



**HAL**  
open science

# L'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels en temps de crise: le cas des entreprises du secteur industriel au Liban

Darine Fawaz Azzam

## ► To cite this version:

Darine Fawaz Azzam. L'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels en temps de crise: le cas des entreprises du secteur industriel au Liban. Gestion et management. Université Bourgogne Franche-Comté, 2024. Français. NNT : 2024UBFCG006 . tel-04769093

**HAL Id: tel-04769093**

**<https://theses.hal.science/tel-04769093v1>**

Submitted on 6 Nov 2024

**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.

**UBFC**

UNIVERSITÉ  
BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ



ÉCOLE DOCTORALE  
**DGEP**



Centre de REcherche en  
Gestion des Organisations

Université de Bourgogne  
Esplanade Erasme  
BP 27877 - 21078 Dijon cedex

**THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE  
PRÉPARÉ À L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE  
École doctorale n°593**

**ED DGEP : DROIT, GESTION, ÉCONOMIE ET POLITIQUE  
Doctorat en Sciences de Gestion et du Management.**

**Par**  
Darine Azzam

**Titre de la thèse : L'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité  
des réseaux inter-organisationnels en temps de crise : le cas des entreprises du secteur  
industriel au Liban.**

**Thèse présentée et soutenue à « Dijon », le « 3 octobre 2024 »**

**Composition du Jury**

M. BOLLECKER Marc	Professeur des universités, Université de Mulhouse	Président
Mme. LOISON Marie-Claire	Professeure des Universités, emlyon business school	Rapporteure
Mme. DUBRUC Nadine	Maître de Conférences, École des Mines de Saint-Étienne	Examinatrice
Mme. CHIDIAC EL HAJJ Mireille	Professeure des Universités, Université Libanaise	Examinatrice
M. WEGMANN Grégory	Professeur des universités, Université de Bourgogne	Codirecteur de thèse
M. MEKDESSI Sélim	Professeur des universités, Université Libanaise	Codirecteur de thèse

## SOMMAIRE

*(Une table des matières figure en fin d'ouvrage)*

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>4</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE 1: FONDEMENT THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RSE ET DES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS DANS LE CONTEXTE DE CRISE</b> .....	<b>25</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE</b> .....	<b>26</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTERPRÉTATION INSTITUTIONNELLE À L'ADAPTATION POTENTIELLE DE LA RSE EN TEMPS DE CRISE</b> .....	<b>30</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>30</b>
<b>Section 1</b> : La RSE entre l'intégration des valeurs et l'adaptation des stratégies.....	<b>32</b>
<b>Section 2</b> : L'adaptation de la RSE en temps de crise .....	<b>50</b>
<b>Section 3</b> : L'approche néo institutionnelle de l'adaptation de la RSE .....	<b>68</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>84</b>
<b>CHAPITRE 2 : L'INFLUENCE DE CRISE SUR LE NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE</b> .....	<b>85</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>85</b>
<b>Section 1</b> : L'influence de crise sur les pressions institutionnelles.....	<b>88</b>
<b>Section 2</b> : Continuum de l'institutionnalisation des stratégies RSE .....	<b>106</b>
<b>Section 3</b> : Réactivité institutionnelle des organisations en temps de crise.....	<b>117</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>143</b>
<b>CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DU NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE POUR RÉPONDRE AUX DEFIS DES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS EN TEMPS DE CRISE</b> .....	<b>145</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>145</b>
<b>Section 1</b> : Relation RSE et réseau efficace dans le cadre de la gestion de crise .....	<b>148</b>
<b>Section 2</b> : Structurer les réseaux organisationnels pour gagner en efficacité .....	<b>169</b>
<b>Section 3</b> : L'influence du niveau institutionnel de la RSE sur la structuration des réseaux .....	<b>190</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>214</b>
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</b> .....	<b>216</b>
<b>PARTIE 2: L'INFLUENCE DU NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE SUR L'EFFICACITÉ DES RÉSEAUX ORGANISATIONNELS : L'INTERPRÉTATION EMPIRIQUE</b> .....	<b>219</b>
<b>INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE</b> .....	<b>220</b>
<b>CHAPITRE 4 : L'ÉTUDE EMPIRIQUE : CONTEXTE, CONCEPTS ET MODÈLE THÉORIQUE À TESTER</b> .....	<b>223</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>223</b>

Section 1 : L'étude empirique : contexte spatial, temporel et institutionnel .....	225
Section 2 : L'étude empirique : méthodologie, méthode et concepts.....	244
Section 3 : L'étude empirique : cadres conceptuelles et théoriques.....	265
Conclusion.....	276
<b>CHAPITRE 5 : L'ÉTUDE EMPIRIQUE : ACCÈS AU TERRAIN ET ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>278</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>278</b>
Section 1 : Accès au terrain .....	280
Section 2 : Premier cadre : l'influence de la crise sur les niveaux d'institutionnalisation de RSE .	295
Section 3 : Deuxième cadre : l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité du réseau .....	314
Conclusion.....	331
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET VALIDATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>333</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>333</b>
Section 1 : Discussion du premier cadre théorique .....	334
Section 2 : Discussion du deuxième cadre théorique .....	358
Section 3 : Validité et fiabilité de la recherche.....	374
Conclusion.....	384
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>386</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>390</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>406</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>438</b>
<b>LIST DES ABBREVIATIONS.....</b>	<b>443</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>445</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>447</b>
<b>LISTE DES ENCADREMENTS .....</b>	<b>449</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>450</b>

## REMERCIEMENTS

J'exprime ma gratitude à tous ceux qui ont fait partie de ce voyage. Je suis avant tout extrêmement reconnaissante envers mes directeurs de thèse, Prof. Gregory Wegmann et Prof. Sélim Mekdessi, pour leurs précieux conseils, leurs idées brillantes et leur soutien continu tout au long de mes études doctorales. Leurs immenses connaissances et leur riche expérience m'ont encouragée tout au long de mes recherches académiques. Qu'ils soient également remerciés pour leur patience, leur gentillesse, leur constante disponibilité et pour les nombreux encouragements qu'ils m'ont apportés. Sans leur soutien, ce projet n'aurait pas été possible.

