette relation dépend d'une rentabilité financière croissante.

### e) Performance organisationnelle

Dans ce qui suit, nous présentons certaines des opinions des dirigeants de sociétés marocaines cotées en bourse concernant leur efficacité organisationnelle. La littérature sur ce sujet confirme que l'efficacité organisationnelle contribue à la performance globale de l'organisation. En effet, la performance recouvre également le résultat de l'engagement des employés, la dynamique du système de GRH et les effets à long terme de diverses décisions d'orientations qui, lorsqu'ils sont correctement mis en œuvre et utilisés, peuvent canaliser les efforts des employés désireux d'être performants. À ce propos, l'efficacité organisationnelle requiert une attention particulière de la part de tous les répondants, comme le montre le tableau 17.4 ci-dessous.

**Tableau 17.4 : Pratiques relatives à la performance organisationnelles des entreprises**

Motivations	Déclarations	Entreprises
<b>les pratiques organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Toute unité organisationnelle (section, division, direction ou direction générale) a la responsabilité de son propre contrôle interne et de son efficacité ».</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>« ...notre capacité à tenir les engagements énoncés dans nos priorités stratégiques repose sur notre aptitude à aligner les initiatives stratégiques en matière de ressources humaines sur les objectifs de l'organisation et les aspirations des employés, améliorant ainsi l'efficacité de l'organisation de manière générale ».</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>« On peut considérer les résultats préliminaires du système de gestion de la qualité, qui nous avons mis en place, comme un pas en avant vers une meilleure gestion de notre structure organisationnelle ».</li> </ul>	

- *« La certification du système de gestion de la qualité ISO 9001 témoigne de l'engagement de notre entreprise en faveur d'un service de qualité et de la satisfaction des clients. Elle vise également l'amélioration continue de notre performance organisationnelle ».*
- *« Nous considérons que l'engagement des employés est un facteur clé de l'efficacité organisationnelle et de la performance des employés »*
- *« Pour chaque décision, si elle est approuvée, la hiérarchie organisationnelle sera définie et une structure spécifique chargée de sa mise en œuvre sera établie, de même que la structure organisationnelle et les organes de gestion appropriés nécessaires à la réalisation de l'action ».*

Malgré cette unanimité des dirigeants d'entreprises sur l'importance accordée aux aspects organisationnels, elle ne doit pas cacher le fait que le non-respect de l'éthique sur le lieu de travail pourrait entraîner une baisse des performances personnelles et organisationnelles. Par ailleurs, il serait également utile d'examiner le contexte organisationnel dans lequel les décisions de gestion sont prises. Le pilotage opérationnel de la performance organisationnelle vise en outre à relier les objectifs aux moyens nécessaires pour les atteindre (Giraud&Zarlowski,2011), ce qui implique le renforcement des structures organisationnelles des entreprises.

#### **f) La RSE en tant que réponse à la crise Covid-19**

Une étude réalisée début octobre 2020 par Inforisk D&B sur l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur les entreprises marocaines, portant sur un échantillon de 2 039 entreprises et couvrant les 12 régions du Royaume, montre une baisse moyenne d'environ 32 % du chiffre d'affaires des entreprises interrogées en 2020. Cette étude a révélé que les petites entreprises sont plus sensibles à l'impact de la crise puisqu'elles prévoient une baisse de leur chiffre d'affaires d'environ 40% en 2020 contre 24% pour les grandes entreprises. Par ailleurs, ces deux types d'entreprises ont peu de visibilité sur une éventuelle reprise de leur activité en 2021.

Dans ce qui suit, nous proposons un premier examen de la manière dont les dirigeants des entreprises marocaines ressentent les effets de la pandémie de Covid-19 sur les aspects essentiels et les développements fondamentaux de la RSE. Nous soutenons que cette pandémie offre une grande opportunité aux entreprises d'évoluer vers une RSE plus authentique et plus réelle et de contribuer

à relever les défis sociaux et environnementaux qu'elle implique. Dans le but de savoir si cette crise constitue un coup de pouce ou un frein à la promotion de la RSE et de l'engagement social des entreprises, nous avons interrogé quelques dirigeants d'entreprises cotées à la bourse de Casablanca. Leurs opinions et points de vue sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 17.5 : Pratiques relatives à la performance organisationnelles des entreprises**

Perception	Déclarations	Entreprises
<p><b>Cerise sanitaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>« ...le contexte de ralentissement de la croissance n'est pas propice à la prise en compte des dimensions sociales. C'est la survie de notre entreprise qui est en jeu actuellement et il est impératif de la rendre rentable à l'heure actuelle ».</i></li> <li>• <i>« Depuis le début de cette crise, notre direction a adopté une logique essentiellement financière pour définir sa nouvelle stratégie. Son objectif actuel est d'atteindre une rentabilité maximale, indépendamment des conséquences sociales ou environnementales.</i></li> <li>• <i>« Cette crise sanitaire a montré que les enjeux sociaux sont désormais suffisamment importants pour être pris en compte....Pour que notre valeur immatérielle se renforce, nous avons pris des mesures pour améliorer nos pratiques managériales et notre stratégie sociale et environnementale ».</i></li> <li>• <i>« Grâce à notre expérience dans le développement de programmes de RSE et à la mobilisation de nos employés, nous avons très rapidement instauré des procédures sanitaires extrêmement rigoureuses et acceptées par les employés et les communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités. »</i></li> <li>• <i>« Lorsque la pandémie nous a frappés début mars 2020, nous avons pu compter sur la confiance de nos parties prenantes pour identifier les domaines dans lesquels la communication sociale pourrait contribuer à améliorer les attitudes et les bonnes pratiques sanitaires, en coordination avec les autorités. »</i></li> <li>• <i>« La première chose que nous avons faite après notre installation au Maroc a été de dresser une carte de tous les acteurs locaux (autorités, syndicats, représentants des communautés, représentants des ONG, etc. ). Lorsque l'épidémie a éclaté, nous nous sommes appuyés</i></li> </ul>	

*sur cette grille pour adapter rapidement notre réponse sanitaire et sociale, dans le cadre de notre stratégie de responsabilité sociale en réponse à une série de pressions sociales, environnementales et économiques causées par cette crise »*

- *otre groupe (Danone) est devenu depuis fin juin 2020 la première "entreprise à mission" du CAC 40, dont font partie les plus grands groupes français. Ce nouveau statut rend la direction générale de notre groupe responsable devant le conseil d'administration du respect et de la mise en œuvre de ses engagements sociaux et environnementaux, ainsi que de ses résultats financiers.*

La pandémie de Covid-19 se présente aujourd'hui comme un test ( brutal ) de l'engagement concret des entreprises dans les domaines sociaux et environnementaux, en particulier au Maroc, où les enjeux dans ce domaine sont nombreux. Si la plupart des grandes entreprises ont su adapter et développer leur stratégie RSE depuis plus d'une décennie, seules celles qui se sont véritablement intégrées dans un plan global de relations avec leurs salariés, leurs fournisseurs et les communautés locales, et qui ont adapté correctement leur organisation, se sont montrées capables d'affronter la pandémie de manière flexible.

**Conclusion 5 :** Dans un monde globalisé, la RSE peut apparaître à la fois comme un choix stratégique pour les entreprises multinationales et un véritable casse-tête pour les PME, qui doivent développer des stratégies sociales, respecter le droit du travail et répondre aux défis sociaux et juridiques imposés par la mondialisation croissante de l'économie. Concernant l'utilisation du label RSE de la CGEM par certaines entreprises. Il ressort de certains entretiens que l'utilisation de ce label vise à promouvoir leurs pratiques de RSE, voire, dans certains cas, à induire en erreur les parties prenantes sur leurs pratiques réelles en matière de RSE. Par ailleurs, la crise sanitaire de Covid-19 a peut-être fini par changer la vision de certains dirigeants sur les avantages de la mise en œuvre de véritables stratégies de RSE, loin d'être de simples outils de communication pour redorer leur image de marque auprès de leurs clients, mais dans le cadre du respect des valeurs, de la culture et des besoins humains des individus et des communautés. Ils ont compris, avec peine, que la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise était un moyen de mieux traverser une crise.

De cette analyse du contexte de l'adoption de la RSE, il ressort également que la plupart des entreprises sont plus susceptibles d'adopter les principes de la RSE en raison de pressions externes plutôt que dans le cadre d'une amélioration continue de leurs performances globales.

### **Conclusion de l'analyse qualitative**

La recherche d'une RSE parfaite exige des entreprises qu'elles jouent un rôle de premier plan dans la promotion de bonnes et justes pratiques de RSE, en trouvant le juste équilibre dans la gouvernance et en combinant performance économique et sociale. Par ailleurs, les parties prenantes diffèrent en fonction du secteur d'activité, du pays ou du territoire. Il importe de les identifier de manière aussi complète que possible. Mieux les parties prenantes sont impliquées dans l'élaboration de la stratégie de RSE, mieux l'entreprise sera crédible aux yeux des médias et de la société civile. Il convient également de trouver le bon équilibre entre l'entreprise et ses parties prenantes, entre la société et l'entreprise et entre ce qui devrait être volontaire et ce qui devrait être obligatoire. De même, l'action syndicale doit être menée par le biais de nouvelles alliances et doit être développée au niveau local, régional et international, afin que les entreprises ne puissent pas agir en dehors de la loi ou utiliser la RSE comme un instrument visant uniquement le profit.

Notre analyse qualitative montre qu'il existe une prise de conscience de la part des entreprises marocaines cotées en bourse de l'impact de leur activité sur l'environnement et de la nécessité de mettre en œuvre des politiques favorisant sa protection. Dans ce contexte, le pouvoir des parties prenantes peut être un facteur d'influence important dans la stratégie environnementale d'une entreprise. En effet, les différentes parties prenantes de l'entreprise sont, selon Erlandsson et Tillman (2009), un facteur important qui influe sur le comportement environnemental des entreprises. Pour leur part, Lu et Abeysekera (2014), considèrent que les actionnaires et les créanciers influencent les stratégies sociales et environnementales des entreprises liées à leur comportement environnemental.

L'analyse qualitative préliminaire indique également que les motivations des entreprises à adopter la RSE et la manière dont elles l'appliquent diffèrent selon la taille et le secteur de l'entreprise. Il a été constaté que les PME adoptent la RSE et se conforment à certaines normes de RSE pour trois raisons principales : gagner des marchés publics, améliorer leur image de marque et accroître leurs performances financières.

Certains répondants considèrent clairement l'adoption de la RSE comme un processus progressif. Ils estiment que l'entreprise ne peut pas se conformer pleinement à toutes les exigences et que l'adoption de critères de RSE constitue une procédure continue. Quelques-unes de ces exigences sont très générales et s'appliquent à tous les processus des entreprises ; d'autres exigent des changements importants et longs et ne peuvent être réalisées du jour au lendemain. Cette affirmation est acceptée parce que diverses initiatives volontaires de RSE prises par de grandes entreprises, notamment l'adoption et la mise en œuvre de codes de conduite en matière de RSE, ont été lancées et développées volontairement par celles-ci au fil du temps. En outre, l'analyse qualitative a indiqué en revanche que les clients influencent la manière dont les PME adoptent la RSE que la mondialisation remet en question les conceptions traditionnelles des rôles sociétaux et culturels des entreprises et des gouvernements et leur capacité à s'engager socialement, dans le contexte de la globalisation des marchés, ainsi que les défis posés par la réalité sociale et la manière dont la notion d'"engagement social" est comprise

Enfin, le label CGEM a été présenté dans certains témoignages comme un moyen de marketing et de communication et un exercice inutile qui n'aide pas les entreprises mais, au contraire, accroît les lourdeurs administratives (entreprise 2), complique les opérations commerciales (entreprise 28) et entraîne des retards dans la production des entreprises (entreprise 20), ce qui peut expliquer pourquoi une grande partie des entreprises cotées n'ont pas renouvelé leur label RSE de la CGEM ou non pas cherché à l'avoir, le tableau (12, p. 234) illustre bien cette réalité.

**Par ailleurs, des informations sur l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption de la RSE pourraient contribuer à fournir des données supplémentaires pour affiner l'analyse quantitative. Ainsi, l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption de la RSE sont des critères qui déterminent la performance d'une entreprise, son potentiel de changement et son adhésion aux principes de la RSE, et fournissent une base pour juger de la performance sociale, environnementale, organisationnelle, économique et financière qui, à leur tour, permettent d'évaluer la performance globale de l'entreprise. Cette relation entre ces performances et la performance globale des entreprises fera l'objet d'une analyse quantitative dans la prochaine section.**

## **5.4. Interprétation des résultats de la recherche quantitative**

Cette section présente notre modèle conceptuel et notre choix de variables basé sur des hypothèses de recherche spécifiquement conçues pour mesurer la relation RSE/PGE. Elle explique certains des concepts clés qui sont construits à partir d'un large éventail de variables pour estimer les effets des variables indépendantes (la RSE) sur la variable dépendante (performance globale des entreprises)

### **5.4.1 Présentation de notre modèle conceptuel**

Nous présentons ici le modèle conceptuel sur lequel repose notre recherche. Par " modèle ", on entend une « représentation formelle d'idées ou de connaissances relatives au phénomène » (Malinvaud, E., 1978). Il est « un intermédiaire à qui nous déléguons la fonction de connaissance, plus précisément de réduction de l'encore énigmatique, en présence d'un champ d'étude dont l'accès, pour des raisons diverses, nous est difficile » (S. Bachelard, 1979), il est composé d'un ensemble d'hypothèses sur les éléments essentiels du phénomène et les lois qui le régissent "» (Grawit, 2001). Un modèle est donc destiné à faciliter la compréhension d'une réalité ou d'un problème à travers une représentation sous forme graphique. En d'autres termes, le modèle consiste en un schéma graphique qui représente de manière rigoureuse un phénomène dans le but de fournir un cadre de raisonnement pour expliquer une réalité.

Tout modèle de recherche est composé de variables et d'hypothèses. Comme celles-ci ont été présentées dans le premier chapitre, nous proposons de passer à la présentation des variables qui composent notre modèle, puis à la présentation du modèle.

### **5.4.2. Les variables du modèle**

Dans la conception de notre modèle, le choix des variables est effectué sur la base des hypothèses de recherche spécifiquement destinées à mesurer la relation RSE/PGE.

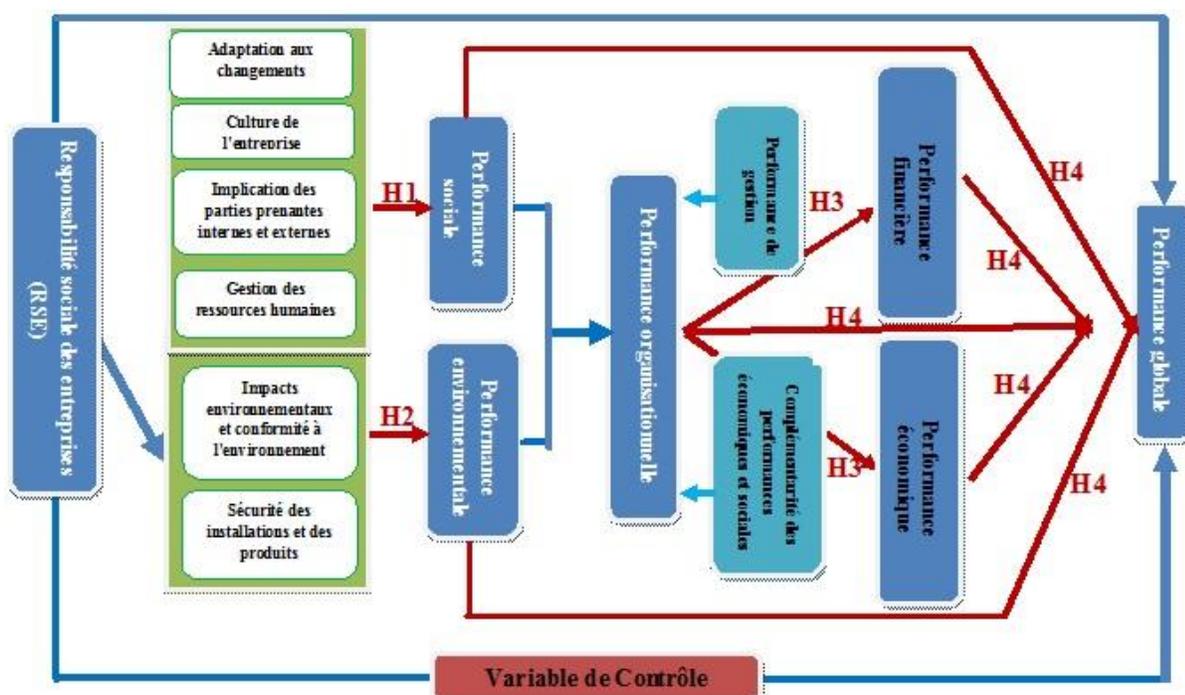
#### **a) La variable dépendante : la performance globale des entreprises (PGE)**

Cette recherche a pour variable dépendante la performance globale de l'entreprise. Ce choix est justifié par le fait que la performance financière ne permet plus, à elle seule, d'évaluer la performance d'une entreprise. Par conséquent, les entreprises sont appelées à évaluer leurs développements sur la base d'une performance plus globale qui intègre, en plus de la dimension économique, les dimensions sociale et environnementale. En effet, " le concept de performance

globale est utilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises " (Capron & Quairel, 2005) tout en faisant état de leur responsabilité sociale vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes.

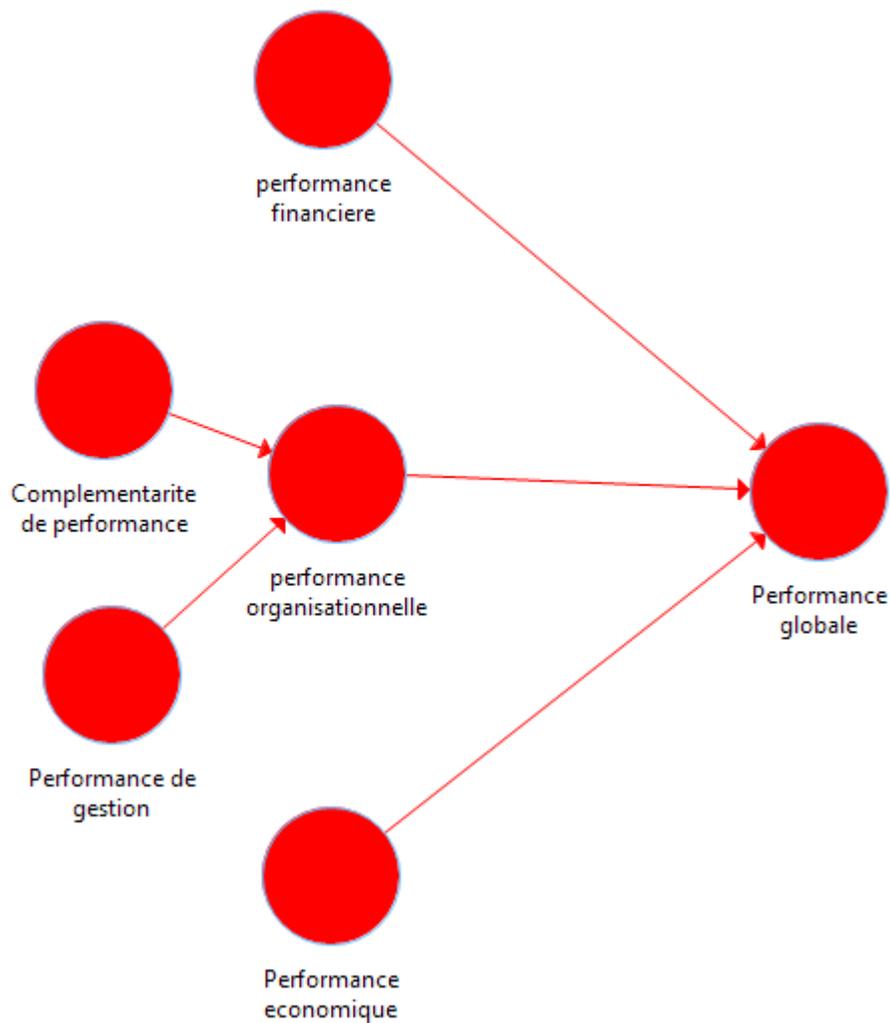
Le choix de la principale variable dépendante repose donc sur l'hypothèse de recherche développée, qui est opérationnalisée, comme le montre la figure 30 ci-dessous, par cinq mesures de performance : la performance financière, la performance économique, la performance organisationnelle, la performance managériale et enfin la complémentarité de ces quatre performances.

**Figure 30 : Illustration du modèle conceptuel de recherche**



Il convient de préciser qu'afin de simplifier notre modèle, une évaluation des mesures et une approche d'indicateurs répétés ont été utilisées pour effectuer une analyse de la variance via la méthode (PLS). L'approche des indicateurs répétés nous permet de combiner des indicateurs de plusieurs dimensions en une seule construction afin d'obtenir de nouvelles variables.

**Figure 31 : Opérationnalisation de la variable dépendante (PGE)**



**b) La variable indépendante : la responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

Le choix de la RSE comme variable indépendante est justifié par le fait que la RSE constitue un processus dynamique de construction collective Mitnick (1993). Elle consiste en un ensemble d'intrants qui sont transformés par un processus de conversion en extrants qui se répercutent sur l'environnement de l'entreprise. Cette recherche se concentre sur la pertinence et l'utilité de l'approche de la RSE en matière de performance. Il s'agit d'établir un lien entre ces deux concepts. Afin d'analyser les variances des variables, ce lien doit être établi entre les perceptions des dirigeants et les significations théoriques du concept à travers l'approche PLS (Partial Least Square).

Cette technique est adaptée à notre modèle structurel où l'utilisation des procédures d'estimation classiques peut être délicate (Lacroux, 2010). À cette fin, nous avons opté pour une analyse quantitative réalisée au moyen d'un questionnaire auprès de 31 dirigeants de sociétés marocaines cotées en bourse. Les données recueillies par le biais de ce questionnaire seront utilisées pour mesurer l'impact de la RSE sur la performance globale de ces entreprises. La variable indépendante "RSE" est exprimée comme suit :

**Figure 32 : Opérationnalisation de la variable indépendante (RSE)**



Ainsi, nous avons retenu cinq concepts pour mesurer cette relation : la performance environnementale, la performance sociale, la performance économique, la performance financière et la performance organisationnelle. Ces concepts et les hypothèses qui s'y rapportent ont constitué la base de l'approche de recherche utilisée. L'illustration suivante montre le modèle qui a servi à l'élaboration de la structure conceptuelle de cette recherche.

Dans le souci de mieux comprendre le contenu de notre modèle, nous pensons qu'il est nécessaire de clarifier les concepts clés qui le composent.

### **5.4.3 Explication des concepts clés de notre modèle conceptuel**

#### **a) Performance environnementale**

La réduction des impacts environnementaux constitue aujourd'hui un enjeu collectif de plus en plus important. Il s'agit d'une responsabilité à assumer dans la gestion quotidienne des entreprises (Boiral, 2006a). L'application de systèmes de gestion de l'environnement (SGE), dont la norme ISO 14001 est un modèle de référence, traduit cette prise de conscience. Ainsi, Les entreprises doivent identifier et communiquer à tous leurs employés, prestataires de services et fournisseurs toutes les exigences environnementales et tous les engagements volontaires concernant leurs activités qui peuvent affecter leur capacité à respecter leurs obligations et engagements environnementaux.

Par exigences environnementales, on entend les exigences imposées par les lois, les règlements et les accords contraignants, ainsi que les engagements volontaires qui comprennent des principes environnementaux ou des normes industrielles auxquels l'entreprise choisit d'adhérer volontairement.

Dès lors, les entreprises sont tenues, pour atteindre la performance environnementale, de démontrer une amélioration continue des pratiques qui réduiraient l'impact environnemental associé à leurs activités.

#### **b) Performance sociale**

Clarkson (1995) a défini le PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Pour Jones (1980) la RSE est l'idée «selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux »

Par conséquent, la performance sociale des entreprises est déterminée dans le cadre de la RSE. Elle vise à évaluer l'engagement social des entreprises ainsi que le comportement social de tous leurs employés et s'inscrit dans une démarche de développement durable.

### **c) Performance financière**

La performance financière fait référence à la capacité d'une entreprise à créer de la valeur avec les fonds qui lui sont fournis. Les entreprises qui réussissent s'efforcent constamment d'obtenir des performances financières constantes et solides afin de soutenir leur croissance à long terme.

En effet, la performance financière permet à l'entreprise d'avoir un retour positif sur son investissement dans la RSE. La disponibilité accrue des ressources financières permet de mieux répondre aux besoins légitimes de ses différentes parties prenantes. En ce sens, il en résulte une sorte de retour sur investissement positif qui conduit à des résultats économiques, sociaux et environnementaux toujours meilleurs.

### **d) Performance économique**

Dans cette catégorie figure les impacts économiques directs des activités de l'entreprise et la valeur économique ajoutée par ces activités. La performance économique d'une entreprise est fondamentale pour comprendre cette dernière et ses fondements en matière de durabilité. Les comptes, les bilans financiers annuels et toutes les autres informations financières fournissent des informations sur la situation économique, les performances et l'évolution de la situation financière d'une entité. Ils indiquent également les résultats obtenus dans la gestion du capital financier fourni à l'entreprise.

Cependant, la contribution de l'organisation à la durabilité est plus rarement mentionnée, mais elle est souvent souhaitée par les consommateurs. Une organisation peut être économiquement viable, si elle crée des externalités significatives qui ont un impact sur les autres parties prenantes. Les indicateurs de performance économique sont destinés à mesurer les résultats économiques des activités d'une organisation et l'effet de ces résultats sur un large éventail de parties prenantes.

La performance économique des entreprises (PEE) est évaluée en fonction de la perception des cadres supérieurs, de sources de données secondaires ou de la croissance des ventes, du revenu net et de la rentabilité (ROI). Ce taux de rentabilité économique signifie le profit résultant du capital

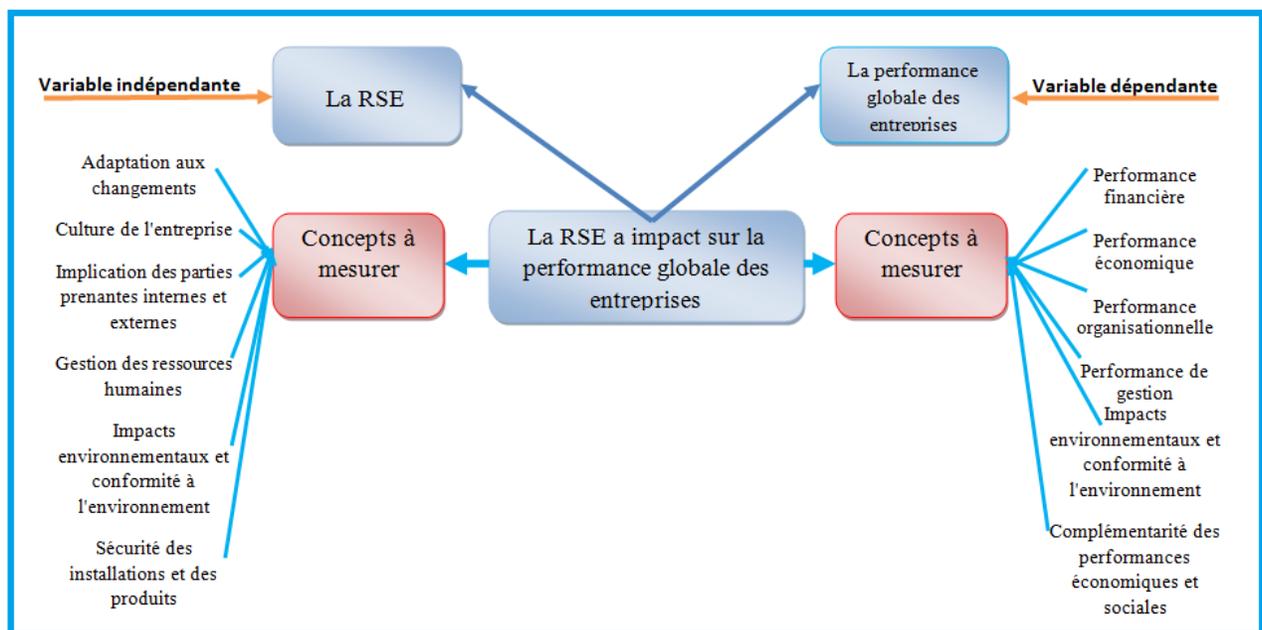
investi et exprime l'efficacité de l'entreprise obtenue par l'utilisation de son propre argent ou d'argent emprunté (Investors Words, 2008)

### e) Performance organisationnelle

Le succès potentiel d'une entreprise dépend de sa performance organisationnelle, c'est-à-dire de sa capacité à mettre en œuvre efficacement des stratégies pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise (Randeree et Al Youha, 2009). Plusieurs variables composent la performance organisationnelle, comme l'efficacité, l'efficience et la performance économique des entreprises (Ryan et al., 2009). Cette performance dépend en grande partie du niveau de compétence de ses dirigeants dans la mise en œuvre des stratégies. Elle repose également sur ses employés, qui sont une composante clé de l'organisation et forment l'équipe qui travaille à la réalisation de ses objectifs. Les compétences cognitives des équipes et des dirigeants sont donc considérées comme vitales pour une performance organisationnelle efficace.

L'objectif est donc de corrélérer ces concepts avec la performance globale de l'entreprise et d'examiner leur impact direct et indirect sur l'entreprise. Nous pensons que tous ces concepts sont des éléments essentiels pour la durabilité et le succès d'une organisation donnée et contribuent à son efficacité. La figure 33 suivante, illustre ces concepts.

**Figure 33 : Identification des notions liées à notre question de recherche**



#### 5.4.4. Méthode des équations structurelles selon l'approche PLS

Le modèle utilisé pour cette étude est un modèle réflexif. Il concerne un échantillon de 31 entreprises marocaines cotées en bourse. Pour les analyses de données et la modélisation structurelle selon l'approche PLS, nous avons utilisé le logiciel de traitement statistique SMART PLS 3. Ce logiciel est utilisé dans le cadre d'analyses factorielles confirmatoires (modèle de mesure) et permet également de tester les différentes relations entre les variables (modèle structurel). Ce modèle comprend les variables PGE (variable dépendante) et RSE (variable indépendante) ainsi que d'autres dimensions représentées par un ensemble de variables latentes. Le but de cette recherche est d'identifier les liens de causalité perçus entre la RSE et la PGE.

#### 5.4.5 Présentation de l'approche PLS

L'approche PLS permet de modéliser des relations complexes entre les variables observées et latentes. Cette méthode a été développée par Herman Wold en 1979.

La méthode d'analyse de structure de covariance LISREL, développée par Jöreskog (1970), est souvent comparée à l'approche PLS. Toutefois, cette dernière présente un certain nombre d'avantages par rapport à la première. Le tableau 18 ci-dessous présente ces avantages vis-à-vis de la méthode LISREL.

**Tableau 18 : Comparaison PLS – LISRE**

<b>Critère</b>	<b>PLS</b>	<b>LISREL</b>
<b>Objectif</b>	Orientée vers la réalisation des prévisions	Orientée vers l'estimation des paramètres
<b>Méthodologie</b>	Basée sur variance	Basée sur covariance
<b>Variables latentes (VL)</b>	Combinaison linéaire de ses VM	Combinaison linéaire de toutes les VM
<b>Relations entre VL et VM associées</b>	Type réflectif ou formatif	Type réflectif
<b>Optimalité</b>	Pour la précision des prévisions	Pour la précision des paramètres
<b>Qualité des sous-modèles</b>	Modèle externe meilleur car les VL sont contenues dans l'espace de leurs VM	Modèle interne meilleur car les VL sont estimées dans un espace non restreint
<b>Hypothèses</b>	Unidimensionnalité (réflectif)	Multinormalité des données + unidimensionnalité
<b>Complexité modèle</b>	Grande (ex: 100 VL, 1000 VM)	Réduite ou modéré (<100 VM)
<b>Taille min échantillon</b>	30-100 cas	200-800 cas
<b>Traitement données manquantes</b>	NIPALS	Maximum de vraisemblance

<b>Identification</b>	Dans le cadre du modèle récursif, toujours identifiée	Dépend du modèle; idéal : 4 ou plusieurs VM pour une VL, 3 pour être correctement identifiée
-----------------------	---	--

*Source ; Stan et Saporta (2006)*

L'approche PLS est une approche par composantes la recherche d'une optimalité prédictive des relations et son orientation prédictive permet de tester des hypothèses de causalité (Tenenhaus et al., 2005)

### **5.5.6. Avantages de l'approche PLS**

La popularité du PLS auprès des scientifiques et des praticiens résulte de quatre avantages réels : Premièrement, la modélisation de la trajectoire des PLS peut être utilisée lorsque la répartition est très asymétrique (Bagozzi et Yi 1994), car "il n'y a pas d'exigences de répartition" (Fornell et Bookstein 1982). Wold qui a développé la modélisation du chemin PLS, l'a positionnée comme une "modélisation douce" par opposition à la modélisation par équation structurelle basée sur la covariance (LISREL), qui repose sur des hypothèses plutôt "dures". Deuxièmement, la modélisation du cheminement PLS peut être utilisée pour estimer les relations entre les variables latentes avec plusieurs indicateurs lorsque la taille de l'échantillon est petite (Chin et Newsted 1999). Comme l'algorithme de modélisation du chemin PLS consiste en des régressions MCO pour des sous-parties séparées du modèle de chemin focal, la complexité du modèle global n'influence guère les exigences en matière de taille de l'échantillon. Troisièmement, des logiciels PLS modernes et faciles à utiliser avec une interface graphique, comme SmartPLS (Ringle et al. 2007) et PLS-Graph (Soft Modeling, Inc 1992-2002), ont contribué à l'attrait du PLS. Quatrièmement, le PLS est privilégié au modèle d'équation structurelle basé sur la covariance (LISREL) dans les cas où des résultats incorrects ou non convergents sont probables (Krijnen et al. 1998), comme dans les modèles plus complexes, lorsque le nombre de variables latentes et manifestes est élevé par rapport au nombre d'observations, et que le nombre d'indicateurs par variable latente est faible.

Enfin, l'approche PLS est moins sensible à la taille de l'échantillon que l'approche LISREL et s'accorde bien avec la petite taille de notre échantillon (31 observations). Compte tenu des avantages susmentionnés, l'approche PLS est la plus pertinente et la plus adaptée à notre recherche. Deux sous-modèles constituent un modèle structurel PLS :

- le modèle de mesure (ou modèle externe) permettant de relier les variables manifestes (observées) à leurs variables latentes associées, et
- le modèle structurel (ou modèle interne) mettant en relation les variables latentes endogènes avec d'autres variables latentes.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons à ce deuxième sous-modèle car il permet de construire et de tester le modèle structurel. Cela explique l'utilisation du smart PLS 3.

La méthode des équations structurelles PLS est essentiellement une séquence de régressions en termes de vecteurs pondérés (Henseler et al., 2009). Ces composantes sont obtenues dès que la convergence entre plusieurs équations est atteinte (Dijkstra, 2010). Selon Lohmöller (1989), l'algorithme PLS classique comprend les trois étapes suivantes :

- approximation itérative des scores de variables latentes,
- estimation des poids externes, des charges externes et des coefficients de cheminement, et
- estimation des paramètres de localisation.

#### **5.5. Etude de la fiabilité du questionnaire**

Cela représente la proportion de variation d'un élément qui est expliquée par une variable (Hair et al., 2013). L'analyse de fiabilité est utilisée pour caractériser les échelles de mesure composées de divers items. Dans cette étude, le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour mesurer la fiabilité du questionnaire. Ce coefficient est également utilisé pour mesurer sa cohérence interne (Cronbach, 1951). Selon les psychométriciens Nunnally et Bernstein (1994), seuls les items supérieurs ou égaux à 0,70 doivent être conservés. Le tableau suivant montre les coefficients de fiabilité de chaque facteur et celui de la fiabilité totale du questionnaire.

**Tableau 19 : Test de significativité des différents facteurs**

<b>Facteurs</b>	<b>Alpha Cronbach's</b>	<b>Nombre d'items</b>
<b>Adaptation aux changements</b>	0,76	3
<b>Culture de l'entreprise</b>	0,8	8
<b>Implication des parties prenantes internes et externes</b>	0,67	3
<b>Gestion des ressources humaines</b>	0,82	10
<b>Impacts environnementaux et conformité à l'environnement</b>	0,68	3
<b>Sécurité des installations et des produits</b>	0,81	11
<b>Performance de gestion</b>	0,81	12
<b>Complémentarité des performances économiques et sociales.</b>	0,73	9
<b>Performance financière</b>	0,7	4
<b>Performance économique</b>	0,83	10
<b>Fiabilité totale du questionnaire</b>	<b>0,9</b>	<b>75</b>

Le tableau ci-dessus montre que le coefficient alpha de Cronbach atteint une fiabilité satisfaisante ( $\alpha = 0,9$ ). La plupart des items s'avèrent suffisamment convaincants et devraient être retenus, pour autant que leur fiabilité se situe entre 0,67 comme valeur minimale et 0,83 comme valeur maximale, dans le respect des paramètres suggérés par Nunnally & Bernstein (1994). Cela nous permet de considérer notre questionnaire comme fiable. Les facteurs qui représentent une fiabilité élevée sont : La performance économique (0,83), la gestion des ressources humaines (0,82) et la culture d'entreprise (0,8).

**Tableau 20 : Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	31	100,0

### 5.5.1 Cohérence interne :

La cohérence interne d'une échelle de mesure permet de vérifier si les résultats de différentes questions, censées mesurer le même phénomène, sont cohérents. Un degré élevé de cohérence interne indique que les items conçus pour évaluer le même concept génèrent des scores similaires. Afin de valider les propriétés psychométriques du questionnaire, nous avons utilisé des statistiques telles que le coefficient alpha de Cronbach (pour juger de la cohérence interne). Nous avons également calculé le coefficient de corrélation de Pearson entre chaque item, via le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 23, pour mesurer la relation linéaire entre les valeurs de nos variables. Les valeurs prises en compte sont comprises entre - 1 et + 1. Une valeur égale à - 1 ou +1 indique l'existence d'une relation linéaire (fonctionnelle) parfaite entre les deux variables. En revanche, si ce coefficient est égal à zéro ( $r = 0$ ), c'est qu'il n'y a pas de relation linéaire entre les variables.

Nous présentons ci-après, à titre d'exemple, l'analyse de trois facteurs exerçant un impact sur la relation RSE/PGE. Il s'agit de "la culture d'entreprise, la performance de gestion et la complémentarité des performances économiques et sociales".

La fiabilité de ces échelles, consistant à examiner leur cohérence interne, sera appréciée par le coefficient  $\alpha$  de Cronbach. Nous présentons ci-dessous les résultats de ce test pour ces trois

facteurs, qui sont mesurés par plusieurs items. Ensuite, nous présenterons et discuterons les principaux résultats du test de fiabilité de nos instruments de mesure.

**a) Corrélation des items liés au facteur "culture d'entreprise »**

La culture d'entreprise est évaluée à l'aide des items suivants :

- La RSE est importante pour toute organisation dans le monde concurrentiel des affaires ;
- Respect des droits de l'homme ;
- Les relations et les conditions de travail ;
- Le dialogue et la motivation des employés ;
- Égalité et non-discrimination ;
- L'emploi des personnes handicapées ;
- Réintégration sociale ;
- Les clients doivent être conscients de l'approche de la RSE.

Le tableau 21 ci-après résume les valeurs du coefficient alpha de Cronbach de l'échelle de mesure "culture d'entreprise".

**Tableau 21 : Statistiques de fiabilité pour la variable "culture d'entreprise".**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,802	,809	8

Les statistiques de fiabilité présentées dans le tableau ci-dessus sont très satisfaisantes. Pour cette mesure, la fiabilité interne est ( $\alpha = ,802$ ) comme indiqué par le coefficient alpha de Cronbach et celui normalisé est ( $\alpha = 809$ ) tel que le montre le coefficient alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés. Donc tous les items constitutifs de cette échelle de mesure sont fiables.

**Tableau 22 : Analyse de la cohérence interne du questionnaire**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
La RSE est importante pour toute organisation	25,00	28,400	,427	,801

dans le monde concurrentiel des affaires				
Respect des droits de l'homme	25,29	29,013	,556	,775
Relations et conditions de travail.	23,81	31,161	,599	,786
Dialogue et la motivation des employés.	24,13	27,783	,503	,771
Égalité et non-discrimination.	25,16	32,473	,234	,803
Emploi des personnes handicapées.	24,10	27,690	,580	,758
Réintégration social	23,87	29,649	,640	,769
Les clients doivent être conscient de l'approche RSE	23,97	30,366	,477	,775

Dans cette étude, le coefficient alpha de Cronbach global est de 0,77. Cette valeur est bien supérieure au seuil d'acceptabilité ( $> 0,06$ ) et montre une bonne cohérence interne de l'échelle de mesure du facteur "culture d'entreprise". La totalité des items composant notre échantillon concourent à la fiabilité de l'échantillon. Cela témoigne d'une cohérence interne très satisfaisante (Evrard et al., 1993 ; Nunnally et Bernstein, 1994 ; Peterson, 1995).

Il convient de noter que la suppression de certains items entraînera une diminution du coefficient de fiabilité et nécessitera une revalidation de l'échelle obtenue. Par conséquent, nous avons décidé de conserver tous les items liés à l'échelle de "la culture d'entreprise".

La corrélation des items liés au facteur « culture d'entreprise » permet de déterminer dans quelle mesure un item est positivement corrélé avec d'autres items de la même variable (Hair et al., 2013, p. 115). Dans notre cas, nous utilisons le coefficient de corrélation de Pearson pour déterminer la corrélation entre les items et le facteur qui leur est associé (culture d'entreprise). Le tableau 23, ci-dessous présente le résultat de l'analyse de la corrélation des items liés au facteur "culture d'entreprise".

**Tableau 23 : Analyse de la corrélation des items**

		Culture de l'entreprise
La RSE est importante pour toute organisation dans le monde concurrentiel des affaires	Corrélation de Pearson	,557
	Sig. (bilatérale)	,001
Respect des droits de l'homme	Corrélation de Pearson	,654
	Sig. (bilatérale)	,000

Relations et conditions de travail.	Corrélation de Pearson	,606
	Sig. (bilatérale)	,000
Dialogue et la motivation des employés.	Corrélation de Pearson	,627
	Sig. (bilatérale)	,000
Égalité et non-discrimination.	Corrélation de Pearson	,427
	Sig. (bilatérale)	,017
Emploi des personnes handicapées.	Corrélation de Pearson	,769
	Sig. (bilatérale)	,000
Réintégration social	Corrélation de Pearson	,689
	Sig. (bilatérale)	,000
Les clients doivent être conscient de l'approche RSE	Corrélation de Pearson	,655
	Sig. (bilatérale)	,000

En analysant les résultats du tableau 23 ci-dessus, nous observons que les valeurs varient entre 0,55 (corrélation minimale) et 0,76 (corrélation maximale). Tous les coefficients de corrélation de Pearson entre les items et le facteur qui leur est associé (culture d'entreprise) sont donc significatifs au niveau 0,01.

#### **b) Corrélation des items liés au facteur « performance de la gestion »**

La performance de gestion est mesurée par les neuf (9) items suivants :

- La RSE améliore les relations entre les entreprises et leurs clients
- L'impact des facteurs sociaux sur la performance globale de l'entreprise
- La performance sociale augmente la performance collective et individuelle des salariés
- La RSE a des effets décisifs sur les performances des employés
- Mesurer le niveau de maturité de l'entreprise en matière de RSE
- Identification des parties prenantes internes et externes
- Identifier les domaines d'amélioration et de réflexion
- Tous les trois (mesurer, identifier et déterminer)
- L'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances

Les valeurs du coefficient alpha de Cronbach de l'échelle de mesure "performance de gestion" sont indiquées dans le tableau 24, ci-dessous.

**Tableau 24 : Statistiques de fiabilité pour la variable "performance de gestion".**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,810	,820	9

Selon le tableau 26, la fiabilité du coefficient de Cronbach pour la variable "performance de gestion" est de 0,810, tandis que le coefficient Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés est de 0,820. Par conséquent, le coefficient de fiabilité alpha de Cronbach indique que l'instrument est fiable et que les 9 éléments de chaque construction ont une cohérence relativement élevée, comme le montre le tableau ci-dessous

**Tableau 25 : Coefficient Cronbach-alpha de la variable de performance de gestion mesuré par les neuf (9) éléments qui la composent**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
La RSE améliore les relations entre les entreprises et leurs clients	27,90	32,224	,381	,793
L'impact des facteurs sociaux sur la performance globale de l'entreprise	29,35	33,437	,262	,802
la performance sociale augmente la performance collective et individuelle des employés	27,71	31,146	,524	,776
La RSE a des effets décisifs sur la performance des salariés	27,87	32,583	,598	,799
Mesurer le niveau de maturité de l'entreprise en matière de RSE	28,06	32,129	,434	,785
Identification des parties prenantes internes et externes	28,84	31,806	,297	,819
Déterminer des pistes d'amélioration et de réflexion	27,68	31,292	,421	,784
Toutes les trois (mesurer, identifier et déterminer)	27,94	31,796	,700	,777

L'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances	27,81	31,161	,554	,787
--	-------	--------	------	------

Le tableau 25 ci-dessus montre que le coefficient alpha de Cronbach pour l'échelle complète est de 0,79. Ces résultats indiquent une bonne cohérence interne dans les échelles de mesure du facteur "performance de gestion". Ainsi, tous les items contribuent à la fiabilité de l'échelle. Sachant que la suppression d'un item entraînera une diminution du facteur de fiabilité, nous avons décidé de conserver tous les items liés à l'échelle de performance de gestion.

La corrélation entre les éléments et le facteur qui leur est associé (performance de gestion) est significative au niveau 0,01, avec une corrélation minimale de 0,43 et une corrélation maximale de 0,7. Le tableau ci-dessous montre que tous les coefficients de corrélation de Pearson des items mesurés sont cohérents avec l'échelle de performance de gestion.

**Tableau 26 : Corrélation du facteur « performance de gestion »**

		Performance de gestion
La RSE améliore les relations entre les entreprises et leurs clients	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,603 ,000
L'impact des facteurs sociaux sur la performance globale de l'entreprise	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,523 ,003
la performance sociale augmente la performance collective et individuelle des employés	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,685 ,000
La RSE a des effets décisifs sur la performance des salariés	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,435 ,014
Mesurer le niveau de maturité de l'entreprise en matière de RSE	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,644 ,000
Identification des parties prenantes internes et externes	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,558 ,001
Déterminer des pistes d'amélioration et de réflexion	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,713 ,000
Toutes les trois (mesurer, identifier et déterminer)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,662 ,000

L'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,552 ,001
--	---	--------------

Tous les items sont fidèles et cohérents avec l'échelle de "performance de gestion" Ce qui permet de valider la cohérence interne du facteur "performance de gestion".

**c) Corrélation du facteur « Complémentarité des performances économiques et sociales »**

Les items mobilisés pour la mesure du facteur «complémentarité des performances économiques et sociales» sont :

- Implication du service commercial ou marketing
- Évaluation des performances en termes d'activité, de produit, d'investissement social et de ressources humaines
- La convergence de l'information financière
- Mettre au point des indicateurs de progrès pour mesurer vos actions en matière de RSE
- Intégrer la responsabilité dans vos plans de communication
- Mettre la RSE au cœur de l'activité de l'entreprise
- Instaurer une culture d'entreprise autour de vos enjeux RSE
- Fixer des objectifs de performance RSE pour vos collaborateurs
- Faites participer vos consommateurs

Les valeurs alpha de cronbach du facteur « complémentarité des performances économiques et sociales » sont indiquées dans le tableau 27 ci-dessous :

**Tableau 27 : Statistiques de fiabilité pour le facteur « complémentarité des performances économiques et sociales ».**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,739	,757	9

Les statistiques de fiabilité pour la variable "complémentarité des performances économiques et sociales" illustrées dans le tableau 20 montrent que la fiabilité du coefficient de Cronbach pour cette variable est de "0,739". Quant au coefficient Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés, il est de "0,757". Ainsi, nous pouvons conclure que l'instrument de mesure est fiable et que les 9 éléments qui composent la variable "complémentarité des performances économiques et sociales" ont une cohérence importante, comme le montre le tableau 28 suivant.

**Tableau 28 : Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
implication du service commercial ou marketing	27,48	22,058	,730	,668	,656
Évaluation des performances en termes d'activité, de produit, d'investissement social et de ressources humaines	29,16	30,806	-,072	,334	,706
la convergence de l'information financière	27,90	27,157	,242	,322	,725
Mettre au point des indicateurs de progrès pour mesurer vos actions en matière de RSE	27,42	22,652	,685	,635	,666
Intégrer la responsabilité dans vos plans de communication	29,13	29,516	,021	,337	,784
Mettre la RSE au cœur de l'activité de l'entreprise	27,58	24,918	,474	,545	,706

Instaurer une culture d'entreprise autour de vos enjeux RSE	27,35	24,703	,557	,555	,693
Fixer des objectifs de performance RSE pour vos collaborateurs	27,45	23,589	,674	,661	,673
Faites participer vos consommateurs	27,35	23,970	,702	,571	,673

En examinant le tableau ci-dessus, nous constatons qu'une suppression d'un item ne contribuerait pas à améliorer la fiabilité de l'instrument de mesure. L'alpha de Cronbach est au-dessus de la limite recommandée par les scientifiques. Il ressort de ces résultats une bonne cohérence interne des échelles de mesure du facteur « complémentarité des performances économiques et sociales ». Cela nous a conduit à conserver tous les éléments qui présentent l'échelle.