Mes remerciements vont également à Prof. Marc Bollecker et Prof. Marie-Claire Loison pour leur lecture enrichissante du manuscrit, leurs précieux conseils et leurs suggestions avisées. À Prof. Nadine Dubruc et Prof. Mireille Chidiac El Hajj, veuillez ainsi accepter mes sincères remerciements pour avoir accepté d'évaluer ce travail de recherche doctorale.

Par ailleurs, je remercie infiniment l'Université de Bourgogne de m'avoir accordé l'opportunité de réaliser une thèse. Mes sincères remerciements vont également au laboratoire « CREGO » et à tous ses membres pour le soutien qu'ils m'ont apporté. Et je suis aussi profondément reconnaissante envers mes collègues pour leurs discussions éclairées et leur soutien moral.

Un grand merci aussi au Ministère de l'Industrie au Liban pour le soutien qu'il a apporté lors de la phase de l'étude empirique. Mes remerciements vont également à toutes les entreprises qui ont participé et pris part à cette recherche.

Et ainsi, j'adresse une pensée toute spéciale à ma famille pour les soins et les encouragements indéfectibles. J'apprécie tout le soutien que j'ai reçu de leur part. À cet égard, mes remerciements particuliers vont à mon cher époux pour son soutien sans faille et son enthousiasme quotidien envers mon travail.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de cette thèse, sachant que toute aide et tout soutien que j'ai reçus me seront toujours considérés comme d'une grande valeur.

**RÉSUMÉ**

**Titre :** *L'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels en temps de crise : le cas des entreprises du secteur industriel au Liban*

L'objectif de cette thèse est d'explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels dans un contexte spatio-temporel aussi particulier. Plus spécifiquement, la thèse aborde le contexte libanais, où la stabilité socio-économique du pays a laissé place à des bouleversements depuis 2019. Et pour atteindre l'objectif fixé, la thèse s'appuie dans un premier temps sur la théorie néo-institutionnelle pour étudier l'influence de la crise sur le niveau d'institutionnalisation de la RSE. La thèse s'appuie dans un second temps sur le cadre des déterminants externes de réseaux inter-organisationnels, pour étudier l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les déterminants de réseaux inter-organisationnels. La thèse adopte une approche épistémologique post-positiviste, avec une méthodologie quantitative exploratoire suivant un raisonnement hypothético-déductif. Les données sont collectées et analysées sur la base d'un questionnaire adressé à un échantillon aléatoire d'entreprises composé de moyennes et grandes entreprises industrielles libanaises issues de divers secteurs de production. Les résultats empiriques ont révélé ce qui suit : premièrement, aucune influence des situations de crise sur les pressions institutionnelles globales ; deuxièmement, les réponses des entreprises aux pressions institutionnelles dans les situations de crise favorisent des stratégies institutionnelles divergentes plutôt que convergentes ; troisièmement, l'étude affirme une influence positive du niveau institutionnel de la RSE sur les cinq déterminants de l'efficacité du réseau, à savoir l'asymétrie, la légitimité, la réciprocité, l'efficacité et de la stabilité. Cependant, une influence positive significative ne peut être validée qu'en termes de l'asymétrie et de la légitimité.

**Mots clés :** RSE, crise, Liban, secteur industriel, théorie néo-institutionnelle, réseaux inter-organisationnels.

**Title:** *The influence of the level of institutionalization of CSR on the effectiveness of inter-organizational networks during crises situations: the case of industrial sector companies in Lebanon.*

The objective of this thesis is to explore the influence of the level of institutionalization of CSR strategies on the effectiveness of inter-organizational networks in a particular spatio-temporal context. Specifically, the thesis examines the Lebanese context, where the country's socio-economic stability has given way to upheavals since 2019. To achieve the set objective, the thesis draws on neo-institutional theory to study the influence of the crisis on the level of institutionalization of CSR strategies. The thesis also draws on the framework of external determinants of organizational networks to study the influence of the level of institutionalization of CSR strategies on the determinants of organizational networks. The thesis adopts a post-positivist epistemological approach, utilizing an exploratory quantitative methodology following a hypothetico-deductive reasoning. Data was collected and analyzed based on a questionnaire distributed to a random sample of medium and large Lebanese industrial companies across various production sectors. The empirical results revealed the following: first, crisis do not influence overall institutional pressures ; second, companies' responses to institutional pressures during crises tend to favor divergent rather than convergent institutional strategies ; third, the study confirms a positive influence of the institutional level of CSR on the five determinants of network effectiveness- namely: asymmetry, legitimacy, reciprocity, efficiency, and stability. However, a significant positive influence can only be validated regarding the asymmetry and the legitimacy of inter-organizational networks.

**Keywords:** CSR, crisis, Lebanon, industrial sector, neo-institutional theory, inter-organizational networks.

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les dernières années ont eu un impact dévastateur sur le monde, avec des crises comme le COVID-19, la guerre en Ukraine, les crises énergétiques en Europe, etc., qui se sont succédé. Dans ce contexte, le monde des affaires cherche par tous les moyens à répondre aux crises consécutives avec le moins de dommages économiques et sans sacrifier leur légitimité (Kassem et al., 2023). C'est dans cette perspective qu'on ne parle plus des affaires contemporaines sans évoquer la résilience organisationnelle (Rahi, 2019). Et pour stimuler la résilience, de nombreux auteurs s'accordent presque sur le fait que disposer d'un réseau inter-organisationnel (RIO) efficace en temps de crise est effectivement une mesure qui sert la résilience visée (Rahi, 2019; Louisot, 2015; Hamidovic, 2012). Dans cette même perspective, McManus et al. (2008) estiment que les entreprises doivent comprendre qu'elles n'ont pas à travailler seules pour traverser une crise tout en faisant preuve de résilience. En effet, les entreprises sont fortement incitées en situation de crise à jouer le jeu complexe de la coopération même entre concurrents (Lazega, 2013). D'ailleurs, le travail en réseau vise à améliorer la rationalité de la réponse de l'entreprise à toute menace perçue ou imprévue, en répondant mieux à l'évolution potentielle des besoins et des demandes des parties prenantes (Duchek, 2020). Selon Owen-Smith et Powell (2008), le travail en réseau dans des situations incertaines est essentiel car les réseaux sont à la fois les canaux par lesquels circulent les ressources rares et les prismes que les parties prenantes (PP) utilisent pour donner du sens aux actions des entreprises. En outre, la coopération en réseau en temps de crises est également essentielle pour renforcer l'innovation sociale (Nasho Ah-Pine, 2022; Grippa et al., 2018). Il s'agit de rechercher des solutions nouvelles pour revenir à une situation de stabilité (Nasho Ah-Pine, 2022). La construction de relations inter-organisationnelles efficaces est une question problématique (Assens & Coléno, 2014). La coopération au sein des réseaux est souvent semée d'embûches, surtout en situation de crise. Selon Lazega (2013), l'engagement dans un réseau est un choix contingent dont la complexité « réside dans la définition des identités, dans la construction d'un langage commun et de critères d'évaluation des activités, dans le recours à des institutions capables de promouvoir ou d'écarter, d'inclure ou d'exclure, et enfin dans l'attribution de degrés variables de confiance dans l'échange » (Lazega, 2013, p : 538). Le monde des affaires regorge d'exemples de relations inter-organisationnelles qui se sont détériorées ou ont échoué en situation de crise, malgré de longues histoires de solidarité et de satisfaction mutuelle (Gassenheimer et al., 1998).