En outre, il ressort des résultats du tableau 29 ci-dessous que tous les coefficients de corrélation de Pearson entre les items avec le facteur associé « Complémentarité des performances économiques et sociales » sont significatifs au niveau de 0,01. Ainsi, une corrélation minimale correspond à 0,24 et une corrélation maximale à 0,8. Nous en déduisons que les items sont précis et cohérents avec l'échelle de « Complémentarité des performances économiques et sociales ».

**Tableau 29 : Corrélation du facteur « Complémentarité des performances économiques et sociales »**

		Complémentarité des performances économiques et sociales
implication du service commercial ou marketing	Corrélation de Pearson	,833
	Sig. (bilatérale)	,000
Évaluation des performances en termes d'activité, de produit, d'investissement social et de ressources humaines	Corrélation de Pearson	,139
	Sig. (bilatérale)	,455
la convergence de l'information financière	Corrélation de Pearson	,438
	Sig. (bilatérale)	,014
Mettre au point des indicateurs de progrès pour mesurer vos actions en matière de RSE	Corrélation de Pearson	,798
	Sig. (bilatérale)	,000
Intégrer la responsabilité dans vos plans de communication	Corrélation de Pearson	,246
	Sig. (bilatérale)	,182
Mettre la RSE au cœur de l'activité de l'entreprise	Corrélation de Pearson	,617

	Sig. (bilatérale)	,000
	Corrélation de	
Instaurer une culture d'entreprise autour de vos enjeux RSE	Pearson	,667
	Sig. (bilatérale)	,000
	Corrélation de	
Fixer des objectifs de performance RSE pour vos collaborateurs	Pearson	,747
	Sig. (bilatérale)	,000
	Corrélation de	
Faites participer vos consommateurs	Pearson	,702
	Sig. (bilatérale)	,000

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus nous permettent de confirmer la validité du facteur "Complémentarité des performances économiques et sociales".

Pour conclure cette étude de la fiabilité du questionnaire, nous relevons que les valeurs des facteurs analysés sont toutes supérieures à 0,6, conformément aux résultats des calculs du coefficient Alphas de Cronbach, ce qui confirme la bonne cohérence des échelles de mesure. Nous pouvons donc affirmer que le questionnaire est fiable.

Soulignons que tous les autres facteurs ont été soumis à la même approche.

L'objectif de cette recherche est d'explorer la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance globale (PGE). Les données de l'enquête ont été recueillies auprès de 31 entreprises cotées à la Bourse de Casablanca. La fiabilité de l'échelle a été mesurée par le coefficient Alpha de Cronbach. Dans la section suivante, nous analysons les données au moyen de l'approche des équations structurelles par la méthode PLS

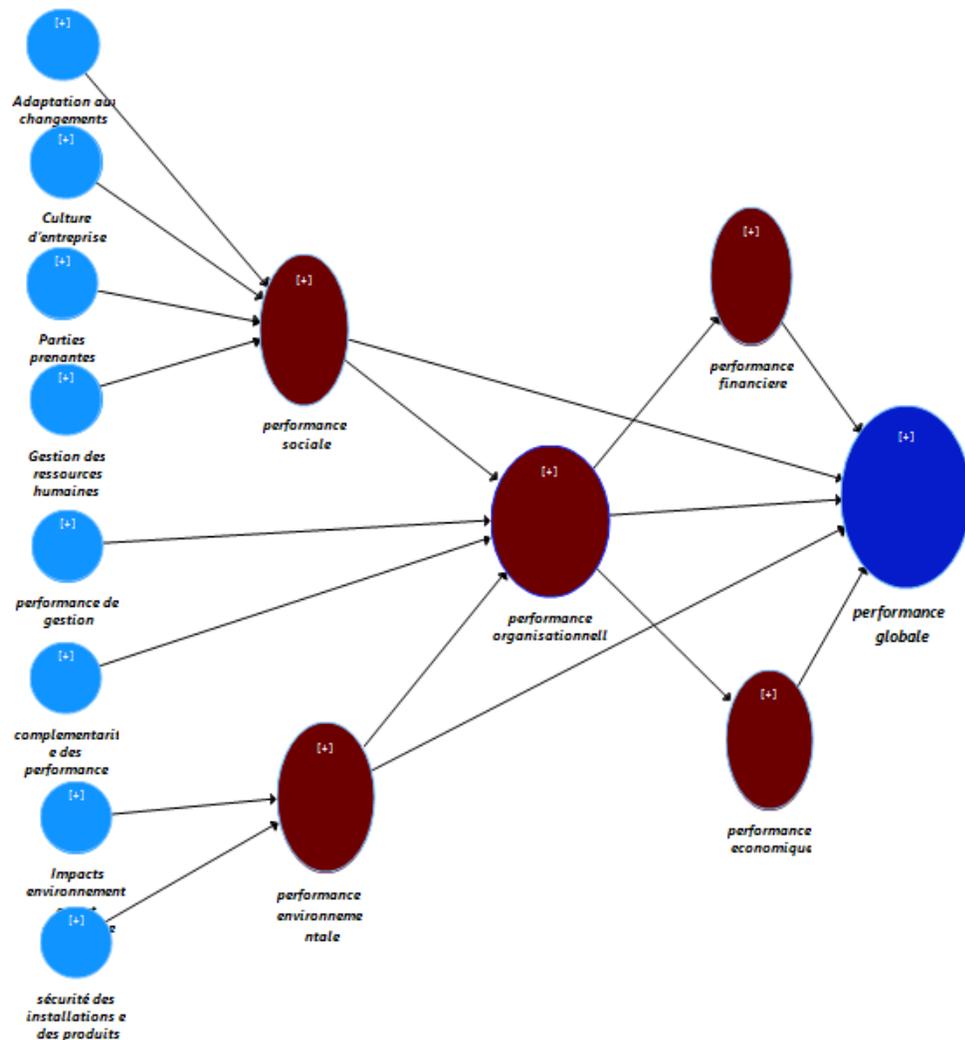
### 5.5.2. L'évaluation du modèle structurel par la méthode PLS

L'évaluation du modèle structurel comprend 5 tests différents :

- vérification des hypothèses (coefficient de chemin) en utilisant la méthode du bootstrap ;
- coefficient de détermination  $r^2$  ;
- taille de l'effet  $f^2$  ;
- la révélation prédictive  $q^2$  ;
- analyse multi-groupes MGA

## 5.6. Vérification des hypothèses

Figure 34 : Cadre conceptuel (modèle structurel) :



### 5.6.1. Vérification des hypothèses (coefficient de chemin) en utilisant la méthode du bootstrap ;

Contrairement aux tests de signification paramétriques (tels qu'utilisés dans les analyses de régression), qui ne vérifient pas si les valeurs des coefficients (par exemple, les poids externes, les charges externes, les pondérations des chemins) sont significatives. L'algorithme PLS-SEM est une méthode non paramétrique qui ne nécessite pas de données pour valider certaines contraintes de distribution. Il est basé sur le bootstrap non paramétrique (Efron et Tibshirani, 1986 ; Davison et Hinkley, 1997). Cette méthode permet d'obtenir un échantillon bootstrap simplement en

rééchantillonnant l'échantillon initial afin de tester la signification des coefficients de chemin, de l'alpha de Cronbach, de la fiabilité composite et des valeurs R<sup>2</sup>.

La méthode du bootstrapping consiste à créer des sous-échantillons à partir d'observations tirées au hasard de l'ensemble de données initial (avec remplacement). Les sous-échantillons sont utilisés pour estimer le modèle PLS. Ce processus est répété jusqu'à ce qu'un grand nombre de sous-échantillons aléatoires soient créés.

Les estimations des sous-échantillons sont utilisées pour calculer les erreurs types des résultats du PLS-SEM. Avec ces informations, les valeurs t, les valeurs p et les intervalles de confiance peuvent être calculées pour déterminer la signification des résultats.

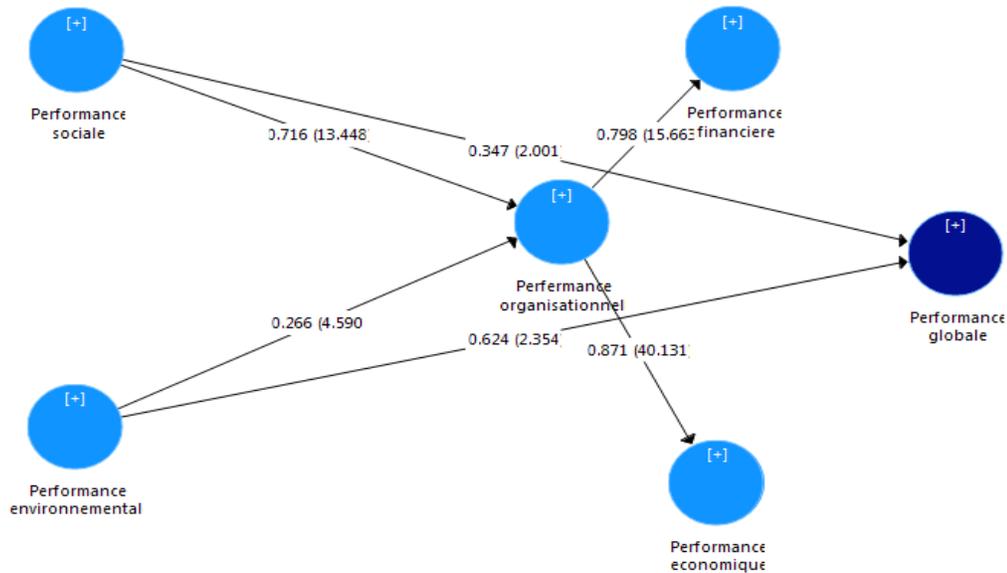
En ce qui nous concerne, nous procédons comme suit : nous allons dans le menu "Calculer" et sélectionner "Bootstrapping". Dans SmartPLS, la taille de l'échantillon est appelée "Cas" dans le contexte du Bootstrapping, tandis que le nombre de sous-échantillons bootstrap est appelé "échantillons". Comme il y a 31 observations valides dans notre ensemble de données, le nombre de "Cas" (et non "Échantillons") dans le paramètre doit être porté à 500. Notre choix pour les analyses bootstrap est justifié par le fait que cette méthode offre des avantages en termes de stabilité des résultats.

Une procédure de bootstrapping générant 500 cas a été utilisée pour tester si les coefficients de cheminement, l'écart-type (STDEV) et les valeurs t dans les modèles de mesure sont significativement différents de zéro. Le tableau 30 présente les résultats de l'analyse de cheminement (Path Analysis).

**Tableau 30 : Analyse de cheminement (Path Analysis)**

	<b>Path coefficient</b>	<b>Écart-type (STDEV)</b>	<b>Valeur t (  O/STDEV  )</b>	<b>&gt; p</b>
<b>Performance organisationnelle -&gt; Performance économique PO &gt; PEC</b>	0,871	0,022	40,131	<b>0,000</b>
<b>Performance organisationnelle -&gt; Performance financière</b>	0,798	0,051	15,663	<b>0,000</b>
<b>Performance environnementale -&gt; Performance organisationnelle</b>	0,266	0,058	4,590	<b>0,000</b>
<b>Performance environnementale -&gt; Performance globale</b>	0,624	0,265	2,354	<b>0,019</b>
<b>Performance sociale -&gt; Performance organisationnelle</b>	0,716	0,053	13,448	<b>0,000</b>
<b>Performance sociale -&gt; Performance globale</b>	0,347	0,173	2,001	<b>0,046</b>

**Figure 35 : Cheminement structurel dans le bootstrapping.**



Le tableau 30 et la figure 35 montrent l'importance du cheminement structurel dans le bootstrapping. Les résultats indiquent que toutes les relations entre les variables latentes qui composent le modèle sont significatives au niveau de 0,05. La relation hypothétique du cheminement entre la performance organisationnelle et la performance financière est statistiquement significative (path coef=standarize beta in regression =0.79), sa valeur T est de 15,663. Toutefois, malgré le faible impact de la performance environnementale sur la performance organisationnelle (path=0,26), la statistique t et la valeur p indiquent que toutes les hypothèses s'avèrent fondées. Le tableau 31 suivant décrit l'intervalle de confiances pour chaque chemin du modèle

**Tableau 31 : Analyse de l'intervalle de confiances pour chaque chemin du modèle**

	Path coef	2.5%	97.5%
Performance organisationnelle -> Performance économique	0,871	0,817	0,898
Performance organisationnelle -> Performance financière	0,798	0,661	0,862
Performance environnementale -> Performance organisationnelle	0,266	0,182	0,414
Performance environnementale -> Performance globale	0,624	0,662	0,803
Performance sociale -> Performance organisationnelle	0,716	0,580	0,786
Performance sociale -> Performance globale	0,347	0,266	0,606

L'analyse de l'intervalle de confiance pour chaque chemin du modèle ci-dessus, montre que le coefficient chemin (path coefficient) est significatif entre la performance organisationnelle et la performance économique, la performance organisationnelle et la performance financière et la performance sociale et la performance organisationnelle avec un coefficient de confiance de 0,871, 0,798 et 0,716 respectivement. Cependant, l'impact de la performance environnementale sur la performance organisationnelle est faible, avec un path de seulement 0,266. Cette tendance est également constatée dans la relation entre la performance sociale et la performance globale (0,347).

### **5.6.2. Coefficient de détermination de R<sup>2</sup>.**

Le coefficient de détermination « R<sup>2</sup> » (correspondant au carré du coefficient de corrélation linéaire  $r$ ) est un indicateur permettant une appréciation de la qualité d'une régression linéaire simple. Lorsque le R<sup>2</sup> est égal à zéro, il indique que l'équation de la droite de régression détermine 0 % de la distribution des points.

Le coefficient de détermination de R<sup>2</sup> permet d'évaluer la variance expliquée par les variables latentes indépendantes en utilisant la variance R carré (R<sup>2</sup>), appelé en anglais « r-square » (Hair et al 2011, Hensler et al 2009). En outre, la valeur r-square représente la proportion de variation des variables dépendantes qui peut être prédite par une ou plusieurs variables. Cependant, les chercheurs ont des opinions différentes sur ce qui constitue une bonne variance R carré (R<sup>2</sup>) : Alors que Falk et Miller (1992) recommandaient que les valeurs R<sup>2</sup> soient égales ou supérieures à 0,10 pour que la variance expliquée d'un construit endogène particulier soit considérée comme adéquate, Cohen (1988) a suggéré que les valeurs R<sup>2</sup> des variables latentes endogènes soient évaluées comme suit : 0,26 (grande), 0,13 (modérée), 0,02 (petite). Chin (1998), quant à lui, a recommandé les valeurs R<sup>2</sup> des variables latentes endogènes sur la base de : 0,67 (élevé), 0,33 (modéré), 0,19 (faible). Hair et al (2011) & Hair et al (2013), dans une recherche scientifique axée sur les questions de marketing, ont suggéré que des valeurs R<sup>2</sup> de 0,75, 0,50 ou 0,25 pour les variables latentes endogènes peuvent, en règle générale, être décrites comme significatives, modérées ou faibles, respectivement. Le tableau ci-dessous illustre le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) des variables latentes

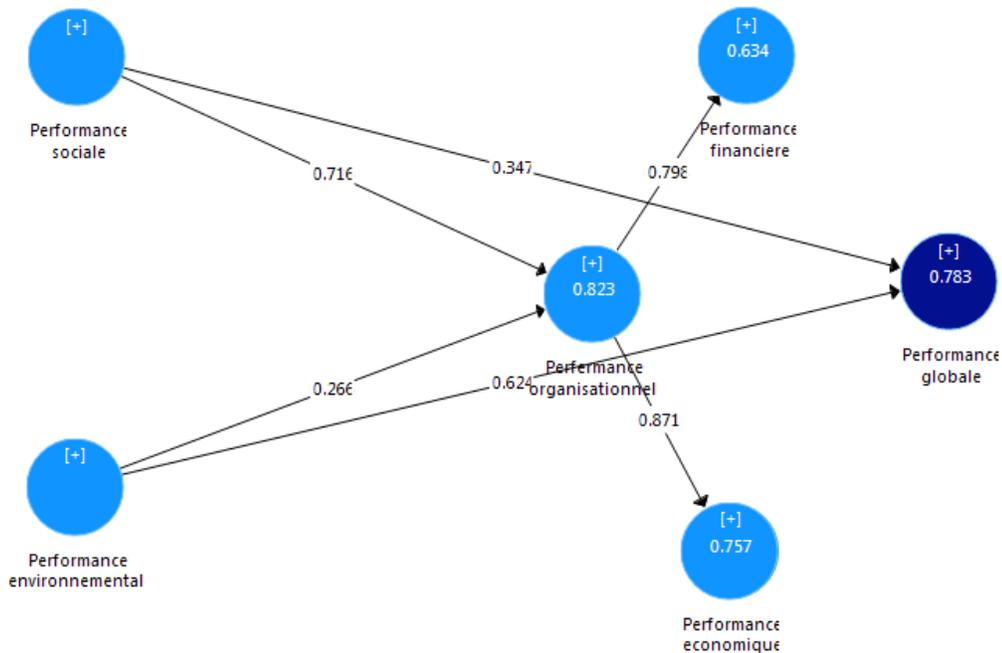
**Tableau 32 : coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) des variables latentes**

	Level of R <sup>2</sup> ajuste	R Carré Ajusté
Performance organisationnelle	importante	0,823
Performance économique	importante	0,757
Performance financière	modérée	0,634
Performance globale	importante	0,783

Le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) est de 0,82 pour la performance organisationnelle, la variable endogène latente. Cela signifie que les deux variables latentes (Performance environnementale et Performance sociale) expriment 82% de la variance de la Performance organisationnelle.

La performance organisationnelle explique plus de 70 % de la performance économique et plus de 60 % de la performance financière, tandis que la performance sociale et environnementale explique plus de 70 % de la performance globale. Le graphique ci-dessous confirme ce résultat :

**Figure 36 : Représentation graphique du coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) des variables latentes**



## 5.7. Test de pertinence prédictive Q<sup>2</sup>

L'approche suggérée pour tester la pertinence prédictive est appelée la procédure du bandeau. Selon le test de validation croisée de Stone 1974 et de Geisser 1975 (Wold 1982 p.30). Le R-carré validé (c'est-à-dire le Q<sup>2</sup> de Stone-Geisser) entre chaque variable latente endogène et ses propres variables manifestes est calculé automatiquement dans SmartPLS. Des valeurs de Q-carré supérieures à zéro indiquent que les valeurs sont bien reconstruites et que le modèle a une pertinence prédictive.

La valeur Q<sup>2</sup> des variables latentes dans le modèle PLS est obtenue par une procédure de blindfolding. Cette procédure supprime systématiquement les données et permet de prédire leurs valeurs initiales. À cette fin, elle requiert la sélection d'une distance d'omission D. Celle-ci doit être comprise entre 5 et 12 selon Hair et al., (2017). Une distance d'omission de sept (D = 7) implique que chaque septième de valeur d'un indicateur sera supprimée au premier tour de la procédure. Étant donné que la procédure doit supprimer et remplacer chacune des valeurs d'un indicateur, une distance d'omission de D=7 implique que sept tours doivent être effectués pour que la procédure de blindfolding puisse être menée à bien. Ainsi, le nombre de tours de blindfolding est toujours égal à la distance d'omission.

Au premier tour, la procédure commence par la première valeur et supprime une valeur tous les D-ième valeurs. Ensuite, la procédure estime le modèle PLS avec les données restantes. Les données omises représentent les valeurs manquantes et sont traitées en conséquence (c'est-à-dire remplacées par la valeur moyenne). Les résultats de la modélisation PLS sont ensuite utilisés pour prédire les données omises. L'erreur de prédiction est la différence entre les données omises et les données prédites. Au deuxième tour de la procédure, l'algorithme commence par la deuxième valeur et supprime une valeur à chaque D-ième valeur et continue comme indiqué ci-dessus. Après les cycles D tours de la procédure, toutes les valeurs ont été supprimées et prédites.

Nous avons donc utilisé le bandeau pour calculer la valeur Q<sup>2</sup> de Geisser-Stone (Geisser, 1974) qui est un critère d'évaluation de la pertinence de la prédiction du modèle PLS (validation croisée). Une comparaison des valeurs prédites avec les observations initiales (les points de données abandonnés) a été effectuée pour calculer les différences et les utiliser comme entrées Q<sup>2</sup> (c'est-à-dire somme des carrés des observations SSO et somme des carrés des erreurs de prédiction SSE (Ringle et al, 2015) ; Tenenhaus, 2005).

Comme indiqué ci-dessus, une distance d'omission de  $D=7$  implique que sept séries doivent être effectuées pour évaluer la qualité de chaque équation structurelle par le coefficient  $Q^2$  de Stone-Geisser, également connu sous le nom d'indice de redondance de validation croisée (Tenenhaus et al., 2005). Cette méthode est un test  $R^2$  en validation croisée  $Q^2$  entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et toutes les variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène, en utilisant le modèle structurel estimé. Les tableaux ci-dessous montrent les résultats de chaque cas évalué par le coefficient  $Q^2$  de Stone-Geisser (redondance de validation croisée).

**Tableau 33 : Redondance croisée ( $Q^2$ ) (Tableau récapitulatif de la totalité des cas)**

	SSO	SSE	$Q^2 (= 1-SSE/BSP)$
Performance organisationnelle	417,000	273,648	0,344
Performance économique	139,000	35,879	0,742
Performance environnementale	139,000	139,000	
Performance financière	139,000	53,396	0,616
Performance globale	4865,000	4522,797	0,070
Performance sociale	278,000	278,000	

**Tableau 33.1 : Redondance croisée ( $Q^2$ ) « Cas 1 »**

	SSO	SSE	$Q^2 (= 1-SSE/BSP)$
Performance organisationnelle	43,964	25,513	0,420
Performance économique	25,912	5,268	0,797
Performance environnementale	18,848	18,848	
Performance financière	19,233	6,956	0,638
Performance globale	720,442	652,926	0,094
Performance sociale	34,787	34,787	

**Tableau 33.2 : Redondance croisée ( $Q^2$ ) « Cas 2 »**

	SSO	SSE	$Q^2 (= 1-SSE/BSP)$
Performance organisationnelle	38,018	17,803	0,532
Performance économique	17,579	7,473	0,575
Performance environnementale	11,571	11,571	
Performance financière	24,146	12,540	0,481
Performance globale	670,148	621,201	0,073
Performance sociale	31,607	31,607	

**Tableau 33.3 : Redondance croisée (Q2) « Cas 3 »**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/BSP)
Performance organisationnelle	82,896	47,325	0,429
Performance économique	23,300	6,454	0,723
Performance environnementale	26,867	26,867	
Performance financière	19,733	8,051	0,592
Performance globale	631,638	582,232	0,078
Performance sociale	46,325	46,325	

**Tableau 33.4 : Redondance croisée (Q2) « Cas 4 »**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/BSP)
Performance organisationnelle	58,222	29,940	0,486
Performance économique	23,725	5,207	0,781
Performance environnementale	34,518	34,518	
Performance financière	24,671	8,067	0,673
Performance globale	714,522	649,767	0,091
Performance sociale	39,600	39,600	

**Tableau 33.5 : Redondance croisée (Q2) « Cas 5 »**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/BSP)
Performance organisationnelle	65,782	38,995	0,407
Performance économique	18,642	3,290	0,824
Performance environnementale	26,088	26,088	
Performance financière	20,047	5,134	0,744
Performance globale	683,558	669,493	0,021
Performance sociale	30,678	30,678	

**Tableau 33.6 : Redondance croisée (Q2) « Cas 6 »**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/BSP)
Performance organisationnelle	66,733	52,656	0,211
Performance économique	15,149	2,354	0,845
Performance environnementale	17,815	17,815	
Performance financière	14,638	3,597	0,754
Performance globale	764,568	706,193	0,076
Performance sociale	47,703	47,703	

**Tableau 33.7 : Redondance croisée (Q2) « Cas 7 »**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/BSP)
Performance organisationnelle	61,384	61,417	0,101
Performance économique	14,693	5,833	0,603
Performance environnementale	3,294	3,294	
Performance financière	16,534	9,050	0,453
Performance globale	680,125	640,985	0,058
Performance sociale	47,302	47,302	

La redondance croisée (Q2) des 7 cas traités, nous montre que l'algorithme de performance économique Stone-Geisser Q2 est significativement positif et varie entre 0,845 et 0,575 pour les 7 cas traités. De même pour la performance financière, où l'algorithme Stone-Geisser Q2 est compris entre 0,754 et 0,481. Le même résultat a été obtenu pour les autres facteurs, à l'exception de la performance organisationnelle dont l'algorithme Stone-Geisser Q2 a enregistré une baisse à partir du sixième et du septième cas respectivement de 0,211 et 0,10, alors que dans les 5 premiers cas il se situait entre 0,532 et 0,407.

Globalement, toutes les valeurs de l'algorithme Stone-Geisser Q2 sont significativement positives (Performance organisationnelle Q2 : 0,344 ; Performance économique Q2 : 0,742 ; Performance financière Q2 : 0,616 ; Performance globale Q2 : 0,070), ce qui donne une pertinence prédictive au modèle.

### 5.7.1. Analyse de médiation

La médiation fait référence à la transmission de l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante par le biais d'une ou plusieurs autres variables. Ces variables sont appelées variables médiatrices ou variables d'intervention. Dans le langage de l'analyse des chemins, la médiation correspond à un effet indirect d'une variable indépendante sur une variable dépendante qui passe par une ou plusieurs variables médiatrices. Un effet indirect est calculé en multipliant les chemins qui constituent l'effet. L'ampleur de l'effet indirect indique le degré de médiation à travers les variables de médiateur pertinentes. Dans le cas d'une médiation complète, l'effet total d'une variable indépendante sur une variable dépendante est transmis par une ou plusieurs variables de médiation. Ainsi, la variable indépendante n'a pas d'effet direct sur la variable dépendante ; au contraire, son effet total est indirect.

L'objectif de cette analyse vise à renforcer l'effet indirect (effet total) et la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Pour que l'effet de médiation soit significatif, la valeur p doit être inférieure à 0,05.

Le recours à la procédure bootstrap est justifié par le fait qu'il permet d'avoir une estimation plus précise des effets indirects conditionnels grâce à un test statistique fiable (Preacher and Hayes 2008) et à la génération d'un intervalle de confiance de la limite inférieure et de la limite supérieure de l'effet de médiation modérée (intervalle qui doit exclure la valeur zéro pour être significatif). Le tableau suivant illustre les chemins indirects significatifs

**Tableau 34 : Synthèse des effets indirects**

	Path du chemin indirect	Écart-type (STDEV)	Valeur t ( O/STDEV )	valeur s-p
Performance environnementale -> Performance économique	0,232	0,048	4,852	<b>0,000</b>
Performance environnementale -> Performance financière	0,212	0,048	4,406	<b>0,000</b>
Performance sociale -> Performance économique	0,623	0,054	11,492	<b>0,000</b>
Performance sociale -> Performance financière	0,571	0,054	10,644	<b>0,000</b>

Tous les coefficients des chemins entre les variables latentes sont significatifs au seuil de 0,05, leur intervalle de confiance n'inclut pas la valeur caractéristique de l'effet nul. Il existe donc une relation significative (positive) dans les trajectoires qui constituent cet effet indirect : entre la performance environnementale et la performance économique : 0,232 (l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro), entre la performance environnementale et la performance financière : 0,212 (l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro), entre la performance sociale et économique : 0,623 (l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro), et entre les performances sociales et financières : 0,571 (l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro), comme illustré dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 35 : Effet des chemins**

	Path des chemins indirects	2.5%	97.5%
Performance environnementale -> Performance économique	0,232	0,159	0,347
Performance environnementale -> Performance financière	0,212	0,143	0,333
Performance sociale -> Performance économique	0,623	0,482	0,689
Performance sociale -> Performance financière	0,571	0,440	0,642

### 5.7.2. Analyse multi-groupe

L'analyse multi-groupe peut être utilisée pour vérifier si des groupes de données prédéfinis présentent des différences significatives dans leurs estimations de paramètres spécifiques (par exemple, les poids externes, les charges externes et les coefficients de surveillance). Dans nos analyses, nous avons utilisé le bootstrapping pour tester la signification statistique des résultats fournis par l'analyse PLS. Selon Sarstedt et al (2011) et Hair et al (2018), trois méthodes sont utilisées pour effectuer une analyse multi-groupe.

- Intervalles de confiance (biais corrigé)

Cette méthode calcule les intervalles de confiance corrigés du biais pour les estimations des paramètres spécifiques au groupe dans le modèle de cheminement PLS. Les résultats d'un coefficient de cheminement spécifique à un groupe sont significativement différents si les intervalles de confiance corrigés du biais ne se chevauchent pas.

- Analyse multi-groupe des moindres carrés partiels (PLS-MGA)

Cette méthode est un test de signification non paramétrique pour la différence des résultats spécifiques au groupe qui s'appuie sur les résultats du bootstrapping PLS-SEM. Un résultat est significatif à un niveau de probabilité d'erreur de 5 %, si la valeur p est inférieure à 0,05 ou supérieure à 0,95 pour une certaine différence de coefficients de cheminement spécifiques au groupe.

Il convient de noter que la méthode PLS-MGA (Henseler et al., 2009), telle qu'elle est mise en œuvre dans SmartPLS, est une extension de la méthode MGA non paramétrique originale de Henseler (telle que décrite, par exemple, par Sarstedt et al., 2011).

- Test paramétrique

Un test paramétrique est un test statistique qui suppose une forme paramétrique particulière des distributions pour les populations. Cette méthode permet d'effectuer un test de signification paramétrique pour la différence des résultats PLS-SEM spécifiques à un groupe qui suppose des variances égales entre les groupes. C'est le cas, par exemple, lorsque les populations étudiées

suivent une distribution normale qui vise à comparer les moyennes de deux populations qui suivent une distribution normale).

- Test de Welch-Satterthwait

Cette méthode est un test de signification paramétrique pour la différence des résultats PLS-SEM spécifiques à un groupe qui suppose des variances inégales entre les groupes. Son objectif est alors de déterminer si les moyennes des deux sous-échantillons sont égales.

Pour cette étude, nous utilisons comme variable de contrôle la taille de l'entreprise pour déterminer le niveau des activités de RSE. Une entreprise de grande taille aurait plus de ressources à consacrer aux activités de RSE qu'une entreprise de petite taille. Les grandes entreprises ont généralement des budgets RSE, un département spécifique dédié à la RSE et du personnel affecté aux activités de RSE. Afin d'effectuer une analyse multi-groupes, la taille de l'entreprise est mesurée en termes de chiffre d'affaires, d'ancienneté et de taux de croissance annuel. Cela nous permet également de mesurer l'appréciation de la démarche RSE par les entreprises cotées en fonction de leur taille, ayant répondu au questionnaire, ainsi que le comportement de ces entreprises par rapport au modèle conçu. Pour ce faire, nous avons divisé notre échantillon en deux groupes (groupe 1 : grandes entreprises et groupe 2 : entreprises moyennes). Nous voulons savoir s'il existe une différence de comportement envers le modèle conceptuel entre ces deux groupes. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé le PLS 3, qui nous permet de détecter ces différences à la suite de trois tests inclus dans la procédure MGA (Test multi-groupes (PLS-MGA), test paramétrique et test de Welch-Satterthwait). Nous considérons donc que la variable "taille de l'entreprise" peut avoir un effet indirect sur la valeur globale. Les tableaux suivants illustrent les résultats des trois tests de l'analyse multi-groupe

**Tableau 36 : Test multi-groupes (PLS-MGA).**

	Différence des Coefficients des chemins	nouvelle valeur-p
Performance organisationnelle -> Performance économique	-0,173	
Performance organisationnelle -> Performance financière	0,195	<b>0,000</b>
Performance environnementale -> Performance organisationnelle	-0,342	<b>0,057</b>
Performance environnementale -> Performance globale	1,306	<b>0,002</b>
Performance sociale -> Performance organisationnelle	0,373	<b>0,025</b>
Performance sociale -> Performance globale	0,666	<b>0,012</b>

**Tableau 36.1 : Test paramétrique**

	Différence des Coefficients des chemins-	valeur-t (	valeur-p
Performance organisationnelle -> Performance économique	-0,173	4,131	<b>0,000</b>
Performance organisationnelle -> Performance financière	0,195	2,400	<b>0,018</b>
Performance environnementale -> Performance organisationnelle	-0,342	1,851	<b>0,066</b>
Performance environnementale -> Performance globale	1,306	5,668	<b>0,000</b>
Performance sociale -> Performance organisationnelle	0,373	2,092	<b>0,038</b>
Performance sociale -> Performance globale	0,666	2,899	<b>0,004</b>

**Tableau 36.2: Test de Welch-Satterthwait**

	Coefficients des chemins-diff	valeur-t	valeur-p ( (1.0) vs
Performance organisationnelle -> Performance économique	-0,173	3,275	<b>0,002</b>
Performance organisationnelle -> Performance financière	0,195	3,032	<b>0,003</b>
Performance environnementale -> Performance organisationnelle	-0,342	1,864	<b>0,067</b>
Performance environnementale -> Performance globale	1,306	6,070	<b>0,000</b>
Performance sociale -> Performance organisationnelle	0,373	2,219	<b>0,030</b>
Performance sociale -> Performance globale	0,666	3,124	<b>0,003</b>

Ces tableaux illustrent la différence entre ces deux groupes en ce qui concerne l'impact de la performance environnementale sur la performance globale. Le chiffre en rouge correspond à la valeur p, qui est égale à 0,067, soit 0,05. Cette différence est donc significative du fait que les grandes entreprises se servent de leurs pratiques environnementales pour améliorer leurs performances globales.

## **CHAPITRE VI : DISCUSSION ET CONCLUSION**

## **Introduction chapitre VI**

Dans ce chapitre, nous concluons ce travail de recherche sur l'impact de la RSE sur la PGE, dans lequel les résultats des études qualitatives et quantitatives réalisées seront discutés, en soulignant les principales conclusions qui ressortent de ce travail de recherche. Ensuite, sur la base de la discussion des résultats et de l'analyse documentaire, une discussion portera sur les apports de la recherche. Il s'agit des contributions théoriques, méthodologiques et managériales qui ressortent de ces travaux. Enfin, en conclusion abordera les limites de ce travail de recherche ainsi que les perspectives de la recherche future. Ce chapitre se terminera par une conclusion générale qui vise à résumer les principaux éléments de ce travail.

## **6. Discussion et conclusion**

L'objectif de cette thèse était d'aborder la relation qui peut exister entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance globale des entreprises (PGE) ainsi que les facteurs qui influencent la mise en œuvre d'une approche de la RSE. Pour ce faire, nous avons commencé par passer en revue la littérature sur le sujet. Cette analyse a révélé trois lacunes majeures dans la littérature pertinente. Premièrement, il y a une controverse sur la diffusion des bonnes pratiques de RSE ; deuxièmement, il y a un désaccord sur la validité de l'analyse de la relation entre la RSE et la rentabilité financière ; et troisièmement, il y a une discordance entre les universitaires sur les motivations des entreprises à adopter une pratique de RSE.

En outre, cette étude a révélé que la performance globale d'une entreprise dépend largement de la création de valeur de ses employés, de la bonne gestion des moteurs de valeur par l'entreprise, du choix et de la combinaison de chacun des objectifs de l'entreprise pour un effet de synergie optimal entre les différentes activités clés. En d'autres termes, elle est de plus en plus dépendante non seulement des actifs financiers et des performances économiques de l'entreprise, mais surtout de facteurs difficilement mesurables en termes financiers, tels que les facteurs sociaux, le contexte culturel, le respect de l'environnement, l'éthique et le droit du travail, sans oublier l'implication de toutes les parties prenantes dans l'élaboration des stratégies et des projets de l'entreprise afin d'anticiper les changements éventuels. Et c'est là que le concept de RSE entre en jeu comme tremplin pour atteindre le développement durable en offrant d'innombrables possibilités et opportunités aux entreprises.

Il est important de noter que nombre des différents points de vue sur la RSE ne sont pas étayés par une analyse de base, car le discours sur le sujet évolue principalement dans le domaine conceptuel. Dans ce contexte, Lindgreen, et al, 2009a ; Lindgreen, et al, 2009b ont plaidé pour des études qui s'appuient sur des preuves à la fois empiriques et théoriques. Cette thèse vise à répondre à ces appels.

Comme point de départ, l'étude utilise trois théories (théorie du PP, théorie sociologique et morale et théorie du leadership) pour expliquer la relation entre la RSE et la PGE et pour analyser au mieux les enjeux de la RSE. Le choix de ces théories n'est pas hasardeux, car les sociologues disposent des outils appropriés pour analyser le phénomène dans toutes ses dimensions culturelles, sociales, politiques et économiques, même si la théorie sociologique et morale a été largement ignorée par les universitaires dans ce domaine (Viers et Brulois, 2009). De plus, la théorie du

leadership de Selznick (1957), ainsi que la théorie des parties prenantes, restent indispensables pour étudier cette relation. Par ailleurs, l'étude adopte une approche transversale qui examine l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption des principes de la RSE. Ainsi, l'enquête sur l'ampleur de l'adoption de la RSE nous a servi pour évaluer dans quelle mesure la décision des entreprises d'adopter la RSE est influencée par leur potentiel d'amélioration de leur performance globale. En outre, l'analyse de la portée nous a permis d'analyser les raisons pour lesquelles les entreprises adoptent la RSE et la manière dont elles l'intègrent dans leurs activités quotidiennes, et d'évaluer le pouvoir explicatif de la plus importante approche conceptuelle de la RSE - le "business case" de la RSE, c'est-à-dire, l'analyse de rentabilisation de la RSE qui attire la convoitise de la majorité des chercheurs. À son tour, l'étude du contexte d'adoption de la RSE a permis d'identifier le rôle de facteurs aussi importants que la réglementation et la sensibilisation des parties prenantes pour encourager les entreprises à mettre en œuvre de manière substantielle les pratiques de RSE.

Ce faisant, la thèse adopte une approche plus holistique de la littérature existante, qui soit analyse l'adoption des pratiques de RSE dans une perspective purement économique (Carroll et Shabana, 2010 ; Poussing et Le Bas, 2013 ; Pelozza et Papania, 2008 ; Benitez-Amado et Walczuch, 2012) soit emploie une batterie d'indicateurs de mise en œuvre de la RSE (Maignan, Ferrell, & Hult, 1999 ; Persais, 2006 ; Bondy, et al, 2008 ; Branco & Rodrigues, 2006 ; Chapple & Moon, 2005 ; Lee, Lee & Kim, 2010).

Dans ce qui suit, nous discutons des résultats de l'étude à la lumière des recherches existantes, en commençant par aborder les questions soulevées par la combinaison de données qualitatives et quantitatives. L'analyse qualitative s'est concentrée sur les résultats de l'étude concernant le raisonnement qui sous-tend l'adoption du concept de RSE, c'est-à-dire l'étendue, la portée et le contexte de l'adoption de la RSE. L'analyse de ces trois concepts a servi de tremplin pour l'analyse quantitative de la relation entre la RSE et la PGE, et celle de l'impact de la RSE sur la PGE. Nous abordons ensuite les implications de l'étude pour la recherche, les décideurs politiques et les praticiens. Enfin, nous présentons les limites de l'étude et soulignons les orientations pour les recherches futures.

### **6.1. Questions soulevées par l'utilisation d'une approche à méthodes mixtes**

Cette étude a fait appel à une méthodologie mixte pour identifier l'influence de la RSE sur la performance globale des entreprises. Sur le plan philosophique, cette approche apporte une

solution au débat sur le paradigme en suggérant une alternative logique et pratique (Johnson & Onwuegbuzie, 2006). Sur le plan épistémologique, ce pragmatisme remet en cause l'idée selon laquelle objectivité et subjectivité seraient clairement opposées et soutient que les questions épistémologiques se situent sur un continuum, plutôt que sur deux pôles opposés. En ce qui concerne l'ontologie, la vision pragmatique de la réalité se compose de deux parties : d'une part, les pragmatiques sont d'accord avec la vision des positivistes d'une réalité extérieure indépendante. D'autre part, le point de vue des pragmatiques sur la réalité est formulé non seulement comme une théorie ou une définition, mais aussi comme la tentative des pragmatiques de dire quelque chose d'intéressant sur la nature de la vérité.

La recherche par méthodes mixtes constitue une tentative de légitimer l'utilisation d'approches multiples pour répondre aux questions de recherche, plutôt que de restreindre ou de contraindre les choix des chercheurs. Il s'agit d'une forme de recherche étendue et inventive, et non d'une forme de recherche restrictive. Elle est inclusive, pluraliste et complémentaire et implique que les chercheurs adoptent une approche éclectique dans le choix des méthodes, la réflexion sur la recherche et sa conduite. Par-dessus tout, les méthodes de recherche doivent suivre les questions de recherche d'une manière qui offre les meilleures chances d'obtenir des réponses utiles. En effet, les méthodes de recherche complémentaires peuvent répondre au mieux et le plus complètement possible à de nombreuses questions et combinaisons de questions (Johnson & Onwuegbuzie, 2006). C'est précisément le cas de la présente étude qui, en cherchant à identifier l'impact de la RSE sur la PGE, a été nourrie par deux considérations :

- a) d'une part, la RSE a été traitée comme un élément de la réalité objective, indépendant de notre mentalité, qui se révèle par la mise en œuvre par les entreprises d'une série de mesures visant à réduire l'impact environnemental de leurs activités, à améliorer la santé et la sécurité sur le lieu de travail, à motiver les salariés, à soigner leur image, etc. et, par conséquent, à améliorer leurs performances globales
- b) d'autre part, il a été reconnu que la motivation des entreprises qui adoptent la RSE peut varier d'une entreprise à l'autre. Certaines sont motivées par la force communicative de la RSE, la gestion des ressources humaines et les performances financières (Gardberg et Fombrun, 2006), tandis que d'autres sont motivés par les avantages concurrentiels que ce concept leur procure (Cheryl et al., 2010), par la volonté de bénéficier de subventions publiques (Chan et Wong, 2006) ou par des valeurs et croyances sociales (Capron et

Quairel-Lanoizelée, 2007) ou encore par la crainte de sanctions en cas de non-respect de la réglementation (Givel, 2007).

Ces deux prémisses impliquent qu'en ce qui concerne l'épistémologie, une position modérée, plutôt qu'une approche objectiviste ou subjectiviste distincte, serait plus appropriée pour cette étude. L'ontologie, quant à elle, a été souvent marquée par le point de vue des positivistes selon lequel la réalité est indépendante et, en même temps, cette réalité est considérée non pas comme absolue mais comme une tentative de contribuer à la connaissance dans un domaine comme celui de la RSE.

Ainsi, il est apparu clairement que pour obtenir des réponses pertinentes, nous devons trouver ce qui convient le mieux à notre recherche. En ce sens, le choix des méthodes a suivi la question de recherche et il nous semble approprié d'adopter une méthode de recherche mixte pour identifier l'impact de la RSE sur la performance globale des entreprises. Afin de mener efficacement cette recherche à l'aide de cette méthode, nous avons considéré tout ce qui est pertinent en matière d'études quantitatives et qualitatives.

Cela nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie des forces et des faiblesses de la recherche quantitative et qualitative et, par conséquent, d'utiliser différentes méthodes de telle sorte que la combinaison de ces deux méthodes produise une complémentarité entre elles. En particulier, pour identifier les tendances dominantes concernant les raisons, la manière et le contexte dans lequel les entreprises adoptent la RSE. Pour ce faire, nous avons choisi, dans un premier temps, une méthode qualitative. Ainsi, la mobilisation des théories et des hypothèses a permis de dégager une première série de réponses concrètes à cette problématique. Afin de renforcer la validité des premières explications, une méthode quantitative a été choisie dans un deuxième temps. L'utilisation de la méthode quantitative a permis de tester les conclusions tirées de l'analyse qualitative. La corroboration de ces conclusions a permis à l'étude de produire des résultats qualitatifs qui ont largement dépassé nos attentes.

Cette méthode est donc conforme à l'opinion de Johnson et Onwuegbuzie (2006) qui estiment que le but du mélange des méthodes n'est pas seulement de rechercher la corroboration mais aussi d'élargir la compréhension. En ce sens, l'intention de cette étude était d'améliorer les connaissances sur l'influence de la RSE sur la performance globale des entreprises.

## **6.2.Implications pour la recherche et la théorie**

Les conclusions de l'étude ont des implications importantes pour la recherche et font progresser la théorie de la RSE de plusieurs manières. Premièrement, en conceptualisant la RSE comme une construction orientée vers la performance globale, cette étude accorde une grande importance aux impacts des dimensions sociale, environnementale, économique, financière et organisationnelle, ainsi qu'aux politiques et aux outils utilisés par les entreprises pour atteindre cette performance. Par conséquent, les résultats de cette étude apportent une contribution empirique substantielle à l'orientation pratique de l'analyse de la RSE.

En outre, les résultats de cette étude révèlent que l'analyse des activités de RSE nécessite la poursuite d'une approche holistique afin de pouvoir identifier comment la RSE est réellement mise en œuvre par les entreprises. En analysant pourquoi, comment et dans quel contexte les entreprises mettent en œuvre des pratiques de RSE, cette étude fournit un terrain fertile pour une nouvelle ligne d'enquête sur l'analyse des motivations des entreprises à s'engager dans la RSE.

Les résultats de la méthodologie (PLS-SEM) dans l'étude de ce phénomène valident et corroborent le modèle conceptuel proposé. Les résultats sont convergents et plus affinés grâce à l'apport de cette méthode.

En mettant en évidence la nature complémentaire des performances économiques et sociales, nous espérons, par cette étude, contribuer à l'expansion de la littérature sur la cohésion et la complémentarité de ces aspects, en identifiant un nouveau rôle pour la RSE, ainsi qu'en comprenant les variables liées aux performances sociales et leurs effets sur la performance globale des entreprises. Nous avons spécifiquement choisi d'aborder la question du rapprochement entre la RSE et la performance en intégrant les dimensions sociale, économique, financière et organisationnelle car ces dimensions sont considérées comme constituant des piliers de la performance globale, notamment la dimension sociale de la RSE. En effet, les entreprises commencent à manifester un intérêt croissant pour la RSE, comme en témoigne la prolifération des fonds ISR (investissement socialement responsable) et des indices boursiers socialement responsables. Ces aspects permettent d'évaluer le niveau global de performance atteint par une entreprise, sur la base d'éléments objectifs (le plus souvent quantifiés), rapprochant ainsi de plus en plus les deux concepts de "performance" et de "responsabilité sociale".

Toutefois, les résultats de l'étude qualitative sur les raisons de l'engagement social des entreprises révèlent que, dans l'environnement économique mondialisé, le développement de la RSE en tant que cadre volontaire reflète parfois certaines tentatives des entreprises de satisfaire leurs propres intérêts (Haufler, 2003). Les données montrent qu'il est nécessaire de s'éloigner de l'approche consistant à affirmer que les entreprises mettront volontairement en œuvre des pratiques sociales et environnementales. Rappelons que « *les processus stratégiques permettent le déploiement dans la totalité de l'organisation des menaces et opportunités provenant de l'environnement. Ils couplent fortement les structures internes avec les exigences externes qu'elles doivent satisfaire.* » (Lorino, et Tarondeau, 2006).

En d'autres termes, dans le cadre des contraintes imposées par la société, les entreprises feront toujours passer la maximisation des profits en premier. Cela indique que la RSE ne peut être efficace que lorsque les deux parties, c'est-à-dire les parties prenantes et l'entreprise, ont une bonne connaissance l'une de l'autre. Or, les marchés modernes se caractérisent par des asymétries d'information (Pascal da Costa, 2018) qui peuvent conduire à deux phénomènes : la sélection négative, lorsque l'entreprise n'observe pas les caractéristiques de ses parties prenantes, et le risque de modélisation, lorsque l'entreprise omet d'observer les actions de ses parties prenantes. Ainsi, les chefs d'entreprise et les universitaires doivent tenir pleinement compte de cette limitation lorsqu'ils décident d'aborder l'optimisation de l'organisation et la performance globale des entreprises,

Cette étude n'a apporté qu'un soutien limité à l'analyse de rentabilité de la RSE. Si les recherches existantes sur la RSE ont été dominées par cette approche, comme le montrent les exemples suivants (Aldag et Bartol, 1978 ; Cochran et Wood, 1984 ; Ullmann, 1985 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Waddock, et Graves, 1997 ; Orlitsky et al, 2003 ; Mallin et al., 1995 ; Maignan et Ralston, 2002), nous pensons que ces études reposent sur l'idée que les motivations premières des entreprises qui décident d'adopter la RSE sont des raisons défensives (c'est-à-dire garantir la légitimité, la compétitivité et maximiser la rentabilité) plutôt que l'amélioration de la performance globale en soi. Cela renforce l'idée que l'analyse de la RSE à travers le seul prisme de la performance financière ne permet pas de saisir certains aspects importants des pratiques de RSE et ne prend pas en compte tous les éléments explicatifs possibles.

Selon M. Wood (2010), l'analyse de rentabilité n'est peut-être pas la voie la plus fructueuse pour la recherche sur la RSE à l'heure actuelle. Dans ce contexte, les conclusions de cette thèse contribuent à faire évoluer l'analyse de la mise en œuvre de la pratique de la RSE au-delà de la perspective

étroite de l'analyse de rentabilité. En outre, la crise sanitaire mondiale actuelle "Covid-19" n'a pas seulement discrédité cette idéologie, elle a également confirmé sans équivoque le rôle que les entreprises sont appelées à jouer dans le maintien de la stabilité sociale au profit de la société et dans la réalisation de l'innovation sociale.