En effet, l'efficacité de la coopération inter-organisationnelle repose en premier lieu sur des intérêts prédéfinis (les déterminant(s) du réseau (Oliver, 1990)), qui ne sont pas nécessairement convergents au sein du collectif. C'est pourquoi, et selon Lazega (2013), étudier les relations

d'affaires au sein des réseaux uniquement comme des contrats commerciaux ne porte pas toujours ses fruits. Pour l'auteur, les relations d'affaires au sein des réseaux sont fortement influencées par l'existence de relations structurantes entre les acteurs. L'auteur ajoute que ce qui configure la structure de la coopération entre les acteurs, ce sont « *leurs engagements mutuels, leurs jeux institutionnels, bref leur construction sociale*<sup>1</sup> » (Lazega, 2013, p : 541). Dans ce contexte, cette thèse aborde la relation structurante entre acteurs en réseau dans les situations de crise sous l'angle de l'innovation sociale. À cet égard, la thèse évoque une relation cyclique vers l'innovation sociale qui prévaut en temps de crise (Nasho Ah-Pine, 2022; Grippa et al., 2018; Prades, 2015; Nicholls & Murdock, 2012). Cette relation lie : l'adaptation appropriée des stratégies sociales des entreprises, la création de réseaux efficaces, la résilience organisationnelle et, évidemment, l'innovation sociale. C'est dans cette perspective que la thèse propose un lien potentiel entre l'adaptation (opérationnalisation) appropriée des stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en temps de crise et la construction des relations inter-organisationnelles efficaces (Albareda & Waddock, 2018; Oliver, 1990). Selon Dupuis (2008), une stratégie RSE appropriée du membre pourrait lever le « *voile contractuel* » pour influencer les calculs coûts-bénéfices effectués par les autres membres. Dans cette perspective, la mise en œuvre d'une stratégie RSE appropriée en période d'incertitude pourrait d'une manière ou d'une autre renforcer la coalition collaborative et aider à surmonter certains défis pertinents auxquels sont confrontés les réseaux inter-organisationnels (Albareda & Waddock, 2018; Akiyama, 2010), permettant ainsi de concrétiser les promesses du réseau engagé, notamment en matière de gestion de la résilience (Xie et al., 2022; Tuzzolino & Armandi, 1981).

En effet, la RSE, lorsqu'elle est opérationnalisée de manière appropriée, devient un actif immatériel de l'entreprise (Whaley, 2013). Cependant, définir une stratégie RSE appropriée en temps de crise reste paradoxal (Guo et al., 2022). Un comportement responsable peut signifier différentes choses selon les contextes spatiaux et temporels (Visser, 2012), et les chercheurs n'ont jusqu'à présent pas été en mesure de fournir un cadre clair et général permettant de définir la manière appropriée d'adopter des stratégies de RSE (Simionescu & Dumitrescu, 2014). En effet, la RSE repose principalement sur des éléments qualitatifs qui peuvent être intangibles (Gallardo-Vázquez et al., 2019), et ses règles d'application sont relativement ouvertes (Matten & Moon, 2008). Archie Carroll, le père de la célèbre pyramide de RSE, lui-même a discuté de plus de 25 cadres différents pour décrire la RSE (Melé, 2009). Cette diversité des définitions

---

<sup>1</sup> La construction sociale est un terme qui désigne tout phénomène socialement construit. Il peut s'agir d'un phénomène qui ne se développe pas naturellement et ne peut être trouvé sans l'existence d'une société derrière (Berger et al., 2018).

est d'une part due à la nature dynamique de ce concept (Carroll, 1999), et d'autre part parce que les valeurs et les orientations de la RSE sont principalement à la discrétion de l'entreprise elle-même (Matten & Moon, 2008). Selon Mullenbach-Servayre (2007), le concept de RSE est si difficile à définir, identifier et modéliser en raison de son évolution continue. Selon l'auteur, la RSE a connu un mode de construction pour le moins « *chaotique* », qui continue aujourd'hui encore d'alimenter les débats tant du monde académique que du monde extra académique.

En effet, du point de vue institutionnel, une définition universelle de la RSE est « *non seulement improbable, mais même pas souhaitable* » (Brammer et al., 2012, p. 21). Selon les auteurs, garder la RSE comme une étiquette générique sert mieux le cœur du concept. En définissant fermement la RSE, Brammer et al. (2012) croient que le concept peut « *devenir une étiquette plus limitée pour une forme particulière d'interaction entreprise-société* » (Brammer et al., 2012, p. 21). De plus, la difficulté d'avoir une définition unifiée de la RSE peut être attribuée à la vision incomplète de ce concept, en raison de la rareté des recherches sur la philosophie et les pratiques de ce concept dans les pays en développement, par rapport à ce qui a été développé sur ce sujet dans les pays développés<sup>2</sup>. En effet, l'adoption d'une stratégie RSE est indissociable des facteurs contextuels du pays dans lequel l'entreprise opère (Matten & Moon, 2008). Un nombre croissant de preuves semble suggérer que le contexte local influence la dynamique de ce concept (Maon et al., 2010; Jamali & Mirshak, 2007; Archer, 1995). Ainsi, un modèle de la RSE « *conçu dans un pays donné à un moment donné ne peut être automatiquement appliqué dans un autre contexte sans tenir compte des différences sociales culturelles et institutionnelles* » (Golli & Yahiaoui, 2009, p. 105). Maon et al. (2010) supposent que les entreprises peuvent ignorer certains domaines d'intervention (composantes ou axes) de la RSE<sup>3</sup>, voire en adopter d'autres à un moment donné, selon les contextes internes et externes des entreprises, tout en fonction de la légitimité<sup>4</sup> à acquérir (Santos, 2023; Hejase et al., 2012).

Par ailleurs, de nombreux auteurs ont tenté d'intégrer plusieurs cadres théoriques pour définir le concept de RSE appropriée, ce qui a parfois abouti à un cadre plus complexe. Cependant, au milieu de l'imbrication des cadres et des perspectives multi- théoriques, un cadre de plus en plus récurrent, et mature est celui offert par la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell,

---

<sup>2</sup> Visser (2009) décrit les recherches déjà menées dans les pays en développement comme « *sous-développé et loin du pragmatisme, avec une forte dépendance à des études de cas fondées sur la commodité* ».

<sup>3</sup> La norme ISO 26000 définit le périmètre de la RSE et précise 7 volets essentielles : la gouvernance de l'organisation, les droits humains, les relations et conditions de travail, l'environnement, les pratiques loyales, les enjeux consommateurs, les communautés et le développement local.

<sup>4</sup> La légitimité est définie comme « *une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables et appropriées* » (Suchman, 1995, p. 574).

1983). Cette théorie se révèle particulièrement pertinente pour comprendre les pressions saillantes exercées (avec ou sans catalyseur) par le champ organisationnel, qui amènent l'organisation<sup>5</sup> à adopter des structures et des procédures socialement acceptées comme choix organisationnel approprié (Le Borgne-Larivière et al., 2009).

Les principes et moteurs qui sous-tendent l'adaptation appropriée de la RSE en temps de crise, ainsi que la manière dont elle est articulée et les politiques et pratiques mises en œuvre, influencent autant qu'ils sont influencés par les champs, eux-mêmes influencés par l'environnement externe d'un pays (Burlea Schiopoiu, 2006; Barley & Tolbert, 1997). Plus il y a d'incertitude, plus une organisation modélisera sa structure d'après les entreprises prospères pour établir sa légitimité (DiMaggio & Powell, 1983). Et comme les décisions que nous prenons définissent nos vies<sup>6</sup> (Lerner et al., 2015), Smith et Pepe (2020) croient que les entreprises seront jugées sur la manière dont elles agissent dans les moments difficiles. Les parties prenantes<sup>7</sup> attendent des entreprises, même en temps de crise, qu'elles se comportent de manière responsable (Charbaji, 2004) et qu'elles n'agissent pas à l'encontre des normes sociétales. Par conséquent, une RSE appropriée devient une stratégie qui inclut dans la gouvernance d'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires (Mercier, 2006), avec l'intention de légitimer ses activités (Naja, 2016; Zheng et al., 2015). Selon Snyder et al. (2006), la réponse organisationnelle à une crise révèle l'identité éthique<sup>8</sup> d'une organisation. La crédibilité et la légitimité des organisations sont fortement influencées par leur perception et leurs réponses à des situations inhabituelles (Olawale, 2014). Rizkallah (2019) affirme qu'une entreprise qui accorde plus d'importance au chiffre d'affaires qu'à son engagement envers ses clients, ses salariés et la communauté met en péril sa légitimité<sup>9</sup>. En outre, certains auteurs estiment qu'en

---

<sup>5</sup> Selon Beitone et al. (2013), la différence entre une entreprise et une organisation réside dans leur structure. Bien qu'une entreprise ne soit qu'une des organisations productives (Beitone et al., 2013), les deux termes organisation et entreprise seront utilisés dans cette thèse de manière interchangeable.

<sup>6</sup> Du côté psychologique, c'est pendant les crises que les individus se sentent libérés des considérations éthiques, et agissent plutôt pour maximiser leur avantage personnel et ce faisant rationaliser des actions qu'ils dénonceraient dans des conditions quotidiennes comme immorales (Gundel, 2005). Les entreprises peuvent devenir plus égocentriques et préfèrent donc se concentrer fermement sur des activités directement valorisantes plutôt que de dépenser des ressources limitées pour s'engager des activités sociales et environnementales

<sup>7</sup> Les parties prenantes sont « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984).

<sup>8</sup> Certains diront que la période de crise est le moment où une attention moins spécifique est accordée à la gestion éthique, car la survie des entreprises et la reprise économique nécessiteront une plus grande concentration sur « *l'esprit animal* » de l'entreprise (Jawadi et al., 2022).

<sup>9</sup> Le danger dans ce cas-là est de réduire la responsabilité sociétale à un outil de communication externe au service de l'image de l'entreprise, ce qui la détournerait totalement de sa finalité première (Visser, 2014).

temps de crise<sup>10</sup>, les entreprises doivent maintenir des normes éthiques élevées (Snyder et al., 2006). Héraud (2020) constate que les entreprises les mieux notées en matière de leurs stratégies RSE ont montré une plus grande résistance au choc économique et financier pendant la crise sanitaire du Covid-19. Svedin (2015) a souligné que le manque d'attention aux dimensions éthiques en temps de crise a conduit à des crises sociales prolongées. En effet, les entreprises privées sont conscientes qu'elles ne peuvent pas réussir dans des sociétés qui s'effondrent (Visser, 2009). De ce point de vue, les entreprises considèrent leurs stratégies RSE comme un moyen direct de contribuer à résoudre les défis sociaux pour éviter l'effondrement de la société. Porter et Kramer (2006) qualifient cette relation de « *relation symbiotique*<sup>11</sup> ». Ainsi, l'approche néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) semble utile pour comprendre l'adaptation potentielle des stratégies RSE en temps de crise (conformité institutionnelle) afin de préserver la légitimité des entreprises en gérant les turbulences socio-économiques.