### **6.3.Implications concernant les pratiques des entreprises**

La conclusion la plus importante de cette étude est que la RSE se traduit par des résultats concrets si l'entreprise parvient à concilier ses performances financières, économiques, sociales, environnementales ou organisationnelles avec sa performance globale. Par conséquent, lorsque les entreprises planifient la conception de leurs stratégies de RSE, elles doivent prendre en compte ses dimensions et évaluer leur niveau de développement actuel, afin de décider de la stratégie appropriée à chaque dimension.

Le PLS-SEM permet d'inclure les dimensions susmentionnées pour obtenir une bonne relation entre la RSE et la performance. Cette relation est en effet systématiquement affectée par ces dimensions. La méthode PLS-SEM soutient que les résultats globaux de performance sont expliqués par des configurations de manière causale globale, plutôt que par une condition unique. Par exemple, nous pouvons déduire que la performance sociale ou organisationnelle conduit à une bonne performance globale, mais nous ne pouvons pas déduire que la performance environnementale, financière ou économique exerce indépendamment une influence positive sur la performance globale. Par conséquent, nous pouvons considérer que toutes ces conditions réunies sont importantes pour obtenir une bonne performance globale, en mettant en évidence la performance de gestion parmi celles-ci. En effet, la performance de gestion guidera et facilitera la conception de stratégies appropriées en matière de ressources humaines qui transformeront les pratiques de RSE en résultats.

La réflexion sur la performance organisationnelle des entreprises requiert beaucoup d'efforts de la part de celles-ci pour mobiliser leur capital humain afin d'atteindre leurs objectifs. Ce type de performance peut être divisé en trois volets : la motivation organisationnelle, la capacité organisationnelle et l'environnement externe. La motivation organisationnelle repose sur la vision, la mission, la culture, les valeurs et les systèmes incitatifs d'une entreprise. Ainsi, la motivation et la capacité organisationnelle font référence à des pratiques telles que la participation des employés au processus décisionnel, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des

possibilités de loisirs, de formation et de développement, ainsi que la sécurité dans les lieux du travail. Ces pratiques peuvent déboucher sur un mode de vie socialement durable, une main-d'œuvre qui illustre les valeurs de l'entreprise et les pratiques de RSE, et la compensation des investissements sociaux par des bénéfiques. Cela est conforme aux résultats de notre étude, qui montre que la performance organisationnelle est parfaitement corrélée à la performance sociale, économique et financière.

Toutefois, notre étude a révélé que la performance environnementale a un faible impact sur la performance organisationnelle. Cela est dû au fait que les stratégies de RSE des entreprises, à l'exception de certaines entreprises polluantes, ne sont pas complétées par une politique environnementale et que la composante environnementale n'est pas intégrée dans leurs structures organisationnelles. Il convient d'ajouter que certaines entreprises ne génèrent pas de déchets liquides et se déclarent peu intéressées par l'utilisation d'indicateurs pour mesurer leurs performances environnementales. Cependant, nous pensons que la prise en compte de cette dimension est une question organisationnelle, car les problèmes posés par le concept de performance organisationnelle sont pratiquement les mêmes que ceux posés par le concept de performance environnementale, puisque la performance organisationnelle dépend fréquemment de deux notions : la première se réfère à l'efficacité, soit au degré d'utilisation des ressources, et la seconde, à l'efficacité, c'est-à-dire au degré de réalisation des objectifs.

Tous ces facteurs combinés permettront d'optimiser les performances financières et environnementales, et donc la performance globale

#### **6.4.Principales observations**

L'étude a révélé qu'il existe une corrélation positive significative entre les activités de RSE à l'égard des différentes parties prenantes et les performances de l'entreprise, sauf dans le cas de la RSE environnementale.

En effet, l'entreprise, en tant qu'unité de l'économie, est devenue plus solidaire dans le contexte marocain de croissance solidaire en adoptant un comportement responsable, c'est-à-dire en prenant des engagements publics en matière de RSE. D'autre part, le facteur humain, en tant que principale composante des parties prenantes, a également gagné en importance dans les stratégies RSE des entreprises. Cela implique la formation des cadres et des employés en général aux questions et principes de la RSE, l'examen des bonnes pratiques de RSE dans leur secteur d'activité, ainsi que la

promotion de la diversité dans leurs équipes. Ces actions et d'autres encore sont destinées à tous les salariés (employés permanents et temporaires, cadres, personnel, etc.)

Dans cette étude, toutes les variables analysées sont étroitement liées, ce qui montre clairement qu'il existe une relation de complémentarité entre elles. L'analyse de corrélation a été utilisée pour tester cette relation. Plus les variables liées à la RSE augmentent, plus cette relation devient claire, de sorte que notre hypothèse se vérifie.

En outre, les démarches adoptées en matière de RSE à l'égard des parties prenantes ont été positives, ce qui explique la sensibilisation croissante des entreprises au rôle des parties prenantes internes et externes dans le développement des affaires.

Par ailleurs, bien que les entreprises cotées en bourse fassent l'objet d'un contrôle public constant et tiennent donc à projeter une image positive sur le marché, rares sont celles qui disposent d'un département ou d'un service dédié à la RSE.

Dans cette logique, le recours à la taille de l'entreprise comme variable de contrôle nous a permis de constater que seules les grandes entreprises disposent d'une telle structure et qu'elles consacrent un budget relativement substantiel aux actions liées à la RSE.

Nous constatons également que de nombreuses entreprises assimilent les activités philanthropiques et les dons de charité à la RSE, ce qui indique un manque de connaissance et de compréhension des pratiques de RSE.

Dans le même temps, de nombreuses entreprises disposent d'un personnel réduit pour les activités liées à la RSE, ou cette fonction est souvent assurée par le responsable des ressources humaines. Cela montre le peu d'intérêt que portent les entreprises cotées en bourse aux questions touchant à la RSE.

Les réponses des dirigeants d'entreprises marocaines cotées en bourse indiquent que les valeurs personnelles des chefs d'entreprise et des cadres sont parmi les facteurs les plus importants qui justifient l'engagement de ces entreprises dans la RSE. Cela signifie que les initiatives de RSE sont principalement impulsées par les propriétaires et que les valeurs de ces derniers se reflètent dans les politiques de RSE de l'entreprise. Il faut noter que la majorité de ces entreprises estiment que la RSE ne devrait pas être obligatoire et que des incitations financières supplémentaires doivent être fournies au secteur privé pour qu'il s'engage dans des activités de RSE.

Il a été constaté que l'influence de l'engagement en faveur de la RSE sur les performances économiques d'une entreprise se reflète principalement dans la valeur de la marque, la productivité des employés et les économies de coûts.

Les entreprises s'engagent dans la RSE pour des raisons multiples au-delà du simple "sens des affaires". Après avoir évalué la matrice de corrélation, six facteurs ont été identifiés : le niveau de maturité de l'entreprise en matière de RSE, le respect des droits de l'homme, les parties prenantes, la bonne gouvernance, l'égalité et la non-discrimination, et la communication/promotion. Les dirigeants interrogés estiment également que la RSE est un outil majeur pour la bonne gouvernance et la création d'une relation de confiance avec les membres de la communauté dans laquelle ils opèrent.

Il est intéressant de noter que, bien que certaines entreprises fassent un travail exemplaire dans les communautés et dans la protection de l'environnement, très peu de personnes en dehors de ces entreprises sont conscientes de ce fait. Les dirigeants de ces entreprises ont estimé que cela va de pair avec leurs principes moraux de solidarité et qu'ils ne considèrent pas la RSE comme un outil de marketing, ce qui est une bonne initiative à saluer.

Dans cette logique l'étude met en évidence la réalité des attitudes des entreprises marocaines à l'égard de la RSE, où, à l'exception de quelques entreprises, la RSE n'est qu'un exercice de marketing ou de construction d'image. Ceci est confirmé, comme souligné ci-dessus, par le fait que l'activité RSE est confiée à une seule personne au sein du département des ressources humaines.

Bien que l'approche multipartite de la RSE n'en soit qu'à ses débuts au Maroc, l'autorégulation est encore dominante dans les entreprises marocaines, il y a très peu d'interaction avec les entreprises et la société civile, et presque aucun syndicat n'est activement impliqué dans la définition des stratégies de RSE. Cependant, nous devons reconnaître l'effort déployé par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) pour promouvoir la RSE auprès des entreprises. La Charte de la responsabilité sociale des entreprises et le label RSE pour reconnaître les entreprises engagées dans la RSE en sont des exemples concrets.

Par ailleurs, les entreprises sont conscientes que pour pénétrer les marchés mondiaux, il est nécessaire d'entreprendre des activités de RSE. C'est pourquoi la Bourse de Casablanca a lancé son indice de référence Environnement, Social et Gouvernance (ESG), intitulé "Casablanca ESG

10", pour déterminer la solvabilité des entreprises. Cela a incité certaines entreprises à entreprendre des activités de RS. Ce qui nous permet de dire que le choix de l'engagement de ces entreprises s'est fait par contrainte et non plus par des considérations éthiques.

Ainsi, les actions de la CGM et de la Bourse de Casablanca ont incité les dirigeants à considérer la RSE comme une obligation et non comme une opportunité. Ils ont également réalisé que les partenariats avec les ONG et les experts sont essentiels pour mettre en œuvre avec succès des actions de RSE. En outre, le résultat de cette décision ne s'est pas fait attendre, puisque ces incitations de la CGEM et de la BVC ont suscité un débat sur les nouvelles possibilités de promotion de la RSE et ont amené une prise de conscience en la matière. Il en résulterait une bonne image de marque et une augmentation de la richesse des actionnaires.

### **6.5.Limites de l'étude et portée des recherches futures**

Au cours de cette étude, un certain nombre de limites ont été identifiées dans un domaine de recherche aussi vaste et multidimensionnel que celui de la relation entre la RSE et la PGE. Parmi les limites de cette étude figure, nous soulignons le manque de considération de certaines parties prenantes internes importantes, comme les investisseurs, par exemple, qui n'ont pas été couverts par l'étude. De même, certaines parties prenantes externes telles que les groupes de la société civile, les ONG et les autorités publiques ne sont pas incluses dans cette étude. En outre, les mesures basées sur la comptabilité n'ont pas été abordées, ce qui constitue une autre limite. Par ailleurs, la relation entre la dimension environnementale et la performance organisationnelle n'a pas obtenu un score suffisant dans cette étude, d'où la nécessité d'une analyse plus approfondie de cette relation pour en déterminer les raisons. La collecte de données a en outre été difficile en raison d'une certaine réticence des entreprises à participer à une enquête sur la RSE.

Enfin, il est recommandé d'examiner à l'avenir si des résultats similaires peuvent être obtenus en utilisant des mesures d'employabilité, d'assistance aux travailleurs et d'autres incitations basées sur le marché pour influencer les comportements et atteindre des objectifs sociaux et environnementaux, plutôt que de se contenter de mesures basées sur l'approche financière. En outre, une étude sur un échantillon plus large devrait être réalisée afin d'établir une relation claire entre la RSE et la PGE. La prise en compte de toutes ces dimensions permet une définition conceptuelle de ce domaine et des termes qui lui sont étroitement liés. Des recherches

supplémentaires sont donc nécessaires pour analyser plus en détail tous les aspects de la RSE qui conduisent à la performance globale des entreprises.

## Conclusion

La responsabilité sociale des entreprises est stratégique lorsqu'elle permet de concilier rentabilité économique et valeurs éthiques. Cette étude s'est concentrée sur l'approche des parties prenantes en cherchant à établir un lien entre la RSE et la performance des entreprises. L'objectif était d'examiner la relation entre cinq types de performance : sociale, environnementale, organisationnelle, financière et économique des entreprises marocaines cotées en bourse. Par conséquent, une recherche rigoureuse, à la fois qualitative pour appréhender les motivations des entreprises à adopter la RSE et, quantitative, était essentielle pour comprendre la mise en œuvre des politiques de RSE dans les entreprises marocaines cotées en bourse, les facteurs qui influencent cette mise en œuvre et l'impact de la RSE sur la performance globale des entreprises. Pour atteindre son objectif, l'étude a commencé par une évaluation qualitative de l'ampleur, de la portée et du contexte de l'adoption des principes de RSE par ces entreprises en tant qu'indicateurs indirects concernant les pratiques de RSE, puis a analysé la relation entre la RSE et la PGE selon une approche plus quantitative.

Étant donné que les études existantes ont été trop souvent considérées sous le seul angle de la rentabilité et ont utilisé des indicateurs peu fiables des pratiques de RSE, tels que les rapports sur la RSE, la divulgation d'informations relatives aux programmes RSE des entreprises sur leurs sites web, et qu'elles ont été limitées à des contextes institutionnels spécifiques tels que les États-Unis ou l'Europe, cette recherche doctorale s'est concentrée sur un environnement institutionnel moins exploré (le Maroc) et a adopté une approche plus holistique.

Le volet qualitatif de cette étude s'est attaché à expliquer les raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent volontairement dans des activités de RSE, en s'appuyant sur les arguments de la littérature (Corbett et Muthulingam, 2007) selon lesquels l'évaluation de l'adoption d'une pratique par les entreprises nécessite d'analyser à la fois l'ampleur et la portée de cette adoption, l'étude a étendu cette idée en suggérant que pour obtenir une perspective holistique, il est également nécessaire d'analyser le contexte de l'adoption de la pratique. Cette recherche, en intégrant le contexte de l'adoption d'une pratique, cherche à approfondir les connaissances existantes en y accordant une attention particulière : (a) pourquoi les entreprises adoptent des pratiques de RSE ; (b) comment les entreprises intègrent ces pratiques dans leurs activités quotidiennes ; et (c) dans quel contexte les entreprises les adoptent.

À cette fin, l'étude a fait appel à la théorie des parties prenantes, à la théorie sociologique et morale et à la théorie du leadership. Ces théories ont rencontré un grand succès auprès des chercheurs en RSE, qui les ont utilisées pour analyser les motivations des entreprises à adopter des pratiques de RSE. Ainsi, la théorie des parties prenantes nous a permis de mieux comprendre l'ampleur de l'adoption de la RSE par les entreprises et si cette adoption est destinée à améliorer leurs performances globales ou pour d'autres raisons.

La théorie morale et sociologique, quant à elle, nous a permis de comprendre la portée de l'adoption de la RSE par les entreprises, dans la mesure où cette théorie repose sur l'idée que la légitimité recherchée par l'entreprise est institutionnalisée par des normes sociales déjà établies, par l'entreprise elle-même, qui interagissent entre elle et la société. En ce sens, le degré d'adoption de la RSE dépend de la relation entre l'entreprise et la société, soit par une logique de contrat social où l'entreprise s'engage implicitement à respecter certains engagements envers ses parties prenantes, soit par l'ancrage de l'entreprise dans un réseau social pour une meilleure implication de tous les acteurs de l'entreprise et de toutes les parties prenantes. Il est ainsi possible de mieux apprécier la portée de l'engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes.

Enfin, la théorie du leadership a été utilisée pour analyser le contexte dans lequel la RSE évolue, en ce sens qu'elle permet de déterminer dans quelle mesure les initiatives d'un dirigeant visent à exercer un leadership porteur de changement et de comprendre comment les dirigeants peuvent modifier la manière dont ils dirigent leurs collaborateurs en fonction du contexte dans lequel ils se trouvent. En effet, le leadership consiste à guider, motiver et inspirer les autres et soi-même à agir afin d'atteindre les résultats souhaités dans le contexte donné. Ce sont des enjeux majeurs dans un contexte de crise et de mondialisation mal maîtrisée, qui tend à aggraver la situation des travailleurs et souligne l'importance du leadership nécessaire pour promouvoir les bonnes pratiques de RSE.

L'étude vise à comprendre ce sujet aussi complexe que la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et leurs performances globales, en adoptant une approche multidisciplinaire et des méthodes mixtes. Concrètement, l'étude a construit son cadre conceptuel en adoptant une approche interdisciplinaire, basée sur les théories mentionnées ci-dessus. En outre, la recherche a suivi un plan de recherche explicatif séquentiel et a utilisé les deux méthodes les plus largement appliquées pour la collecte de données : l'enquête et les entretiens semi-structurés, c'est-à-dire : la méthode

quantitative (l'enquête) a été basée sur les informations fournies par la méthode qualitative (les entretiens).

Les données empiriques ont été recueillies en deux phases. La première phase de cette étude a permis de réaliser 33 entretiens avec 20 managers des entreprises cotées à la Bourse de Casablanca. L'objectif de cette première phase était d'identifier les tendances dominantes concernant les raisons pour lesquelles les entreprises adoptent la RSE, la manière dont elles l'appliquent et le contexte dans lequel elles le font. La deuxième phase de cette recherche a été consacrée à une analyse quantitative. Son but était d'analyser la relation entre la RSE et la PGE et l'impact de la première sur la seconde et d'en tirer des conclusions statistiquement mesurables. Dans ce contexte, un échantillon non probabiliste et intentionnel de 31 entreprises cotées à la Bourse de Casablanca a été constitué.

Pour garantir la qualité des réponses, l'étude s'est appuyée sur la méthode des répondants clés (Kumar, et al., 1993). Ainsi, les PDG et les DG sont considérés comme les décideurs responsables des programmes de RSE, constituant les personnes les mieux informées et les plus capables de répondre à notre questionnaire. Aussi, pour accroître la validité et la fiabilité de l'analyse, l'étude a utilisé la méthode des répondants multiples (Golden, 1992). Celle-ci consistait à interroger, au sein de chaque entreprise, certains professionnels chargés de mettre en œuvre la RSE et d'autres domaines de l'organisation tels que les responsables RH, RSE, comptabilité, innovation, ventes, développement de produits.

Les résultats de l'analyse qualitative révèlent que l'adoption de pratiques de RSE par les entreprises est motivée par des raisons de compétitivité et de légitimité. En outre, ils montrent que la plupart des PME ne se conforment pas aux exigences du label RSE de la CGEM et l'utilisent plutôt comme un outil de marketing ou un signal pour promouvoir leurs actions sociales et apaiser, voire induire la société en erreur quant à leurs véritables objectifs. Enfin, il ressort des résultats qu'il y a un manque de contrôle de la part de l'État et de la CGEM dans l'application des outils de la RSE. A cela s'ajoute que la RSE occupe une place centrale dans le discours politique, mais l'attention que lui porte le gouvernement est purement rhétorique.

En conclusion, le volet qualitatif de cette étude apporte plusieurs contributions importantes à la littérature sur la mise en œuvre des pratiques de RSE. Elle jette un éclairage nouveau et intéressant sur des sujets tels que les raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans des pratiques de

RSE, la manière dont elles utilisent ces pratiques et le contexte dans lequel elles le font. Le cadre présenté ici est conçu pour servir de première étape cruciale dans la conduite de notre recherche empirique quantitative sur la relation entre la RSE et la PGE. En ce sens, la composante qualitative a non seulement permis d'expliquer l'ampleur, la portée et le contexte de l'adoption de la RSE, mais aussi de comprendre le rôle important que jouent ces trois facteurs pour améliorer la compréhension de la relation entre la RSE et la performance globale de l'entreprise. Par conséquent, l'analyse de cette relation nous a amenés à passer d'une analyse qualitative à une analyse purement quantitative pour déterminer l'impact de la RSE sur la PGE.

L'étude a montré que les activités de RSE ont un impact positif sur la performance sociale, financière, économique et organisationnelle de ces entreprises et qu'il est dans l'intérêt des entreprises d'entreprendre des activités de RSE.

Cette recherche a révélé que la rentabilité, associée aux bonnes pratiques de RSE et à la prise en compte des intérêts des parties prenantes, permet aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel, car elles peuvent croître et étendre leurs capacités à un rythme plus rapide. Il a également été constaté que bien que certaines entreprises cotées en bourse soient tenues de publier des rapports sociaux annuels, de nombreux groupes de parties prenantes tels que les clients, les consommateurs et les syndicats ne disposent pas d'informations constructives et utiles sur les activités de RSE menées par ces entreprises, que ce soit dans leurs rapports annuels ou sur leurs sites web officiels. Il est donc nécessaire de communiquer sur les activités de RSE non seulement en termes de thèmes abordés mais aussi sur l'étendue de leur impact. Cela permet une bonne évaluation des pratiques de RSE mises en œuvre par les entreprises.

Toutefois, les entreprises ont montré une tendance à se concentrer sur certains domaines du développement des collectivités, principalement la santé et l'éducation, car ce sont les défis les plus sérieux auxquels sont confrontées de nombreuses collectivités marocaines, surtout pendant cette crise sanitaire liée aux coronavirus. Ces domaines d'engagement ont également une forte interface avec le public, ce qui peut être bénéfique pour les entreprises.

On peut donc conclure que la RSE comporte quatre dimensions, à savoir opérationnelle, économique, environnementale et sociale dans le contexte marocain. Si notre étude montre clairement qu'il existe une relation positive entre la RSE et la PGE, nous constatons que le cadre dans lequel s'inscrit la RSE n'est pas suffisamment clair pour couvrir les besoins et les exigences

des entreprises marocaines. Bien que les entreprises marocaines cotées en bourse aient pris des initiatives dans le domaine de la RSE, les ressources dont la plupart d'entre elles disposent sont limitées et sont encore en phase de croissance, ce qui les oblige à exploiter leur expertise et leur savoir-faire dans ce domaine.

# ANNEXES

## ANNEXE 1

---



# Procédure de la labellisation RSE

Commission Entreprise Responsable et Citoyenne CGEM

- L'entreprise intéressée prend connaissance du document « Règles d'attribution du label RSE » et des documents relatifs à l'évaluation sur le site RSE de la CGEM (<http://rse.cgem.ma/>) ; rubrique « Obtenir le Label RSE » et s'informe auprès de la Commission Entreprise Responsable et Citoyenne en cas de besoin ou pour d'éventuelles clarifications.
- Une réunion du chargé de suivi du dossier de la labellisation et d'autres intervenants de l'entreprise avec la chargée de mission RSE & Label de la CGEM est indispensable pour la clarification du processus de la labellisation, les étapes et la définition du périmètre de l'évaluation avant d'entamer tout processus par l'entreprise.
- L'entreprise adresse une demande d'attribution du label dûment renseignée et signée par le premier responsable à la Commission Entreprise Responsable et Citoyenne. Le modèle de la demande est disponible sur le site RSE de la CGEM, rubrique précisée plus haut.
- La Commission Entreprise Responsable et Citoyenne confirme par écrit à l'entreprise la réception de sa demande et lui donne son accord pour la labellisation. Cet écrit est un préalable pour les cabinets accrédités avant la signature de tout contrat avec les entreprises.
- L'entreprise sélectionne, selon ses propres modalités et procédures, l'un des cabinets accrédités par la CGEM pour la réalisation de la mission d'évaluation.
- L'entreprise signe le contrat d'évaluation avec le cabinet choisi et en adresse une copie signée à la Commission Entreprise Responsable et Citoyenne.
- Le cabinet réalise la mission d'évaluation.
- L'entreprise valide le rapport d'évaluation avec le cabinet.
- L'entreprise élabore un plan d'action approprié suite aux conclusions de la mission d'évaluation. Elle s'engage formellement et précisément par rapport à la correction des insuffisances relevées et entame aussitôt la mise en place des actions correctives.
- L'entreprise adresse à la Commission Entreprise Responsable et Citoyenne son dossier contenant le rapport d'évaluation, les engagements et le plan d'action dûment approuvés et signés par le premier responsable.
- L'entreprise transmet avec le dossier, le chèque ou copie de l'ordre de virement adressé à la CGEM, justifiant son acquittement des frais de gestion du dossier ainsi que la charte du « Bon payeur » de la CGEM signée par le top management à la Commission Entreprise Responsable et Citoyenne.

Une fois la date de la réunion du Comité d'attribution est fixée par la Commission, l'entreprise en est informée et sollicitée à un entretien avec ledit Comité lors de cette réunion. L'entreprise y est hautement représentée pour partager et fournir toutes informations au Comité.

L'entreprise sera informée de la décision de la CGEM par écrit quant à son obtention du label, les arguments qui justifient cette décision et éventuellement de la date de vérification.

3 cas de figure peuvent se présenter :

- Le label est octroyé à l'entreprise : elle sera soumise à une évaluation de maintien à 18 mois de la date d'octroi du Label RSE.
- Le label est octroyé à l'entreprise sous réserve de lever les conditions suspensives dans les délais

communiqués par le comité d'attribution et ne dépassant pas 6 mois. Une évaluation de vérification est alors requise.

- Le label n'est pas octroyé à l'entreprise. Le niveau de conformité est insuffisant. Une évaluation de vérification est requise. L'entreprise procède aux corrections nécessaires pour améliorer sa conformité avec la charte.

Dans les deux derniers cas et si l'entreprise bénéficie du Label RSE, l'évaluation de maintien est obligatoire à 18 mois de la date d'obtention du label.