Néanmoins, et étant donné que chaque entreprise possède des caractéristiques uniques (comme des tendances sociologiques) qui dictent sa responsabilité sociale (Khawaja et al., 2018), la conformité institutionnelle à la RSE en temps de crise peut être une question problématique. En effet, la conformité institutionnelle en période de crise se caractérise, dans la plupart des cas, par la rareté des ressources et met en jeu des intérêts contradictoires (acteurs internes et externes). Cela ne permet pas que la conformité institutionnelle des stratégies RSE soit le choix approprié, ce qui pourrait favoriser le dynamisme institutionnel (Oliver, 1991). C'est dans cette perspective que certains auteurs soulignent que la crise révèle la sincérité d'engagements RSE, souvent coûteux. Ainsi, à l'heure où la crise menace le monde des affaires, la RSE risque de passer au second plan. En d'autres termes, dans des circonstances exigeantes et incertaines, les engagements RSE des entreprises sont mis à l'épreuve. Selon Milliot et Nivoix (2019), Witt et Miska (2018), s'engager dans des stratégies de la RSE caractérisées par un dynamisme institutionnel tout en donnant la priorité à l'intérêt personnel est le choix approprié en temps de crise. Ce dynamisme institutionnel n'est pas seulement vu comme un instrument de la théorie néo-institutionnaliste (Oliver, 1991), mais fait aussi partie de « *l'instinct de survie* » de l'entreprise (Burlea Schiopoiu, 2006). En effet, une partie de la problématique de cette thèse s'inspire de ces considérations. Dans un premier temps, la thèse contribue à explorer quels niveaux d'institutionnalisation de la RSE sont considérés comme les plus appropriés en temps

---

<sup>10</sup> Les expressions : temps de crise, situation de crise, contexte de crise, environnement de crise et période de crise sont interchangeables et utilisées dans le même sens tout au long de cette thèse.

<sup>11</sup> Une relation symbiotique caractérise une relation indifférenciée entre deux entités pour une croissance et une prospérité mutuelles.

de crise. Plus précisément, elle examine l'influence des crises sur le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE, notamment celles provoquées par l'instabilité socio-économique. Par ailleurs, en s'inspirant du discours sur « *l'instinct de survie* » de l'entreprise en période d'instabilité, la thèse explore également comment une opérationnalisation appropriée de la RSE pourrait constituer un levier dans le processus de la gestion de crise, en particulier dans la gestion de la résilience, où la coopération au sein d'un réseau efficace pourrait jouer un rôle clé. En résumé, cette thèse explore dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation de stratégie RSE pourrait contribuer à relever les défis des différents déterminants du réseau, notamment l'asymétrie, la réciprocité, l'efficacité, la stabilité et la légitimité (Oliver, 1990).

L'étude empirique constituera la méthodologie de cette thèse et se concentrera sur l'examen de cette influence au sein du secteur industriel libanais en temps de crise, en particulier celle de 2019. En effet, Le Liban est un pays caractérisé par un dynamisme entrepreneurial remarquable, et le secteur industriel y est l'un des plus importants pour l'économie du pays (Abi Azar, 2005). De plus, la crise macroéconomique provoquée par l'instabilité socio-économique, dans le contexte d'un pays en développement confronté à une série de défis depuis 2019, pèse lourdement non seulement sur le secteur industriel, mais sur tous les secteurs et domaines d'activité.

L'écrit suivant décrit en quelques mots le contexte spatial et temporel du cas étudié dans cette thèse. Le Liban, pays du Levant (Proche-Orient<sup>12</sup>), a longtemps été un point central<sup>13</sup> des routes commerciales et un lieu de rencontre d'une grande diversité culturelle. Selon la Banque mondiale<sup>14</sup>, l'économie libanaise est principalement portée par un secteur privé qui joue un rôle majeur dans les différents domaines économiques, représentant 70% du revenu national du Liban<sup>15</sup>. Et grâce à son économie ouverte, la pays s'est forgé une réputation de paysage entrepreneurial dynamique, avec une base solide d'entreprises<sup>16</sup> (The Lebanese Ministry of Economy and Trade, 2014).

---

<sup>12</sup> Le Proche-Orient est un terme moderne désignant la région anciennement connue sous le nom de Moyen-Orient (d'origine américaine) comprenant l'Arménie, Chypre, l'Égypte, l'Irak, l'Iran, Israël, la Jordanie, le Liban, la Palestine, la Syrie et une partie de la Turquie.

<sup>13</sup> Lorsque nous parlons du Liban, nous rappelons son caractère particulier, principalement en ce qui concerne ses politiques d'investissement de marché libre, son environnement économique libéral et son secteur privé entrepreneurial actif, tous distinguent ce pays des autres pays de la région (le globaltrade.net).

<sup>14</sup> World Economic Outlook (avril 2021)". imf.org.

<sup>15</sup> Le gouvernement a maintenu une position généralement non interventionniste à l'égard de l'investissement privé, et la propriété publique s'est généralement limitée aux infrastructures et aux services publics.

<sup>16</sup> L'économie libanaise était caractérisée par un minimum d'intervention gouvernementale dans l'entreprise privée combinée à un environnement exempt d'impôt sur les bénéfices.

Cependant, le Liban, la petite nation de cinq millions d'habitants<sup>17</sup>, est devenu le troisième pays le plus endetté au monde (Abu-Nasr et al., 2018)<sup>18</sup>. Le Liban a été en proie à l'aggravation des crises, notamment économiques, financières, bancaires, monétaires et souveraines, sans parler de la crise sanitaire du COVID-19 et, enfin de l'explosion catastrophique du port de Beyrouth<sup>19</sup>. L'afflux massif de réfugiés syriens<sup>20</sup> en 2011, qui représentent plus d'un quart de la population libanaise, met à mal les finances publiques déjà fragiles (globalsecurity.org, 2016)<sup>21</sup>. La Banque mondiale estime que la crise que traverse le Liban depuis 2019 pourrait être la troisième plus grave de l'histoire économique mondiale depuis le milieu du XIXe siècle. Seuls le Chili en 1926 et l'Espagne en 1931 ont, selon ces calculs, connu une crise économique plus violente. L'État libanais et les organisations humanitaires sont incapables de faire face seuls à ces crises, un « rôle majeur est de plus en plus reconnu au secteur privé en matière d'intervention socio-économique complémentaire aux autres sources nationales et internationales » (Rizkallah, 2019a). Les situations de crise ne laissent d'autre remède que le recours aux entreprises privées (Rizkallah, 2019b), où la RSE est devenue un moyen de combler les « lacunes » laissées par des gouvernements libanais (GL) faibles, corrompus et sous-financés.