## ANNEXE 2



# **Charte RSE De La CGEM Responsabilité Sociétale Des Entreprises**

## **En notre qualité de membre de la CGEM,**

- i Nous souscrivons aux objectifs du développement durable. Nous nous engageons à agir de façon responsable et continue pour leur réalisation dans nos activités économiques, nos relations sociales, et de façon générale, dans notre contribution à la création de valeur.
- i Nous exerçons notre responsabilité sociétale dans nos décisions stratégiques et nos opérations quotidiennes. Nous acceptons d'en rendre compte par des informations sincères que nous communiquons de façon appropriée à nos parties prenantes.
- i Nous nous engageons à respecter, à prévenir les atteintes et, dans toute la mesure de nos moyens, à promouvoir les droits fondamentaux et les attentes légitimes de nos parties prenantes. Nous veillons à prendre en compte leurs intérêts, matériels et moraux, lorsqu'ils sont ou peuvent être affectés par nos comportements managériaux ou par les activités des entreprises que nous dirigeons ou avec lesquelles nous opérons.
- i Nous œuvrons de façon continue pour un équilibre entre le développement économique, social et environnemental, dans le respect des règles d'éthique et de transparence.

## **dans cet esprit, nous nous engageons, notamment à :**

### **1. Respecter les droits humains**

- i Respecter la liberté d'association et l'exercice du droit syndical ;
- i Prévenir toutes les formes de discrimination, promouvoir l'égalité des chances et favoriser la diversité notamment en faveur des catégories vulnérables ou sous-représentées, dont les personnes en situation de handicap ;
- i Agir en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes en œuvrant pour la réduction des contraintes limitant l'évolution professionnelle des femmes au sein de l'entreprise ;
- i S'interdire le recours direct ou indirect au travail des enfants de moins de 15 ans ;
- i Promouvoir la négociation collective, prévenir les conflits du travail et tout mettre en œuvre pour les résoudre pacifiquement.

## **2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles**

- i Améliorer les compétences et l'employabilité des salariés et favoriser la formation et le perfectionnement professionnel ;
- i Respecter strictement les obligations légales relatives à la déclaration de tous les salariés aux organismes de sécurité et de protection sociales ;
- i Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes ;
- i Respecter strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles en étant vigilant sur la médecine du travail et promouvoir la qualité de vie au travail ;
- i Assurer aux collaborateurs une information précise sur les critères et les modalités de leur évaluation professionnelle ainsi que des voies de recours internes claires et équitables à l'égard des avis et des décisions qui les concernent ;

## **3. Préserver l'environnement**

- Mettre en place une politique environnementale avec un cadre d'actions visant à réduire l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et développer la communication et la coopération avec les acteurs publics, institutionnels, locaux, associatifs et les riverains ;
- Lutter contre les changements climatiques en mesurant périodiquement les impacts des activités de l'entreprise et notamment les émissions des gaz à effet de serre générés en vue de leur réduction. Evaluer l'adaptation des activités de l'entreprise aux changements climatiques et les faire évoluer si nécessaire ;
- Utiliser de manière rationnelle les ressources notamment l'eau, l'énergie et les matières premières, réduire les émissions polluantes, limiter la production des déchets, les recycler et les valoriser ;
- Promouvoir l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;
- Evaluer et minimiser les impacts environnementaux des projets d'investissement ;
- Définir les plans d'urgence permettant de prévenir et d'atténuer les dommages accidentels portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé.

## **4. Prévenir la corruption**

- i S'interdire tout comportement consistant à, directement ou indirectement, promettre, offrir, solliciter ou accorder des paiements illicites ou des avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou tout autre avantage irrégulier ou illégitime ;
- i Ne pas offrir, ni accepter de verser à des agents publics ou privés, ni à leurs proches des paiements, commissions occultes ou cadeaux en contrepartie de l'obtention ou de la modification d'un contrat de bien ou de services ;
- i Rendre visibles, par des moyens appropriés, les principes et l'action de l'entreprise contre la corruption et l'extorsion ;
- i Sensibiliser les salariés aux mesures prises par l'entreprise pour lutter contre la corruption et l'extorsion et promouvoir le respect de ces dispositions par les salariés au moyen d'une information adéquate, de

programmes de formation et de procédures disciplinaires.

## **5. Respecter les Règles de la saine concurrence**

- Ne pas pratiquer de la sous-facturation ;
  - Ne pas réaliser des contrefaçons ;
  - Ne pas conclure, ni exécuter des accords visant à :
- Imposer des prix, procéder à des soumissions concertées ou établir des restrictions à la production ;
  - Participer à des partages des marchés par répartition de clients, fournisseurs, zones géographiques ou branches d'activité.

## **6. Renforcez la transparence du gouvernement d'entreprise**

- i Tenir une comptabilité sincère et qui reflète l'ensemble de l'activité et du patrimoine de l'entreprise ;
- i S'assurer que la composition des organes de gestion leur permet d'exercer efficacement leur rôle de surveillance en veillant à l'expertise, la diversité, l'impartialité, la disponibilité et l'indépendance des membres ;
- i S'assurer que les organes de gestion exercent pleinement leurs prérogatives et que les prises de décision sont effectuées de façon objective et équilibrée, en respectant l'intérêt de l'entreprise dans une perspective de croissance durable ;
- i Renforcer les dispositifs de contrôle interne et étendre les champs de revue des risques par des audits et des certifications des comptes indépendants, aux conclusions communiquées aux organes de décision et de contrôles ;
- i Définir des systèmes objectifs de nomination, d'évaluation et de rémunération des dirigeants en rapport avec des critères de performance mesurables ;
- i Traiter équitablement les actionnaires, leur communiquer régulièrement une information fiable et sincère sur les résultats et perspectives de l'entreprise et garantir leurs droits de vote.

## **7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs**

- i Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs ;
- i Fournir des informations exactes et claires sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services dans des termes accessibles aux consommateurs et de façon à leur permettre de décider en connaissance de cause ;
- i Définir des procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges ;
- i Eviter les affirmations publicitaires mensongères ainsi que les omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales ;
- i Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles.

## **8. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs**

- i Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs ;
- i Fournir des informations exactes et claires sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services dans des termes accessibles aux consommateurs et de façon à leur permettre de décider en connaissance de cause ;
- i Définir des procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges ;
- i Eviter les affirmations publicitaires mensongères ainsi que les omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales ;
- i Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles.

## **9. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs**

- i Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs ;
- i Fournir des informations exactes et claires sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services dans des termes accessibles aux consommateurs et de façon à leur permettre de décider en connaissance de cause ;
- i Définir des procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges ;
- i Eviter les affirmations publicitaires mensongères ainsi que les omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales ;
- i Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles.

## **10. Promouvoir la Responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants**

- i Veiller au respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise et considérer comme critères d'achat : la régularité des comptes des fournisseurs et sous-traitants auprès des organismes de sécurité et de protection sociales, la protection de la sécurité de leurs salariés, le respect de l'âge minimal de l'accès à l'emploi ;
- i A ceux d'entre eux dont la situation de conformité est avérée, apporter une assistance technique et une coopération pour des liens contractuels durables dans le respect des règles concurrentielles ;
- i Respecter les engagements contractuels vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants, notamment ceux relatifs aux délais de paiement.

## **11. Développer l'engagement envers la communauté**

- i Définir les causes d'intérêt général auxquelles l'entreprise apporte son soutien et appuyer les associations qui œuvrent dans ce sens, notamment en favorisant le mécénat de compétences des salariés ;
- i Contribuer au développement humain et économique des collectivités territoriales de l'entreprise et l'amélioration du cadre de vie de ses riverains ;
- i Encourager l'emploi local et la formation des salariés des régions et des sites d'implantation de l'entreprise ;
- i Favoriser l'accessibilité des produits et services de l'entreprise présentant un caractère d'intérêt général ;
- i Contribuer à toute initiative de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou des maladies, à la lutte contre la pauvreté, l'exclusion des jeunes en favorisant notamment leur employabilité et leur emploi, l'analphabétisme, les inégalités de développement régional ou, de façon générale, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs.

## Références bibliographiques

### A

ABRAHAMSON, E. (1991). « Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations ». *Academy of Management Review*, 16(3): 586-612.

ABRAHAMSON, E. et ROSENKOPF, L. (1993). « Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modelling as a tool to explore innovation diffusion ». *Academy of Management Review*, 18(3): 487-517.

ABID, T & MOULINS, J-L. (2015). Une échelle de mesure de la responsabilité sociale des marques : application aux consommateurs de marques alimentaires biologiques. *Revue Française de Marketing*. 254. 23-37.

ACKERMAN, R.W. (1973), "How Companies Respond to Social Demands?" *Harvard Business Review*, July-August, pp. 88-98.

ACQUIER, A. & AGGERI, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180(11), 131-157. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.131-157>

ACQUIER, A. ET AGGERI, F. (2008a), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », *Management International*, 12/2.

ACQUIER, A. ET AGGERI, F. (2008b), « La responsabilité sociale des entreprises: une généalogie de la pensée managériale », *Revue Française de Gestion*.

ACQUIER A. ET ALII (2011), *La religion dans les affaires : la RSE*, Fondation pour l'innovation politique, Paris.

ACQUIER A., GOND J.P., J. IGALENS. (2005). « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, Cahier de recherche N° 2005 – 166, Mai.

ACQUIER, A et GOND, J-P. (2007) « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2007, vol. 10, issue 2, 5-35

AGUINIS, H., BOYD, B. K., PIERCE, C. A. & SHORT, J. C. (2011). Walking new avenues in Management Research Methods and theories : Bridging Micro and Macro Domains, *Journal of Management*, 37(2), 395- 403.

AGUINIS, H. AND A. GLAVAS, (2012). « What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research Agenda ». *Journal of Management*, 38(4): 932-968.

AHMED, P., NANDA, S., & SCHNUSENBERG, O. (2010) « Can Firms Do Well While Doing Good? » *Applied Financial Economics* 20.11: 845-60.

AHRENS, T. et CHAPMAN, C. S. (2006), « Doing qualitative research in management accounting: Positioning data to contribute to theory », *Accounting, Organizations and Society*, 31(8): 819-41.

ALAS, R. AND VADI, M. (2006), « The employees' attitudes and their connections with the organisational culture in the process of change in the Estonian organizations », *Baltic Journal of Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 49-66.

ALGLAVE C. et all, « management des entreprises », BTS Hachette Technique, Paris, 2008, P 39.

ALLOUCHE, J. ET LAROCHE, P. (2005), « Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature », Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars.

ALLOUCHE J., LAROCHE P. ( 2005a) « A meta-analytical examination of the Relationship between corporate social and financial Performance ». Actes du 16ème congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Paris.

AMABILE, T. M., SCHATZEL, E. A., MONETA, G. B., & KRAMER, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>.

AMAAZOUL H. (2018), «Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences de gestion», RCMP, n°2, Déc., ENCG Settat.

ANDRÉ J.M, HUSSER J., BARBAT G. et LESPINET-NAJIB V. (2012), « Le rapport de développement durable des entreprises françaises : quelles perspectives pour les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, n° 48, p. 37-56, octobre.

ANDREWS, K.R., (1971), *The concept of corporate strategy*: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. (1968). *Stratégie développement de l'entreprise*. Édition Hommes et techniques, Paris.

ANDRIOF J., WADDOCK S. (2002), « Unfolding Stakeholder Engagement », in J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S.S. Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*. Vol. 1: Theory, Responsibility and Engagement, Greenleaf Publishing, Sheffield UK, p. 1942.

ARKSEY, H. & KNIGHT, P. (1999). *Interviewing for social scientists*. Thousand Oaks, CA: Sage.

ATTOUCH, H., NIA, H ET HAMDI PACHA, A.(2017) "Responsabilité sociétale chez les entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca", RIMEC [en ligne], mis en ligne le 11 novembre 2016, .

AUDEBRAND, LUC et al. (2004). « La responsabilité et la performance sociale d'entreprise », dans TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (sous la direction). Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable. Quels enjeux?, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 9-23.

AUPPERLE, K-E., CARROLL, A-B & HATFIELD. J-D (1985) « An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. » *Academy of Management Journal* 28.2 : 446-63.

## **B**

BAAZIZ, Abdelkader & KHELIL, Mustapha. (2006). Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage - SONATRACH.

BABEAU, O. (2015). Thème n°4. la performance globale de l'entreprise (autre que financière). *GRH*, 17(4), 95-96. <https://doi.org/10.3917/grh.154.0095>.

BACKMAN, J. (1975), *Social responsibility and accountability*, New York University Press.

BALLET J., DE BRY F., CARIMENTRAND A., et JOLIVET P., *L'entreprise et l'éthique*, Paris : Du Seuil, 2011 (nouvelle édition augmentée), 382p.

BARNEA, A. et RUBIN, A. (2010) Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97, 71-86. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0496-z>.

BARTELS, J., PRUYN, A., DE JONG, M., et JOUSTRA, I. (2007). Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190. <https://doi.org/10.1002/job.420>.

BARET, P.(2006), « l'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une methode pour fonder un management socialement responsable ? », *2ème journée de recherche du CEROS*, pp.1-24.

BARET, P et ROMESTANT, F.( 2016). 10 cas de RSE : études de cas de responsabilité sociétale des entreprises. Paris, Dunod, 231 p.

BARNETT, M. L., et SALOMON, R. M. (2006). « Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance ». *Strategic Management Journal*, 27, 1101–1122.

BARNEY J.B., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17(1), (99-120).

BARTHE, N. et BELABBES, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83(1), 95-113. <https://doi.org/10.3917/mav.083.0095>

BARNETT, M. L. (2007). Stakeholders Influence capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 725-794-816.

BECKER-OLSEN, KAREN et CUDMORE, B. & Hill, Ronald. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*. 59. 46-53. 10.1016/j.jbusres.2005.01.001.

BENAICHA, O. (2017), Proposition d'un modèle explicatif de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc).

BENRAISS-NOAILLES L. et BENTALEB C. (2014), Chapitre 26 : « Etat des lieux de la RSE au Maroc » p. 253 in « Ressources Humaines et Responsabilités sociétales », sous la direction de Frimousse S., Igalens J., Orsoni J. & Thevenet M., EMS

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. <https://doi.org/10.7202/000387ar>

BERLE A. A. et G. MEANS, (1932). « The Modern Corporation and the Private Property », New York, Mc Millan.

BERGER-DOUCE, S., (2004), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale PME*, vol. 18, n° 3-4, pp 93-123.

BERGER-DOUCE, S. (2006), *Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises*, *Gestion 2000*, n°1/06, janvier-février, p.171-188.

BERGER-DOUCE, B. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entreprises », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-72..

BERGER-DOUCE S. (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle », *RIMHE*, N°12, 10-28.

BERGER-DOUCE, S. et COURRENT, J-M. (2009), *Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? Chapitre 10, dans Entrepreneur et dynamiques territoriales*, sous la direction de K. Messeghem, M. Polge et L. Temri, Editions EMS, 324 pages

BERLE A. A. et G. MEANS, 1932. « The Modern Corporation and the Private Property », New York, Mc Millan.

BIEKER, T. (2002a), "Sustainability Management with the Balanced ScoreCard", International Summer Academy on Technology Studies – Corporate Sustainability.

BIEKER, T. (2002b), "Managing corporate sustainability with the Balanced ScoreCard : Developing a Balanced ScoreCard for Integrity Management", Oikos PhD Summer Academy, 2002.

BLANC, J. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes. Économies et sociétés, Développement, croissance et progrès » Presses de l'ISMEA - Paris, 2008, XLII (1), pp.55-82. fffhalshs-00345374f.

BOEHE, D.M. et CRUZ, L.B. (2010), « Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance », *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, No. 2, pp. 325-346.

BONNAFOUS-BOUCHER, M. et DAHL RENDTORFF, J. (2014). *La théorie des parties prenantes*. Paris: La Découverte.

BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y., (2006), « *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* », La Découverte, Paris, 270 p.

BONNEVEUX, E. (2009), Démarches de RSE en PME et éléments de réflexion autour d'une revue de la littérature, Cahier de recherche du CERMAT

BONNEVEUX, E. & SAULQUIN, J. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 23(3), 170-186. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0170>.

BOUTIBA, R., BOUSSOURA, E. & BEN-SLIMANE, O. (2016). La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20(1), 25-44. <https://doi.org/10.3917/rimhe.020.0025>.

BOUQUET, B. (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale*, (4), 13-23.

BOUQUIN H., (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004, 508 p.

BOWEN, H-R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper & Row.

BRAMMER, S., S. BROOKS, ET S. PAVELIN (2006), « Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures », *Financial Management*, 35, 97-116.

BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & RAYTON, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.

BREE, J. (2004), « le Comportement du consommateur. », Edition Dunod , page 9-10.

BROWN, B. (1997), « Stock market valuation of reputation for corporate social performance », *Corporate Reputation Review*, 1, 76-80.

BROWN, T.J., AND DACIN, P.A. (1997). The Company and the Product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 68-84.

BRUNDTLAND, G.H. (1987), « Our Common Future : The world commission on environment and development », *Business Council for Sustainable Development*, Oxford University Press, Oxford.

BRYMAN, A. & BELL, E. (2007). « Business research methods ». 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.

BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979). « SOCIOLOGICAL PARADIGMS AND ORGANIZATIONAL ANALYSIS ». BURLINGTON, VT: ASHGATE.

## C

CAILLE, A. (2000), « Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales », *Paros : la découverte*. Callan, S. J. et J. M. Thomas (2009), « Corporate financial performance and corporate social performance: An update and reinvestigation, » *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 16 :2, 61-81.

CAPELLI, S., GUILLOT-SOULEZ, C. & SABADIE, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.096.0003>

Capron, M. et Quairel, F.(2003), « Reporting Sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « Global Reporting Initiative », *24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain-La-Neuve.

CAPRON M. et QUAIREL F.(2006) ,"Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale" , *Revue des Organisations responsables* N° janvier 2006 à paraître

CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.

CAPRON, M. et QUAIREL LANOIZELEE, F. (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, la Découverte, CJDES, Le bilan sociétal, ([www.cjdes.org/1093-BILAN\\_SOCIETAL](http://www.cjdes.org/1093-BILAN_SOCIETAL))

CAPRON, M. et QUAIREL, F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte.

CAPRON, M et QUAIREL-LANOIZELEE , F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : la découverte. 128 p. – (repères).

CARLAND, J. W., HOY, F., BOULTON, W. R. et al. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9, 354-359.

CARROLL, A-B. (1979), “A three dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4,.

CARROLL, A-B. (1983), “Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs

in social program funding?” , *Vital Speeches of the Day*, 49, p. 604-608.

CARROLL, A-B., AUPPERLE, K. E. et HATFIELD, J. D. (1985). « An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, 28, 446–463.

CARROLL, A-B. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, 1991, July-August.

CARROLL, A-B. (1994), Social issues in management research, *Business and Society*; Apr 1994.

CARROLL A-B., et NÄSI J., (1997), « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics : A European Review*, Volume 6, n° 1, p. 46-51,.

CARROLL, A-B. (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, vol. 38, n° 3.

CARROLL A-B., et BUCHHOLTZ A. K., (2006). “Business and Society: Ethics and Stakeholder”, *Management* (6e éd.), Mason, Thomson South-Western.

CARROLL, A et SHABANA, K (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 12. 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

CARSON, D., GILMORE, AUDREY & PERRY, C & GRØNHAUG, KJELL. (2001). *Qualitative Market Research*.

CASSAGNARD, P et CARDEBAT, J-M. (2011). La responsabilité sociale des entreprises comme instrument de couverture du risque de réputation.

CAZAL D. (2008) « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'Organisation responsable*, vol. 3, n° 1, p. 12-23. DOI : [10.3917/or.031.0012](https://doi.org/10.3917/or.031.0012).

CAZAL D. (2011), RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, *Revue de la régulation* 1er semestre.

CHAMPION, E., M. LACHARITE et C. GENDRON. 2002. « Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative ». Séminaire sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise, Chaire économie et humanisme, École des sciences de la gestion, UQAM, août, 11 p.

CHAPPLE, W., et MOON, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business & Society*, 44(4), 415–441. <https://doi.org/10.1177/0007650305281658>

CHENHALL R.-H. (2003), « Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future »,

Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, n° 2-3, p. 127-168

CHEN S. et BOUVAIN P. (2009), "Is corporate responsibility converging ? A comparison of corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia and Germany", *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, p. 299-317.

CHERKAOUI A. et BENNIS-BENNANI Y. (2015), La responsabilité sociétale de l'entreprise : un concept controversé, *Revue Economie, Gestion et Société*, N3 – Décembre. <http://revues.imist.ma/?journal=REGS&page=article&op=view&path%5B%5D=4172>

CHRISTMANN, P. (2000), "Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n°4, p. 663-680.

CHOFFEL, D. et MEYSSONNIER, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11(2), 61-81. <https://doi.org/10.3917/cca.112.0061>.

CILIBERTI, F., PONTRANDOLFO, P., et SCOZZI, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1579–1588

CLARKSON, M. (1991), "Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model," In J.E. Post (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 331-358.

CLARKSON, M.B.E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 42-56.

COMEAU, Y. et DAVISTER, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xiv(33), 203-223. <https://doi.org/10.3917/rips.033.0203>

COMMISSION EUROPEENNE (2001), *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.

COCHRAN, P.L. et WOOD, R. A. (1984), "Corporate social responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.

COLEMAN J.S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *Am J Sociol* 94:95–120

COLLIER, J. et ESTEBAN, R. (2007). « Corporate social responsibility and employee commitment », *Business Ethics*, 16(1), 19-33

COUPLAND C. (2005), Corporate Social Responsibility as Argument on the Web, *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, 2005, pp. 355-366.

COURRENT, J. (2012). *RSE et développement durable en PME: Comprendre pour agir*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.courr.2012.01>.

COOPER, A et DUNKELBERG, W. (1986), "Entrepreneurship and paths to business ownership" *Strategic Management Journal*, 1986, n° 7, p. 53-68.

CORBETT, C. J. et KIRSCH, D. A. (2001). « International diffusion of ISO 14000 certification ». *Production and Operations Management*, 10(3): 327-42.

CORBETT, C., J. et MUTHULINGAM, S. (2007). « Adoption of voluntary environmental standards: The role of signaling and intrinsic benefits in the diffusion of the LEED green building standards ». Working Paper, Santa Barbara: University of California.

CUMBY, J. et J. CONROD (2001), Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry, *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 261-272.

## D

DABAS, C.S. (2011). Doing well by doing good or doing smart? antecedents and outcomes of corporate social performance, Unpublished Ph.D. dissertation, Michigan State University.

DAVENPORT, T.H. (1993), "Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology", Harvard Business School Press, Boston, MA

DAVIDSON, W-N., III, et WORRELL, D-L. (1990) « A Comparison and Test of the Use of Accounting and Stock Market Data in Relating Corporate Social Responsibility and Financial Performance. ». *Akron Business and Economic Review*, 21 (3), 7-19

DAVIDSON W-N., III, WORRELL, D-L. et LEE, C-I. (1994) « Stock Market Reactions to Announced Corporate Illegalities. ». *Journal of Business Ethics* 13.12 : 979-87

DAVIS, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *Academic Management Review*, 16.

DAVIS, K. (1967) "Understanding the Social Responsibility Puzzle: What does the Businessman owe to Society", *Business Horizons*, 10(4).

DAVIS, K. (1973), « The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities», *Academy of Management Journal*, vol. 16, n o 2, pp. 312-322.

DE ROECK, K., EL AKREMI, A., et SWAEN, V. (2013). The impact of CSR on employees' attitudes: Building an integrative framework through the lens of SIT (No. Louvain 782 School of Management (2013/10)). Louvain School of Management.

DELMAS, M. A. (2002). « The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective ». *Policy Sciences*, 35(1): 91-119.

DEEPCHOUSE, D. L. (1996). « Does isomorphism legitimate? ». *Academy of Management Journal*, 39(4): 1024-39.

DIETRICH, A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? ». *Revue de l'organisation responsable*, vol.5, n°1, p.30-38

DILLENBURG, S., GREENE, T. et EREKSON, O.H. (2003), Approaching Socially Responsible Investment with a Comprehensive Ratings Scheme: Total Social Impact. *Journal of Business Ethics* 43, 167–177 (2003). <https://doi.org/10.1023/A:1022987127960>

DI MAGGIO, P.J. et POWELL, W.W. (1983), “The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160

DINIA, J., et CHAKOR, A. (2018). La Responsabilité Sociétale De L’entreprise : Les Différentes Approches Conceptuelles. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(10), 165. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n10p165>.

DIOP, C. et NGAHA BAH, A. (2018). Peut-on parler de l’émergence d’un modèle rse africain : la situation du Sénégal ?. *Revue Congolaise de Gestion*, numéro 25(1), 67-96. <https://doi.org/10.3917/rcg.025.0067>.

DOANE, D. (2004). Beyond corporate social responsibility: minnows, mammoths and markets. *Futures*, vol. 35, p.215-229.

DOHOU, A., et BERLAND, N.(2007), *Mesure de la performance globale des entreprises, Communication au congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, 22p

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

DONALDSON, S. K. (1983), An application of gauge theory to four-dimensional topology. *J. Differential Geom.* 18 (1983), no. 2, 279--315. doi:10.4310/jdg/1214437665

DOHOU, A. et BERLAND, N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », Actes du Congrès Annuel de l’Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007

DUMONT, EMMA (2017). « L’impact de la responsabilité sociétale des enseignes alimentaires belges sur la confiance du consommateur et le capital de marque de l’enseigne ». Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Swaen, Valérie

DUMOULIN, R., GUIEU, G., MESCHI, P-X., et TANNERY, F. (2010), *La stratégie de A à Z*, Paris, Dunod.

DURIF, F., GRAF, R. et RICARD, L. (2009), «Twenty five years after Berry, where does relationship marketing stand? ». Actes de la 38ème conférence de l’European Marketing Academy (EMAC) (26-29 May).

DRUCKER, P. (1984), “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, vol. XXVI, n°2, Winter, p. 53-63.

## E

EHRENFELD, J.R. (2008), Sustainability needs to be attained, not managed. *Sustain. Sci.*

Pract. Policy. 2008, 4, 1–3

EL ABOUBI M. ET et KANDOUSI F. (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », *Reflets et Perspectives*, Tome XLVIII, 2009/4, p. 69- 77..

EL AKREMI A., DHAOUADI I. et IGALENS J. (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*, vol. 11, n° 3, p. 65-94.

EL BOUSSERGHINI J., BERGER-DOUCE, S. et JAMAL, Y. (2016), *Vision stratégique des PME orientées RSE - Illustration par deux entreprises marocaines*, *Revue internationale des sciences de l'organisation* 2016, Vol. 1, n°1, p. 69-99.

EL KANDOUSI, F. (2012), « Les coopératives de l'huile d'argan : une perspective de la création de la valeur partenariale par la démarche RSE », *Actes du colloque scientifique le management responsable et la création de la valeur*, P.62-75

ELKINGTON, J. (1994) « Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development ». *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>

ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.

ELKINGTON, J. (1998), "ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE", *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 No. 3, pp. 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>

EL HILA R., et AMAAZOUL H. (2012), « La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc : entre mérites et limites », *Dossier de recherches en économie et gestion*, n°1, pp 232-257.

EL HILA R., et AMAAZOUL H. (2016), « Les soubassements religieux de la RSE : regard sur l'Islam comme cadre idéal de réflexion », *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, n°3, Août.

EL MALKI, T. (2010), *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc* (Thèse de doctorat es sciences économiques, Université d'Aix-Marseille).

EL MALKI, T. (2014), *la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le Cas du Maroc*, Afrique Orient, p.34

EL YAAGOUBI, J. (2019). « Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière ». *Gestion et management*. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès.

EPSTEIN, M.J. et WISNER, P.S. (2001) Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11, 1-10

ESSID, M. (2009), *les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*, thèse en Sciences de gestion, Université Paris-Sud, p.5.

ETTAHIRI S., (2009) « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, 2009.

## F

FAROOQ, M., FAROOQ, O et JASIMUDDIN, SM (2014) « Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation». *European Management Journal* 32 (6), 916-927.

FIGGE, F. ; HAHN, T ; SCHALTEGGER, S. et WAGNER, M. (2002a), "The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability Management To Business Strategy", *business strategy and the environment*, vol.11, pp. 269-284 figge, f. ; hahn, t., schaltegger, s. Et wagner, m. (2002b) : "The Sustainability Balanced Scorecard : Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management", 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Suède, 32 pages

FILALI MEKNASSI R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », des Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?, sous la direction. de A. Sedjari, Paris, L'Harmattan

FILION, L.J. (1991a), «Vision and relations: elements for an entrepreneurial meta-model », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, janvier, p. 26-40.

Filley, A.C. et Aldag, R.J., (1978), «Characteristics and measurement of an organizational typology», *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 4, décembre, pp. 578-591.

Fombrun C, Shanley M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33(2): 233–258

Fourcade, M and Healy, K. (2007), "Moral Views of Market Society. *Annual Review of Sociology*", Vol. 33, August 2007, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1077648>.

Fourcade, M., and Kieran, H. (2017). "Moral Views of Market Society." *Annual Review of Sociology* 33:285–311.

**Frederick, W. C. (1960)**, "The growing concern over business responsibility," *California Management Review*, Vol. 2, pp. 54–61,

Frederick, P. C. 1987. Responses of male white ibises to their mate's extra-pair copulations. *Behavioral Ecology and Sociobiology* 21: 223-228  
Frederick, W.C., (1994), "From CSR1 to CSR2", *Business & Society*, 33: 2, 150-164.

FREDERICK W.-C. (1998), « Moving to CSR4 », *Business & Society*, Vol. 37, No. 1, p. 40-60.

Ferrell, O.C., Greshman, L.G. and Fraedrich, J. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing. *Journal of Macro marketing*, Vol. 9, No. 2, pp. 55-64.

Ferrell, O.C., Maignan, I et Hult, GtM (1999). Corporate Citizenship : Cultural antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, 27(4), 455-469.

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

Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, September, 13, p. 32-33, 122, 124, 126.

Friedrichsmeier, H., & Frühauf, H. (2009) « Durch Veränderung zum Erfolg ». Wien: Linde, 2009.

FRIEDMAN, M. (1991), «Consumer boycotts: a conceptual framework and research agenda», *Journal of Social Issues*, 47, 1, 149-168.

## **G**

GALBRAITH J.K. (1973), *La science économique et l'intérêt général*, traduction française (1974), Gallimard, Paris.

GARTNER W.B.( 1988), "Who is an entrepreneur ? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-32.

GARRIGA, E. et MELÉ, D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71

Gasse Y. (1982), *L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions*, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 7, n° 4, p. 3-10.

GENDRON, C. (2000), « Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise », *Revue du Mauss*, n°15.

GENDRON, C. (2002). « Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques ». *Cahier de recherche de la Chaire économie et humanisme*, Montréal, UQAM.

GERMAIN, C. et TREBUCQ, S. (2003), « L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures », *Audencia Nantes, European Academy of Business in Society*.

GERMAIN, C. et TREBUCQ, S. (2004), «La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine Sociale Lamy*, n°1186, pp.35-41.

GERMAIN, S. et GATES, S. (2007), « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des

pratiques des entreprises », Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France.

GIDDENS A., 1998 [2002], *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*, Cambridge Polity Press [La Troisième Voie. Le renouveau de la social-démocratie, Paris, Seuil, traduction de Laurent Bouvet, Emilie Colombani et Frédéric Michel]

GILBERT P. et CHARPENTIER M. 2004 « comment évaluer la performance RH ? question universelle, réponses contingentes » congrès de l'AGRH.

GIORDANO, Y et JOLIBERT, A. (2012), « Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Pearson Education, pp.47-86.

HARDJONO T., et DE KLEIN P. (2004), "Introduction on the European Corporate Sustainability Framework", Global Reporting Initiative : Lignes directrices 2000 et 2002 ; [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org); Journal of Business Ethics, N°55, p.99-113

GOND, J-P. et MERCIER, S.(2003), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », Acte du 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.

Gond, J. & Igalens, J. (2018). « La responsabilité sociale de l'entreprise », Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France

GOND, J. P. (2010), *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Paris : Vuibert .

GOND, J., IGALENS, J., SWAEN, V., et EL AKREMI, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. Journal of Business Ethics, 98, 115-132. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-8291028-1>.

GOND, J. et IGALENS, J. (2014). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

GOND J.P. et MULLENBACH A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.205, pp. 93-116.

GOND, J.-P.; GRUBNIC, S.; HERZIG, C.; et MOON, J. (2012) Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Manag. Account. Res.* 2012, 23, 205–223.

GOODPASTER K. et MATTHEWS, B. (1982), 'Can a Corporation have a Conscience?' *Harvard Business Review* (January-February), 32-41.

GRANDCLAUDE, D et NOBRE, T. (2013). Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME, entre l'être et le faire, où en sommes-nous?. Conférence Internationale de Management Stratégique.

GRAY, R et MILNE, MA. (2004). Towards reporting on the triple bottom line: mirage, methods and myths.

GREEN, T et PELOZA, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers?. *Journal of Consumer Marketing*, 28, 48-56. 10.1108/07363761111101949.

GRIFFIN, J. J. et J. F. MAHON (1997), The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research, *Business and Society*, 36, 5-31.

## H

HANDELMAN, J. M., et ARNOLD, S. J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33- 48.

HAMMACH, M. (2016), « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc », *Gestion et management*. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, Français. ffNNT : 2016CNAM1092ff. fftel-01583104

HARRISON JS, et FREEMAN RE. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal* 42(5): 479–485.

HAWKEN P, LOVINS A, et LOVINS LH. (1999). *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*. Little, Brown: Boston

HE, H., et LI, Y. (2011). CSR and service brand: The mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*, 100, 673-688.

HEALD M. (1970), *The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960*, Case Western Reserve University Press

HENRI, J.F. et JOURNEAULT, M. (2006), *Eco-control: the influence of management control systems on environmental and organizational performance*, Working paper, 49 pages

HENRIQUES A. et RICHARDSON J. (2004): *The Triple Bottom Line: does it all Add up?* (Londres, Earthscan).

HNICHE, O. et AQUESBI, G. (2015). États des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (11), 437-461

HOCKERTS K. (2001), « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability », in *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, January 21-24, Bangkok.

HOGAN, R. (2004), *Personality Psychology for Organizational Researchers*, in Schneider B. & Smith D.B (dir.) *Personality and Organization* sous la direction de., London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 3-23

HOUDET, J, (2010), « Entreprises, biodiversité et services écosystémiques. Quelles interactions et stratégies? Quelles comptabilités? ». *Gestion et management*. AgroParisTech,.

Français. ffNNT : 2010AGPT0062ff. ffpastel-00531612f

HOWE, K. R. (1988). « Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis or dogmas die hard ». *Educational Researcher*, 17: 10-16.

HUBERMAN A-M. et MILES B-M. (1991) « Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes ». Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 1991.

HULL, C. E., et ROTHENBERG, S. (2008). « Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation», *Strategic Management Journal*, 29, 781–789.

HUSTED, B.W. (2000), “A contingency theory of corporate social performance”, *Business and Society*, vol. 39, n°1, p. 24-48. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013

HUTTON WILL, (1998), *The Stakeholder Society. Writings on Politics and Economics*, Oxford Polity Press.

HUR, W-M & KIM, H et WOO, J. (2013). How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*. 125. 75-86. 10.1007/s10551-013-1910-0.

HUXHAM, C. (2002). « Points of Power in Interorganizational Forms: Learning from a Learning Network ». *Academy of Management Proceedings*.

## I

IBENRISSOUL, A et MOUATASSIM LAHMINE, H.(2016), « Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise : Etude empirique sur les sociétés marocaines cotées à la bourse de Casablanca. 13ème congrès de l'ADERSE sous le thème : La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur », ISEOR & ADERSE, Jun 2016, Lyon, France.

IGALENS, J. et GOND, J. P (2005), “Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data”, *Journal of Business Ethics*, 56, 131-148.

IGALENS, M. et JORAS, J. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation.

ILMEN, F et AIBOUD BENCHEKROUN, B. (2019) « Réflexion théorique sur l'instrumentalisation de la performance globale », RIMEC, mis en ligne le 10 mars 2019.

IVANKOVA, N. V., CRESWELL, J. W., et STICK, S. (2006). Using mixed methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field Methods*, 18(1): 3-20.

## J

JACKSON, L.A. et PARSA, H.G. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: a typology for service industries, *International Journal of Business Insights and Transformation*, Vol. 2, pp. 13- 21.

JENKINS, H.M. et HINES, F. (2002) « Shouldering the Burden of Corporate Social Responsibility: What Makes Business Get Committed? », paper presented at the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Gothenburg, Sweden, June 23–26.

JENSEN, R. E. (1976). « Phantasmagoric accounting: Research and analysis of economic, social, and environmental impact of corporate business ». Sarasota, Fla.: American Accounting Association.

JENKINS H. (2004), A critique of conventional CSR theory : an SME perspective, *Journal of General Management*, 29, 4, 37-58.

JENKINS H. (2009), « A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises, *Business Ethics : A European Review*, 18, 1, 21-36.

JOCELYNE, R. (2011), « Responsabilité sociale en entreprise et leadership: quelques questions Democratic participation in employment and societal regulation », Paris (Cachan), France.

JONES, T.M. (1980), « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, vol. XXII, n°2, Spring, p. 59-67.

JOHANSON (1971), “Business in Contemporary Society: Framework and Issues *Problems in a business society*”, Wadsworth Publishing Company, l'Université du Michigan.

JOHNSON, R. B. et ONWUEGBUZIE, A. J. (2006). « Mixed methods research: A research paradigm whose time has come », *Educational Researcher*, 33(7): 14-26.

JUIGNET, P ; (2015). « Les paradigmes scientifiques selon Thomas Kuhn ». Philosophie, science et société. Repéré à <http://www.philosciences.com>

JULIEN P.-A. (1997), « Les PME : Bilan et perspectives », *Economica*.

## K

KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P (1992), « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, Janua-ry-February, pp. 71-79.

KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P (1993), « Putting the Balanced Scorecard to Work », *Harvard Business Review*, September-October,pp. 134-147.

KAPLAN R.S. & NORTON D.P. (1996), *The Balanced Scorecard*, The Harvard Business School Press.

KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P (1998), *Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Éditions d’organisation.

KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P. (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie, Éditions d'or-organisation, 2001.

KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P. , « Managing Regulatory and Societal Processes », Balanced Scorecard Report, July-August, pp. 3-6.

KARAEVLI, AYSE. (2007). Performance consequences of new CEO 'Outsidersness': Moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*. 28. 681 - 706. 10.1002/smj.589.

KEEGAN, D. (1989), « Are your performance measures obsolete » *Management Accounting*, pp 45-50.

KEMPF, A. et OSTHOFF, P. (2007). The effect of socially responsible investing on portfolio performance, *European Financial Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 908-922.

KENDALL, J et KNAPP, M. (2000). Measuring the Performance of Voluntary Organizations. *Public Management*. 2. 105-132. 10.1080/146166700360181.

KHAN, A., MUTTAKIN, M. B., et SIDDIQUI, J. (2013). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207-223. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1336-0>.

KHANNA, T., GULATI, R., et NOHRIA, N. (1998). « The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope ». *Strategic Management Journal*, 19 (3), pp. 193–210.

KHOURY, G., ROSTAMI, J. et TURNBULL, J.P. (1999) « Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action ». Conference Board of Canada, Ottawa, 20-22 May

KIM, H., LEE, M., LEE, H., et KIM, N. (2010). « Corporate socialresponsibility and employee–company identification ». *Journal ofBusiness Ethics*. 95(4), 557-569

KING, A. A. et LENOX, M. J. (2001). « Who adopts management standards early? An examination of ISO 14001 certifications ». *Academy of Management 2001 Annual Meeting*. Washington, D.C.: Academy of Management.

KLASSEN, R.D. et WHYBARK, D.C. (1999), “The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°6, p. 599-615.

KOCHAN T. A. et RUBINSTEIN S. A., Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership », *Organization Science*, 11 (4).

KOEINIG, G. (1997), « Pour une conception informationniste de la recherche-action diagnostique », *Revue Management International*, Vol.2, n°1, automne.

KONAR, S., et COHEN, M-A. (2001) « Does the Market Value Environmental Performance? ». *Review of Economics and Statistics* 83.2 : 281-89.

KRISTOFFERSEN, I., GERRANS, P., et CLARK-MURPHY, M. (2008). Corporate social performance and financial performance. *Accounting, accountability & performance*, 14(2), 45-88.

KUHN, T-S. (1963), *The structure of scientific revolution*, The University of Chicago Press.

## L

LAFUENTE A. et SALAS V.(1989), "Types of entrepreneurs and firms : the case of new spanish firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 17-30.

LAUFER J. (1975), « Comment devient-on entrepreneur ? », *Revue Française de Gestion*, n° 2, p. 11-23.

LAURIOL, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue française de gestion*, n° 152(5), 137-150. <https://doi.org/10.3166/rfg.152.137-150>.

LECOMPTE, F-A. (2005), *La consommation socialement responsable : proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France

LEE D.-K. et TSANG E.-W. (2001), "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *Journal of Management Studies*, vol. 38, no4, p. 583-602.

LEPOUTRE J., et HEENE A. (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, n°67, p.257-273.

LINDINGER, CH., et INA GOLLER (2004), « Change Management leicht gemacht: heute hier, morgen dort? » Frankfurt am Main: Readline Wirtschaft, 200). 10.

LINDGREEN, A. & SWAEN, V. (2010). « Corporate social responsibility ». *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 1-7.

LINDGREEN A., XU Y., MAON F., et WILCOCK J. (2012) - Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study, *European Journal of Marketing*, volume 46, n°7/8, p. 965 - 993.

LLEWELLYN, S., (2007). « Case studies and differentiated realities ». *Qualitative Research in Accounting and Management*, 4(1): 53-68.

LOMBART, CINDY et LOUIS, DIDIER, (2014). "A study of the impact of Corporate Social Responsibility and price image on retailer personality and consumers' reactions (satisfaction, trust and loyalty to the retailer)," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, vol. 21(4), pages 630-642.

LONGENECKER, JUSTIN & MOORE, CARLOS & PETTY, J. & PALICH, LESLIE et MCKINNEY, JOSEPH. (2006). *Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three*

Decades. *Journal of Small Business Management*. 44. 167 - 183. 10.1111/j.1540-627X.2006.00162.x.

LUO, X., et BHATTACHARYA, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 1-18

## M

MAIGNAN, I. et FERRELL, O.C. (2003), "Nature of Corporate Responsibilities. Perspectives from American, French, and German Consumers", *Journal of Business Research*, 56, pp. 55- 67.

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* , Fall, Vol. 27, n°4, p. 455-469.

MAIGNAN, I., FERRELL, O.C. et FERRELL, L. (2005), "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 9/10, pp. 956-977. <https://doi.org/10.1108/03090560510610662>

MAKNI, G.R., FRANCOEUR, C., et BELLAVANCE, F. (2009), « Causality between Corporate Social Performance and Financial Performance : Evidence from Canadian firms ». *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 409-422

MANNER, M.H. (2010), « The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance ». *J Bus Ethics* 93, 53–72 .<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0626-7>.

MANNE H.G. et WALLICH, H.C. (1972), *The modern corporation and social responsibility*, Washington,.DC : American Enterprise Institute for Public Policy Research.

MARCHESNAY M.et JULIEN, P.A., (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, collection Gestion/Poche.

MARION A., ASQUIN A., EVERAERE C., VINOT D., et WISSLER M., (2012) *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*, Dunod 2012

MARGOLIS, J. D. et WALSH, J. P (2003), *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, *Administrative Science Quarterly* , 48:2, 268-305.

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

MARTINET, A.C. et REYNAUD, E. (2004), « *Stratégies d'entreprise et écologie* », Economica, Paris.

MAUREL , C et TENSAOUT , M. (2014) .*Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. Comptabilité - Contrôle - Audit* , Tome 20, p 73- 99.

MAXCY, S. J. (2003). « Pragmatic threads in mixed methods research in the social sciences: The search for multiple modes of inquiry and the end of the philosophy of formalism ». In:

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (eds), *Handbook of mixed methods research in social and behavioral research*: 51-90. Thousand Oaks, CA: Sage.

MCGUIRE, J. (1963), « *Business and Society* », New York: McGraw-Hill.

MCGUIRE, J-B., SUNDGREN, A. et SCHNEEWEIS, T. (1988) « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. » *Academy of Management Journal* 31.4 : 854-72.

MCWILLIAMS, A. et SIEGEL, D. (1997), “The role of money managers in assessing corporate social responsibility research”, *Journal of Investing*, Winter, p. 98-107.

MCWILLIAMS, A. et SIEGEL, D. (2000), « Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification ? », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p.593-602.

MELÉ, D. (2008). « Corporate social responsibility theories». In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 47–82). New York, NY: Oxford University Press.

MERCIER, S. (2001). «L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature». Xème Conférence de l'AIMS.

MERCIER S et GUINN-MILLIOT S (2003), « La théorie des parties prenantes: un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise? », Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 249-259.

MERCIER S. et GOND J.P. (2005), La théorie des parties prenantes, Cahier du FARGO n° 105050

MEYER J. W., et ROWAN (B.), (1991=, «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», in Powell (W. W.), DiMaggio (P. J.), eds, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press [une première version de cet article a été publiée dans *Y American Journal of Sociology*, 83 (2)].

M’HAMDI M. et TRID S. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane, Colloque La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, Université du Québec à Trois-Rivières, 27- 29 mai.

MILES, R., et SNOW, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York : McGraw-Hill

MINTZBERG, H. (1983), “Structure in Fives Designing Effective Organizations,” Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.

MITCHELL, R-K., AGLE, B-R., et WOOD, D-J. (1997) « Toward a theory of stakeholder identification ans salience : defining who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.

MODELL, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3): 208-21.

MORIOKA, S.N et CARVALHO, M.M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*. Ahead. 10.1016/j.jclepro.2016.01.104.

MOSKOWITZ, M, (1972), « Choosing socially responsible stocks », *Business and Society*, 1, pp. 71-75.

MOUSLI, M. (2015). Intégrer la RSE au processus de contrôle : association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental ? Étude de deux cas Français. *ESKA*, 1(10), 51-65. doi: 10.3917/ror.101.0051

MULLENBACH, A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *Revue des Sciences de Gestion* vol 1 n°223.

MURPHY, P. E.(1978), An evolution: Corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 30 (6), 19-25.

## N

N'GOALA, G. (2009), «Les effets de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement vis-à-vis d'une marque sur la participation des consommateurs à un boycott», *Recherches et Applications en Marketing*, 24, 1, 43-67.

NOGATCHEWSKY G. (2006). « L'influence de la dépendance sur les stratégies de contrôle d'un équipementier automobile vis-à-vis de ses fournisseurs: une lecture militaire ». *Finance Contrôle Stratégie*. 2006, p. 89-119.

NORMAN, W. et MACDONALD, C. (2004) Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, 14, 243-262.

NUNN, ANDREW K., (2005) « The Corporate Social Responsibility and Financial Performance Debate » (2015). *Finance Undergraduate Honors Theses*.

## O

ÖBERSEDER, MAGDALENA & SCHLEGELMILCH, BODO & MURPHY, PATRICK & GRUBER, VERENA. (2013). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*. 124. 101-115. 10.1007/s10551-013-1787-y.

OLIVER C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, Vol. 16, N° 1, p. 145-179.

OUHADI S. et BOUMAHDHI L. (2015), « développement durable, responsabilité sociétale et éthique de l'entreprise : s'agit-il du même mouvement ?, in « Ethique, entrepreneuriat et développement, Collection de la faculté, série séminaires et colloques, numéro 47

OUHADI S., YOUSSEF J. et HAMLIRI A., (2019), Modalités d'utilisation des indicateurs de performance par les dirigeants des PME marocaines : les résultats d'une recherche empirique, Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM), n°2, Vol, 4.

Orlitsky, M. (2001), "Does Firm Size Confound the Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, n°2, p. 167-180.

ORLITSKY, M. et BENJAMIN, J.D. (2001), "Corporate Social Performance and Firm Risk: A meta-analytic Review", *Business & Society*, Vol. 40, n°4, December, p. 369-396.

ORLITSKY, M., SCHMIDT, F.L. et RYNES, S.L. (2003), "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, n°3, p. 403-441.

## P

PANCZUCK, S., et POINT, S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles.

PAN, X., SHA, J., ZHANG, H. et KE, W. (2014). « Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Mineral Industry: Evidence from Chinese Mineral Firms ». *Sustainability*, 6(7), 4077-4101

PATTON, M. Q. (2002). « Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.) ». thousand oaks: ca: sage publications, inc

PASQUERO, J. (1997), "Business ethics and national identity in Quebec – Distinctiveness and di- rections", *Journal of Business Ethics*, 16 : 6, 621-633.

PASQUERO, J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. In Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Tur-cotte M.-F. et Salomon A., 112- 143.

PASQUERO, J. (2009), Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, *Management international*, 12(2), pp. 27-48.

PAVA, M. L. et J. KRAUSZ (1996), The association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance : the paradox of social cost, *Journal of Business Ethics*, 15, 321-357.

PARADAS, A. (2011). Développement durable en petites entreprises: De la sensibilisation à l'engagement. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247-248(1), 129-137. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0129>.

PASQUERO, J. (2004), "Responsabilité sociale de l'entreprise: les approches nord-américaines", in : Tous responsables, IGALENS J. (Edit.), Ed. d'Organisation, pp.257-273.

PESQUEUX, Y. (2005), La notion de performance globale. HAL Id : halshs-00004006

PESQUEUX, Y. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion ? », *Revue Sciences de gestion*, n°64, pp. 209-223

PESQUEUX, Y. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Innovations*, 34(1), 37-55. <https://doi.org/10.3917/inno.034.0037>.

PESQUEUX, Y. (2017), «Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question». Master. France.

PETERSON, D. K. (2004). « The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment », *Business Society*, 43(3), 296-319.

Peretti, S. Frimousse), *Question(s) de Management*, sept. 2018, ... 42-43. "La fidélisation des talents" (JM. Peretti), *RH & M*, oct. 2015, Vol. 11,. Numéro 59, p.