Par ailleurs, le débat académique sur l'institutionnalisation de la RSE au Liban est relativement récent, et les pratiques institutionnelles de la RSE ne se sont véritablement développées que récemment (par rapport à l'évolution du concept aux États-Unis et en Europe). Bien que les entreprises ont connu une évolution remarquable en ce sujet, elles ont dû surmonter de nombreux défis (Rizkallah, 2016, Chidiac El Hajj, 2015). À une époque où certaines entreprises de tous secteurs sont contraintes de renoncer à leurs obligations sociales de réduire leurs dépenses, d'autres entreprises (notamment celles appartenant au secteur industriel) ont plutôt réussi à développer des stratégies RSE appropriée, malgré la situation désastreuse. En effet, l'une des raisons de cette évolution est l'essor du secteur des exportations industrielles, attribuable à la crise monétaire. Les entreprises industrielles ont dû se diversifier et adapter leur production et leur gestion pour explorer de nouveaux marchés.

D'ailleurs, face à des situations incertaines (2019), de nombreuses entreprises industrielles choisissent également de travailler en réseau pour canaliser les efforts et partager des ressources

---

<sup>17</sup> Selon la Division de la population des Nations Unies 2021, la population libanaise compte 5 592 631 d'habitants.

<sup>18</sup> Lebanon's Economic Outlook - October 2018.

<sup>19</sup> L'édition du printemps 2021 du Lebanon Economic Monitor (LEM) de la Banque mondiale intitulée « Le Naufrage du Liban (Top 3 des pires crises mondiales) » présente les évolutions économiques récentes du pays et examine ses perspectives économiques et les risques éventuels.

<sup>20</sup> La crise syrienne a provoqué un contexte géopolitique instable, ainsi a eu un impact humanitaire, socio-économique et politique exacerbé sur le Liban et son peuple.

<sup>21</sup> Lebanon - Economy (globalsecurity.org).

rare. Ces mesures apparaissent comme des réponses aux besoins de sécurité visant à surmonter la rareté des ressources et à gérer la concurrence, tout en gagnant en légitimité, en particulier dans les situations volatiles qui caractérisent l'histoire du pays (Khawaja & Dubruc, 2022). Dans la perspective de maintenir la motivation de durer dans la coopération relationnelle, cela conduit les entreprises industrielles libanaises à structurer durablement les contextes de leurs réseaux. Cette structuration vise à protéger et rentabiliser ces investissements relationnels afin d'améliorer la stabilité et la pérennité des coopérations. C'est dans ce contexte que la thèse explore l'influence de la crise sur les stratégies RSE adoptées par les entreprises, ainsi que l'influence de ces stratégies sur la structuration des RIO qui conditionne par conséquent leur efficacité.

Bref, les crises peuvent faire disparaître l'entreprise, ou au contraire, lui offrir l'opportunité d'un nouveau départ (Vos, 2017). En effet, les crises fournissent une bonne occasion pour les entreprises de développer un examen systémique des menaces, des opportunités et risques potentiels et d'élaborer un plan de gestion de crise pour déterminer la meilleure façon de réagir avec résilience (Rahi, 2019). Par ailleurs, et si la dernière crise sanitaire du Covid-19 nous a appris quelque chose, c'est que les entreprises doivent systématiquement se préparer à des niveaux élevés d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté (Lloyd-Smith, 2020). Cette préparation nécessite une sensibilisation accrue pour permettre aux entreprises soient de canaliser efficacement leurs compétences, ressources et talents au sein des réseaux inter-organisationnels (RIO) (Provan & Kenis, 2007), afin de gérer la crise tout en restant résilientes (Xie et al., 2022). À cette fin, structurer le réseau sera essentiel afin de concilier au maximum les intérêts individuels avec le collectif. Structurer le réseau autour des valeurs institutionnelles de ses membres pourrait, dans des certaines mesures et dans des certaines limites, servir à construire des « *communautés d'identités* » – où les pratiques responsables, les savoir-faire et les valeurs sont appelés à définir une action collective efficace (Campbell, 2007). C'est justement ces mesures et ces limites que la thèse explore.

### **Objectif de la thèse**

Cette thèse vise à explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels, dans un contexte spatio-temporel particulier, plus précisément lorsque la stabilité socio-économique d'un pays fait place à des bouleversements. Pour ce faire, la thèse vise dans un premier temps à explorer l'influence d'une crise exogène sur le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des entreprises opérant dans un contexte incertain dû à des environnements d'affaires perturbés. À cet égard, la thèse examine d'abord

l'influence de la situation de crise sur les pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983) qui, à leur tour, incitent les entreprises à institutionnaliser leurs stratégies RSE.

Ensuite, La thèse explore les réponses des entreprises à ces pressions, qui peuvent aller d'une réactivité institutionnelle extrêmement convergente à une réactivité institutionnelle extrêmement divergente. À cet égard, la thèse s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle (Scott, 2014; Bromley & Powell, 2012; Oliver, 1992, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987), pour explorer les réactivités<sup>22</sup> institutionnelles des entreprises (convergence vs. cross-vergence vs. divergence), dans un contexte de crise, là où le cas des crises libanaises (2019) pourrait bien décrire ledit contexte. Par ailleurs, et après avoir exploré les réactivités institutionnelles des entreprises en temps de crise, l'objectif est ensuite de situer les stratégies sociales des entreprises opérant dans des environnements d'affaires perturbés dans un long continuum d'institutionnalisation, inspiré de la typologie d'Oliver (1991) sur les « *réponses stratégiques aux pressions institutionnelles* ».

Par ailleurs, et après avoir déterminé un continuum d'institutionnalisation des stratégies de la RSE, la thèse explore l'influence de ce niveau d'institutionnalisation sur la construction de réseaux organisationnels efficaces. En s'appuyant sur le modèle des déterminants externes des réseaux (Oliver, 1990), la thèse propose d'examiner l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les méta-fonctionnalités des réseaux, qui à leur tour influencent les différents déterminants (objectifs) des réseaux efficaces. C'est ici que cette thèse contribue.