PHILLIPS, R. A., FREEMAN, R. E., et WICKS, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13, 479-502.

PIRKER, F., (2007) « Strategy follows Change versus Change follows Strategy ».In *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*, ed. Keuper, F., and Groten, H., Wiesbaden: Gabler, 2007, 3-30.

PIVATO S, MISANI N, et TENCATI A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: a European Review* 17(1): 3–12.

PLANE J.-M. (2006), « Quoi de neuf en management? Théories et pratiques », *Cahiers Économie et Gestion* n°89, Mars-Avril-Mai 2006, APCEG, Édition FontainePicard. Pesqueux

PLUCHART J.J., et UZAN O. (coord.), (2012), *Management des organisations et responsabilité sociale de l'entreprise*, Eska

POISSON, D. F., et Molho, D. (2003), *La performance globale de l'entreprise*, Ed. d'Organisation.

POSNIKOFF, J. F. (1997), « Disinvestment from South Africa: They did well by doing good », *Contemporary Economic Policy*, vol. 15, n°1, pp. 76-86.

PORTER, M.E. et KRAMER, M.R. (2011) *The Big Idea Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89, 2-17

PRAHALAD, C.K. et BETTIS, R.A. (1986) *The Dominant Logic A New Linkage between Diversity and Performance*. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.

PRESTON, L. et POST, J.E. (1975), *Private management and Public Policy : The principales of publics responsibility*, Englewood cliffs prentice-Hall, New Jersey.

## Q

QUAIREL, F. (2006), *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*. *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, May 2006, France. pp.CD-Rom. ffhalshs-00548050

QUAIREL, F.(2007), Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels, In colloque de l'AFC, Poitiers

## **R**

RENAUD, A et BERLAND, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. «*COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT* », May 2007, Poitiers, France. pp.CD-Rom. ([halshs-00544875](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875))

RENNEBOOG, L., TER-HORST, J., et ZHANG, C. (2008), « Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance and Investor Behaviour », *Journal of Banking and Finance*, vol. 32, p.1723-1742

REYNAUD, E. (2003), Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp.1-15.

REYNAUD, E. (2006), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, DUNOD,

REYNAUD E., Dir. (2011), *Le management durable au cœur de l'entreprise*, Paris, Edition Dunod.

RICARDO CUEVAS MOREN, (2005), «La construction de l'éthique de l'entreprise ou éthique des affaires. Première partie. Les formes à partir de l'adoption de l'éthique», in *ontaduria y Administraciòn* n°216, mayo-agosto

RICHARDSON, V., BLACK, E., AND CARNES, T. (2000), « The market valuation of corporate reputation ». *Corporate Reputation Review*, 3(1), 31–42.

RISKER, C. D., (1998). "Toward an Innovation Typology of Entrepreneurs", *Journal of SmallBusiness and Entrepreneurship*, vol. 15, n° 2, p. 27-41

RODRIGO, R. P., et ARENAS, D. (2008). « Do employees care about corporate social responsibility? A typology of employees according to their attitudes », *Journal of Business Ethics*,83(2),265-283.

ROGERS, E. M. (2003). « Diffusion of innovations ». 5th ed. New York: Free Press.

ROONEY, S. (2007), « The value of a truly sustainable business strategy », *ECOS*, Vol. 138, August-September, pp. 27-8

RUF, B.M., MURALIDHAR, K., BROWN, R.M., JANNEY, J. J. et PAUL, K. (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), 143-156.

RUPP, D. E., GANAPATHI, J., AGUILERA, R. V., et WILLIAMS, C. A. (2006). Employee 971 reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *972 Journal of Organizational Behavior*, 27: 537-543.

RUSSO, M-V., et FOUTS P-A. (1997) « A Resource-based Perspective on Corporate

Environmental Performance and Profitability. » *Academy of Management Journal* 40.3 : 534-59

RYAN, G., SPENCER, L.M. et BERNHARD, U. (2012), « Development and validation of a customized competency-based questionnaire: linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability », *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 90-103.

## S

SAEED, M., et ARSHAD, F. (2012), « Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital », *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 219–232.

SAEIDI, S. P., SOFIAN, S., SAEIDI, P., SAEIDI, S. P., et SAEAEIDI, S. A. (2015), « How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction », *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 2, pp. 341–350.

SAHED-GRANGER, Y. et BONCORI, A. (2014). La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes **[1]**. *Management & Avenir*, 68(2), 73-91. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0073>

SANCHEZ, J. L. F., et SOTORRIO, L. L. (2007): « The Creation of Value through Corporate Reputation ». *Journal of Business Ethics*, 76(3): 335-346

SAULQUIN, Y., et SCHIER, G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, Février.

SAUNDERS, M., LEWIS, P., et THORNHILL, A. (2007). *Research methods for business students*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited.

SAYER, A. (2010). "Class and Morality." Pp. 163–78 in *Handbook of the Sociology of Morality*, edited by S. Hitlin and S. Vaisey. New York: Springer.

SCHRAMM-KLEIN H, ZENTES J, STEINMANN S, SWOBODA B, et MORSCHEIT D.(2016) Retailer Corporate Social Responsibility Is Relevant to Consumer Behavior. *Business & Society*. 2016;55(4):550-575. doi:[10.1177/0007650313501844](https://doi.org/10.1177/0007650313501844)

SCHALTEGGER, ST et WAGNER, M. (2006). Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*. 3. 1-19. 10.1504/IJAAPE.2006.010098.

SCHALTEGGER, S., et BURRITT, R.L. (2010) Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *J. World Bus.* 2010, 45, 375–384

SCHRECK, P. (2011). « Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and analysis. » *Journal of Business Ethics*, 103, 167–188.

- SELZNICK, P. (1957). « Leadership in administration ». New York: Harper and Row.
- SEN, SUBHADEEP et BHATTACHARYA, CB. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *J. of Marketing Research*. 38.10.2307/1558626.
- SETHI, S.P (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework», *California Management Review*, vol. 17,n o 3, pp. 58-64.
- SEVILLE M. et PERRET V. (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.A. Thietart, *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.
- SHARP, Z., et ZAIDMAN, N. (2016). Strategization of CSR. *JBusEthics* 93, 5171 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0181-2>.
- SHAW, P., GREENSTEIN, DEANNA (Dede) Lerch, J.P. & Clasen, L & Lenroot, Rhoshel & Gogtay, Nitin & Evans, Alan & Rapoport, J & Giedd, Jay. (2006). Intellectual ability and cortical development in children and adolescents. *Nature*. 440. 676-9. 10.1038/nature04513.
- SHERMAN, W. R. (2012). The Triple Bottom Line: The Reporting Of « Doing Well » & « Doing Good ». *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(4), 673-682. En ligne <http://search.proquest.com.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/docview/1027234511?accountid=12156>
- SHLEIFER A. et VISHNY R.W. (1986), « Large Shareholders and Corporate Control », *Journal of Political Economy*, vol. 94, 3, p. 461-489. DOI : [10.1086/261385](https://doi.org/10.1086/261385).
- SHEN, C. H. et CHANG, Y. (2008). « Does Corporate Social Responsibility Improve Financial Performance? Evidence from FTSE4GOOD UK Index ». *Academia Economic Papers*, 36, 339-85
- SHUY, R-W. (2002). « In-person versus telephone interviewing ». In Jaber F. Gubrium & James A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context and method* (pp.537-555). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SILVERMAN, D. (1993). « Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction ». Thousand Oaks, CA: Sage.
- SIMPSON, W. G., et KOHERS, T. (2002). « The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from Banking Industry ». *Journal of Business Ethics*, 35, 97-109.
- SMITH, N., R., (1967), *The entrepreneur and his firm : The Relationship between Type of man and Type of company*, Bureau of business and economic Research, Michigan State University, East Lansing.
- SMITH N.R. et MINER J.R (1983), «Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle Theory», *Strategic management journal*, p.325-340.

SOANA, M-G. (2009). The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. *Journal of Business Ethics*. 104. 133-148. 10.1007/s10551-011-0894-x.

SUN, N., SALAMA, A., HUSSAINEY, K., et HABBASH, M. (2010), « Corporate environmental disclosure, corporate governance and earnings management ». *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 7, pp. 679-700.

SUPIZED, J. (2002), *Le management de la performance durable* , Editions d'organisation, 2002.

SUPIZET, J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », *L'Informatique Professionnelle* n o 209, déc , pp. 15-20.

STAKE, R. E. (2000). « Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* ». (pp. 435-453). Thousand Oaks, CA Sage.

STAWISKI S., DEAL J.J. et GENTRY W. (2010). Employees perceptions of corporate social 1011 responsibility: the implications for your organization. Quick view Leadership Series, 1012 Center for Creative Leadership, USA

STEPHANY D. (2003), *Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD*, Editions Liaisons, Paris, 266 p.

STOREY D.J., (1994), "New Firm Growth and Bank Financing", *Small Business Economics*, vol. 6, pp.139-150.

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

SWAEN, V et CACERES, R. (2008). L'impact de la responsabilite societale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing*. 23. 7-35. 10.1177/076737010802300401.

SURROCA, J. et TRIBO, J. A. (2008). «Managerial entrenchment and corporate social performance ». *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(5-6), 748-789

SURROCA, J., TRIBÓ, J. A., et WADDOCK, S. A. (2010). « Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. » *Strategic Management Journal*, 31, 463–490.

## T

TAIT, J. & LYALL, C. (2007). « Short guide to developing interdisciplinary research proposals ». Briefing Note (Number 1), Edinburgh: The Institute for the Study of Science, Technology and Innovation.

TALEB, B. (2013). « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », thèse pour l'obtention de doctorat en Sciences de gestion, École doctorale n° 372 Sciences Économiques et de Gestion d'AixMarseille

TANG, Z., HULL, C-E. et ROTHENBERG, S. (2012) « How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship. » *Journal of Management Studies* 49.7: 1274-303.

TANȚĂU, A. D., et JÜRGEN BOCK, J. (2010) « Strategisches Management. Strategische Instrumente für Zentral -und Osteuropa ». București: Uranus, 2010).

TAOUFIK, F-E. (2014). Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE. Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue en cotutelle entre la fsjes de Meknès-Maroc et l'IAE Toulon-France.

TEDDIE, C. & TASHAKKORI, A. (2009). « Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences ». Thousand Oaks, CA: Sage.

THORNDIKE, E. L. (1920). « Intelligence and its use ». *Harper's Magazine*, 140, 227-235

THOMPSON C. W., ROE J., ASPINALL P., MITCHELL R., CLOW A., et MILLER D. (2012). « More green space is linked to less stress in deprived communities: evidence from salivary cortisol patterns ». *Landscape Urban Plann.* 105, 221–229.

TLEMÇANI A. (2009), « Prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises en matière de responsabilité sociale même si la confusion entre responsabilité sociale et responsabilité légale reste de mise », <http://www.iteco.be/Responsabilitesociale-des-entreprises>.

TICHY, N.M., MCGILL, A.R. et ST CLAIR, L. (1997), "Introduction: Corporate global citizenship – why now?" in Tichy, N.M., McGill, A.R. and St Clair, L. (Eds), *Corporate Global Citizenship: Doing business in the public eye*, San Francisco: The New Lexington Press, p. 122.

TOGODO AZON, A et VAN CAILLIE, D. (2009), « OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION ET «PERFORMANCES DES COLLECTIVITES LOCALES : ETAT DE LA LITTÉRATURE ». *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, Strasbourg, France.

TRAVAILLE D. et G. NARO, 2013, "Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard", Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, May 2013, Montréal, Canada. pp.1-26, 2013

TYLER, T. R., et BLADER, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704\\_07](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07).

## 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*, Vol. 10, p. 540-577.

## V

VAISEY, S. (2007). "Structure, Culture, and Community: The Search for Belonging in 50 Urban Communes." *American Sociological Review* 72:851–73.

VALENTINE, S., et FLEISCHMAN, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172

VAN MARREWIJK M. (2003), Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion, *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.

VANCE, STANLEY G. (1975) « Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks? » *Management Review* 64.8

VERMEIR, IRIS et VERBEKE, WIM. (2008). Sustainable food consumption among young adults in Belgium: Theory of planned behaviour and the role of confidence and values. *Ecological Economics*. 542-553. 10.1016/j.ecolecon.2007.03.007.

VIERS, J., et BRULOIS. V. (2009), « L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE », in *Sociologies Pratiques, RSE : l'entreprise au défi de la responsabilité sociale*, 2009/1, n° 18, p. 1-6. DOI : [10.3917/sopr.018.0001](https://doi.org/10.3917/sopr.018.0001)

VISSER, W. (2008), « RSE 2.0 nouvelle ère de développement durable des entreprises », *CSR Inspiration Series*, No.1, 2008

VOGEL, DAVID J. (2005) « Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility. » *California Management Review* 47.4 : 19-45.

## W

WADDOCK, S.A. et GRAVES, S.B. (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°4, p. 303-319.

WANG, A., et ANDERSON, R. B. (2011). A Multi-Staged Model of Consumer Responses to CSR Communications. *Journal of Corporate Citizenship*, (41), 51–68.

WARTICK, S.L. et COCHRAN, P.L. (1985), "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 758-769.

WEBER, M. (2008). « The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR. » *European Management Journal*, 26, 247–261

WIELAND, J. (2005), « Corporate governance, values management, and standards: a European perspective ». *Business & Society*, Vol. 44 No. 74, pp. 74-93

WOLFF, D. (2010), *Le développement durable, Théories et applications au management*, Dunod.

WOLFRAM COX, J. et HASSARD, J. (2005). « Triangulation in organizational research: A representation ». *Organization Studies*, 12(1): 109-33.

WONG, L. , FINE, M., WEIS, L., & WESSEN, S. (2000). « FOR WHOM? Qualitative research, representations, and social responsibilities. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research* ». (pp. 107-132). Thousand Oaks, CA: Sage.

WOOD, D.J. (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, vol.16, p. 691-718.

WOOD, D.J. (1994), *Business and Society*, 2nd edn, New York: HarperCollins.

WOOD, D.J. (2010), “Measuring Corporate Social Performance: A Review, International”, *Journal of Management Reviews*, 12:1, 50-84.

WRIGHT, P., et FERRIS, S., (1997), « Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value », *Strategic Management Journal*, pp. 77-83.

## Y

YAMMARINO, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-286.

YIN, R. K. (1981). « The case study crisis ». *Administrative Science Quarterly* 26, no. 1: 58.

YU X. (2008), “Workplace democracy in China’s foreign-funded enterprises: a multilevel case study of employee representation”, *Economic and industrial democracy*, n° 29, p. 274-300.

## Z

ZAVODNA, L. (2013). Sustainability as a part of balanced score-card. *Global Economic Observer*. 110-116.

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Illustration du modèle conceptuel de recherche .....	26
Figure 2 : Plan de thèse .....	31
Figure 3 : Le devoir moral du gestionnaire .....	45
Figure 4 : Les étapes marquantes de l'évolution conceptuelle de la RSE (de 1920 à 2001)....	49
Figure 5 : Les 4 composantes de la RSE selon le modèle de Carroll.....	51
Figure 6 : Pyramide de Carroll de la RSE.....	52
Figure 7 : Les quatre caractéristiques constituant de la définition de la RSE.....	57
Figure 8: Les trois sphères du développement durable .....	58
Figure 9 : Composantes de la performance globales.....	60
Figure 10 : Cadre théorique pour l'analyse de l'influence de la RSE sur la performance globale des entreprises .....	78
Figure 11 : les parties prenantes .....	80
Figure 12 : Justifications de l'existence de la théorie des parties prenantes .....	82
Figure 13 : Typologie des parties prenantes (présence d'un, deux ou trois attributs).....	84
Figure 14 : Les domaines d'action de la norme ISO 26000.....	109
Figure 15 : Taxonomie des motivations de l'engagement social des entreprises .....	111
Figure 16 : les principaux visages du terme « performance » en sciences de gestion .....	126
Figure 17: la problématique de la performance .....	126
Figure 18 : Schéma illustratif de la performance globale .....	130
Figure 19 : La performance globale en cinq dimensions .....	131
Figure 20 : Relations de cause à effet potentielles .....	136
Figure 21 : les quatre perspectives de la BSC.....	142
Figure 22: Logique déductive .....	177
Figure 23 : Analyse de la théorie sociale selon les quatre paradigmes de Burrell et Morgan	180
Figure 24 : Conception et méthodologie de la recherche.....	187
Figure 25 : Triangulation de données.....	192
Figure 26 : Stratégies d'enquête et méthodes conduisant aux approches et au processus de conception de la recherche .....	198
Figure 27 : Modèle de recherche à méthodes mixtes .....	200
Figure 28 : Schéma expliquant la conception de l'étude .....	202
Figure 29 : Modèle de développement des instruments de la conception de la recherche exploratoire séquentielle mixte (inspiré de Creswell et Plano Clarke 2007) .....	203

Figure 30 : Illustration du modèle conceptuel de recherche .....	259
Figure 31 : Opérationnalisation de la variable dépendante (PGE).....	260
Figure 32 : Opérationnalisation de la variable indépendante (RSE).....	261
Figure 33 : Identification des notions liées à notre question de recherche .....	264
Figure 34 : Cadre conceptuel (modèle structurel) :.....	278
Figure 35 : Cheminement structurel dans le bootstrapping.....	280
Figure 36 : Représentation graphique du coefficient de détermination ( $R^2$ ) des variables latentes.....	282

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Synthèse des approches théoriques de la RSE (Gond et Igalens, 2018) .....	42
Tableau 2 : Evolution du concept de RSE.....	54
Tableau 3 : Principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs .....	105
Tableau 4 : Projection de l'ensemble des indicateurs de la GRI.....	153
Tableau 5 : Typologie des critères de performance .....	155
Tableau 6: Démarche de recherche .....	181
Tableau 7 : La démarche déductive.....	185
Tableau 8 : Récapitulation des entretiens.....	207
Tableau 9 : Mots-clés utilisés par les personnes interrogées .....	227
Tableau 10 : Quelques exemples d'utilisation des mots clés dans les entretiens .....	228
Tableau 11 : Observations concernant les motivations des entreprises à s'engager dans la RSE .....	231
Tableau 12 : Liste des entreprises cotées en bourse avec ou sans le label RSE-CGEM.....	231
Tableau 13 : Indications sur les motivations des entreprises quant à l'adoption de la RSE...	237
Tableau 14 : l'ampleur de l'adoption de la RSE sous l'angle du leadership .....	238
Tableau 15 : Portée de l'adoption de la RSE .....	241
Tableau 16 : Évaluation de la portée de l'adoption de la RSE au niveau des parties prenantes .....	243
Tableau 17 : Adoption de la RSE en contexte de mondialisation.....	247
Tableau 18 : Comparaison PLS – LISRE.....	265
Tableau 19 : Test de significativité des différents facteurs .....	267
Tableau 20 : Récapitulatif de traitement des observations.....	268
Tableau 21 : Statistiques de fiabilité pour la variable "culture d'entreprise". .....	269
Tableau 22 : Analyse de la cohérence interne du questionnaire .....	269
Tableau 23 : Analyse de la corrélation des items.....	270
Tableau 24 : Statistiques de fiabilité pour la variable "performance de gestion". .....	272
Tableau 25 : Coefficient Cronbach-alpha de la variable de performance de gestion mesuré par les neuf (9) éléments qui la composent .....	272
Tableau 26 : Corrélation du facteur « performance de gestion » .....	273
Tableau 27 : Statistiques de fiabilité pour le facteur« complémentarité des performances économiques et sociales ». .....	275
Tableau 28 : Statistiques de total des éléments .....	275

Tableau 29 : Corrélacion du facteur « Complémentarité des performances économiques et sociales » .....	276
Tableau 30 : Analyse de cheminement (Path Analysis).....	279
Tableau 31 : Analyse de l'intervalle de confiances pour chaque chemin du modèle .....	280
Tableau 32 : coefficient de détermination ( $R^2$ ) des variables latentes .....	282
Tableau 33 : Redondance croisée (Q2) (Tableau récapitulatif de la totalité des cas) .....	284
Tableau 33.1 : Redondance croisée (Q2) « Cas 1 ».....	284
Tableau 33.2 : Redondance croisée (Q2) « Cas 2 ».....	284
Tableau 33.3 : Redondance croisée (Q2) « Cas 3 ».....	285
Tableau 33.4 : Redondance croisée (Q2) « Cas 4 ».....	285
Tableau 33.5 : Redondance croisée (Q2) « Cas 5 ».....	285
Tableau 33.6 : Redondance croisée (Q2) « Cas 6 ».....	285
Tableau 33.7 : Redondance croisée (Q2) « Cas 7 ».....	286
Tableau 34 : Synthèse des effets indirects .....	287
Tableau 35 : Effet des chemins .....	287
Tableau 36 : Test multi-groupes (PLS-MGA). .....	289
Tableau 36.1 : Test paramétrique .....	290
Tableau 36.2: Test de Welch-Satterthwait .....	290

## Tables des matières

Liste des acronymes .....	11
Introduction générale.....	13
PARTIE I : Approche théorique de l'engagement sociétal des entreprises .....	32
Introduction de la Première partie .....	34
Chapitre I : La RSE : de ses fondements à l'analyse théorique actuelle .....	37
Introduction chapitre 1 .....	38
1. La RSE : de ses fondements à l'analyse théorique actuelle.....	39
1.1. Genèse de la RSE : de ses origines à ses fondements .....	39
1.1.1. Les fondements religieux de la RSE.....	40
1.2. Les grands courants de recherche anglophones en RSE .....	43
1.3. Evolution conceptuelle de la RSE.....	47
1.4. Notions périphériques au concept de la RSE .....	58
1.5. Emergence de la RSE.....	62
1.6. Etat des lieux de la RSE au Maroc .....	66
Conclusion du chapitre I .....	74
Chapitre II : Modèles explicatifs de l'engagement social des entreprises : cadre théorique et hypothèses .....	75
Introduction chapitre 2 .....	76
2.1 Fondements théoriques de l'engagement social : Justification de l'accent mis sur la portée, le contexte et l'ampleur de l'adoption de la RSE .....	77
2.2 Facteurs mobilisant l'engagement social .....	94
2.4 Le comportement du consommateur : une arme décisif dans l'arsenal de la RSE .....	103
2.5 Engagement social : au delà de la motivation, quels obstacles ? .....	110
2.6 Élaboration des hypothèses de recherche.....	112
2.7 Concepts sur lesquels reposent nos hypothèses .....	112
Conclusion du chapitre II .....	121
Chapitre III : L'évaluation de la performance globale à l'ère de la RSE.....	122
3. L'évaluation de la performance globale à l'ère de la RSE .....	124
3.1 Les déterminants de la performance globale et sa relation avec l'engagement social .....	124
3.2 L'instrumentalisation des outils de contrôle de la performance globale.....	141
Conclusion du chapitre III.....	156
Conclusion de la première partie.....	157

PARTIE II : Les retombées de l'engagement sociétal sur la performance globale des entreprises marocaines labellisées (une évidence empirique).....	158
Introduction de la partie II.....	159
Chapitre IV: Démarche méthodologique de recherche .....	160
Introduction chapitre IV .....	161
4. Démarche méthodologique de recherche.....	162
4.1 Positionnement épistémologique.....	162
4.2 Méthodologie de recherche .....	175
4.3 La recherche sur les entreprises .....	178
4.5 Une conception spécifique de la recherche .....	198
4.6 L'approche qualitative .....	201
4.7 L'approche quantitative .....	211
Conclusions chapitre 4 .....	220
Chapitre V: Interprétation des résultats de la recherche .....	221
Introduction chapitre V .....	222
5. Analyse qualitative.....	223
5.1. Analyse des données .....	223
5.1.1. Entreprises interrogées .....	224
5.1.2. Approche .....	225
5.2. Analyse préliminaire .....	226
5.3. Analyse des résultats .....	235
5.4. Interprétation des résultats de la recherche quantitative .....	258
5.5. Etude de la fiabilité du questionnaire.....	267
5.6. Vérification des hypothèses .....	278
5.6.1. Vérification des hypothèses (coefficient de chemin) en utilisant la méthode du bootstrap ;.....	278
5.6.2. Coefficient de détermination de R <sup>2</sup> .....	281
5.7. Test de pertinence prédictive Q <sup>2</sup> .....	283
5.7.1. Analyse de médiation .....	286
5.7.2. Analyse multi-groupe .....	288
CHAPITRE VI : DISCUSSION ET CONCLUSION.....	291
Introduction chapitre VI.....	292
6. Discussion et conclusion.....	293
6.1. Questions soulevées par l'utilisation d'une approche à méthodes mixtes .....	294

6.2. Implications pour la recherche et la théorie .....	297
6.3. Implications concernant les pratiques des entreprises.....	299
6.4. Principales observations .....	300
6.5. Limites de l'étude et portée des recherches futures .....	303
Conclusion.....	305
ANNEXES .....	310
Références bibliographiques .....	317
LISTE DES FIGURES .....	348
LISTE DES TABLEAUX.....	350
Tables des matières .....	352