### **Intérêt du Sujet**

La perspective institutionnelle de la RSE tout comme les réseaux inter-organisationnels sont des thèmes qui attirent l'attention des chercheurs et des professionnels. Cependant, et malgré l'abondante littérature traitant de ces deux thèmes, rares sont ceux qui se sont intéressés à les rapprocher. D'ailleurs, la littérature institutionnelle sur la RSE ont tendance à se concentrer soit sur la diffusion transnationale (Jamali & Neville, 2011; Matten & Moon, 2008), soit sur les variations locales (Paarlberg & Meinhold, 2012). Néanmoins, cette thèse capitalise sur une perspective institutionnelle pour explorer les variations temporelles (macro-stabilité/instabilité) qui pourraient affecter la pré-qualification institutionnelle des champs organisationnels ainsi que la réactivité institutionnelle des entreprises. De plus, la thèse capitalise sur la perspective institutionnelle pour explorer les influences du niveau d'institutionnalisation des entreprises sur

---

<sup>22</sup> La réactivité pourrait se manifester à travers la passivité (conformité) ou l'activité (dynamisme) institutionnelle.

un champ<sup>23</sup> relativement minuscule qui est celui des réseaux inter-organisationnels, dans le cadre de réponses adaptatives et résilientes aux défis de crise.

Par ailleurs, j'ai jugé important de traiter ce sujet car la majorité des recherches sur la RSE se sont concentrées sur leur situation dans les pays développés et peu de recherches ont concerné les pays en voie de développement<sup>24</sup> (Golli & Yahiaoui, 2009), en particulier ceux qui sont confrontés à une crise socio-économique en permanence (Ham & Kim, 2019). Étant donné que les pays en développement constituent la majorité de la population mondiale (Ramankutty et al., 2002), et la part du lion des problèmes sociaux et environnementaux mondiaux (Jamali & Neville, 2011), il est donc pertinent de explorer la perspective institutionnelle de la RSE en période de troubles politiques et d'effondrement socio-économique auxquels certains pays en développement sont confrontés, dont le contexte de cette thèse ne fait pas exception.

L'intérêt de cette thèse est également de contribuer à la littérature du RIO, ainsi que de fournir des arguments théoriques et empiriques pour inspirer le milieu des affaires à mieux réduire, naviguer et sortir de la situation de crise.

### **Problématique et questions de recherche**

La RSE est devenue un concept profondément institutionnalisé dans le paysage économique contemporain qui met en avant la légitimité comme prérequis à la durabilité des entreprises (Matten & Moon, 2008). De plus, alors que les entreprises recherchent la résilience en temps de crise, cela leur impose, d'une part, de préserver leur légitimité, et d'autre part, d'exploiter leurs compétences, ressources et talents pour gagner en efficacité qui pourrait être optimisé en collaborant au sein des réseaux (Provan & Kenis, 2007). Dans cette perspective, la problématique sera donc de savoir dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation de la RSE, adopté par l'entreprise comme le plus approprié en temps de crise, pourrait avoir un impact sur ses relations inter-organisationnelles.

En effet, cette thèse s'adresse aux universitaires et professionnels recherchant une connaissance approfondie des défis et des opportunités de la gestion responsable des entreprises dans des moments difficiles. D'une part, les réponses des entreprises à la crise concernant leur stratégie RSE pourraient constituer un véritable défi/opportunité pour les entreprises. D'autre part, ces

---

<sup>23</sup> Scott (2008) distingue six niveaux d'analyse couramment utilisés dans la théorie institutionnelle, dont le système mondial, la société, le champ organisationnel, la population organisationnelle, l'organisation et le sous-système organisationnel, suggérant que le choix du niveau d'analyse et de sa dimension sous-jacente est spécifié en fonction de la portée des phénomènes englobés.

<sup>24</sup> Au-delà du débat sur la classification des pays en pays développés, moins développés ou en développement (Visser, 2009), ces termes ont été employés dans cette thèse principalement en raison de leur popularité.

réponses pourraient ainsi constituer un véritable défi/opportunité quant à l'influence potentielle de ces réponses sur l'efficacité des relations commerciales des entreprises. Plus précisément, la thèse comble une lacune dans la littérature où les mesures, selon lesquelles un niveau élevé d'institutionnalisation de la RSE pourrait contribuer à la construction de réseaux organisationnels efficaces, n'étaient pas bien définies.

Les questions de départ qui ont inspiré cette thèse étaient : quels changements la situation de crise apporte-t-elle aux stratégies RSE? Et dans quelle mesure les différentes stratégies RSE peuvent-elles contribuer aux relations des entreprises en temps de crise ?

En se penchant sur le discours académique, ces questions ont été reformulées, dans un cadre plus contextualisé et synthétisé, pour servir les objectifs suivants:

- I. Décrire l'influence de la crise sur les différentes pressions institutionnelles, qui à leur tour influencent l'institutionnalisation des stratégies RSE (DiMaggio & Powell, 1983).
- II. Explorer les réponses des entreprises aux pressions institutionnelles, et déterminer les niveaux de réactivité des stratégies RSE (conformisme vs dynamisme institutionnelle), en décrivant les niveaux d'institutionnalisation des stratégies RSE en temps de crise dans une typologie adaptée (continuum d'institutionnalisation).
- III. Enfin, explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres des réseaux sur la construction de réseaux efficaces (Albareda & Waddock, 2018; Oliver, 1990).

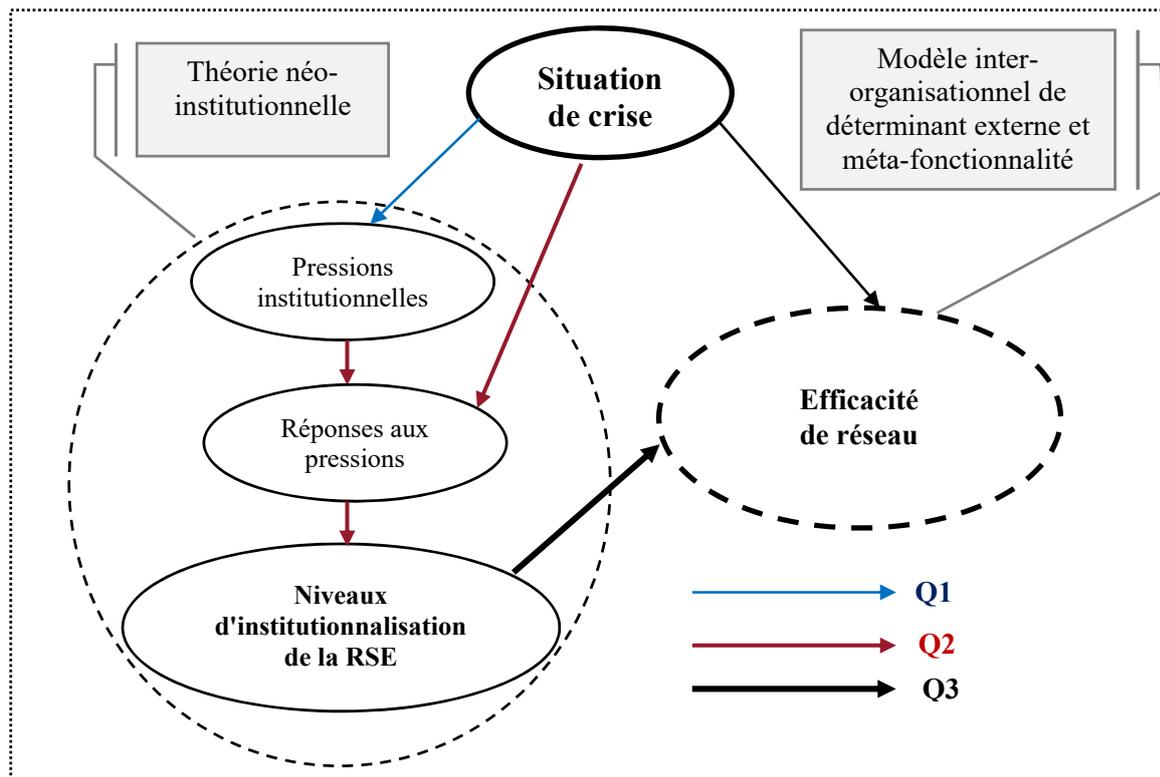
Alors, la formulation de la question centrale de recherche est la suivante :

***Dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation de la RSE peut-il influencer l'efficacité des réseaux inter-organisationnels en situation de crise ?***

Et la formulation des sous-questions de recherche est donc la suivante :

- ❑ Q1: Dans quelle mesure la situation de crise peut-elle influencer les différentes pressions institutionnelles sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies RSE?
- ❑ Q2: Comment les organisations répondent-elles aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise ?
- ❑ Q3: Le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE a-t-il un impact sur la construction de réseaux inter-organisationnels efficaces dans le cadre de la gestion de crise ?

Figure 1 : Flux des questions de recherche



Source : conception par l'auteure

La Figure 1 montre les concepts clés de cette thèse, et la progression des trois questions de recherche, identifiant ainsi les cadres théoriques sur lesquels la thèse s'appuie.

### Positionnement épistémologique

L'examen de la littérature récente en sciences de gestion montre que de l'importance accordée aux considérations épistémologiques ne cesse de croître (Thiéart, 2014). La recherche scientifique fait référence à « l'épistémologie » comme étant la relation chercheur/objet suppose alors de s'interroger sur l'instrumentation utilisée par le chercheur pour rendre compte de cette relation (comment et par quels moyens, la connaissance est-elle produite ?) (Giordano & Jolibert, 2012). À cet égard, cette thèse adopte plusieurs approches de connaissance pour explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation de l'engagement RSE sur la construction de réseaux organisationnels efficaces. Ces approches visant divers objectifs ciblés incluent l'explication, la compréhension et l'exploration. De plus, puisque la conception de la thèse suit les questions et les objectifs de la thèse (Schoonenboom & Johnson, 2017), une épistémologie post-positiviste (mouvement de réalistes critiques) sera adoptée avec des méthodes et une analyse quantitatives. Le post-positivisme semble plus adapté à cette thèse car il permet l'ouverture nécessaire sur la complexité de ses objets. L'approche déterministe est donc la stratégie adoptée pour la thèse, avec une logique hypothético-déductive. La logique (mode de

raisonnement) hypothético-déductif consiste à poser des hypothèses à partir d'un ensemble de connaissances acquises, de théories et de concepts, qui pourraient influencer le résultat. Puis, cette logique appelle à comparer ces hypothèses à la réalité du terrain, afin d'apporter un jugement quant à la validité des hypothèses initialement formulées, les critères de validité étant la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité (Sürücü & Maslakçi, 2020).

### **Esquisse générale de la méthodologie utilisée**

La méthodologie adoptée dans cette thèse découle tout naturellement du positionnement épistémologique choisi. À cet égard, une étude empirique basée sur l'obtention de preuves grâce à des méthodes de collecte de données quantitatives constitue la méthodologie adoptée dans cette thèse pour atteindre les objectifs déjà fixés. Pour garantir l'intérêt méthodologique et théorique de cette thèse et pour assurer sa validité, elle suit un certain nombre de tactiques lors de la conception et de la réalisation de l'étude (Gavard-Perret et al., 2018; Bouyzem & Al Meriouh, 2017; Yin, 2013). Ainsi, cette thèse présente un champ d'investigation constitué de différents courants de pensée permettant de construire un cadre théorique riche mais surtout solide. Et pour l'étude de la problématique, la thèse suit le cheminement suivant : opérationnaliser les concepts, évaluer les variables et les indicateurs, déduire les hypothèses, élaborer le plan de la recherche empirique, collecter des données empiriques, tester empiriquement les hypothèses<sup>25</sup> et tirer des conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus (Giordano & Jolibert, 2012). Enfin, parce qu'une bonne gestion des données est fondamentale pour une thèse de haute qualité, la collecte de données précises est assurée dans cette étude pour réaliser une thèse valide (TDR, 2017)<sup>26</sup>. Et parce que les données collectées doivent refléter les réalités, des instruments et des procédures de collecte de données normalisés ont été adoptés, les processus de collecte et d'analyse des données étant organisés de manière compréhensible, transparente et valide.

### **Plan de la thèse**

Le plan de thèse présente la structure des phases et la conception des séquences (conception générale) de cette thèse d'un point de vue méthodologique. Ce plan consiste à décrire la méthodologie visant à assurer la fiabilité et la validité de cette thèse. La **Figure 2** présente la structure générale (le canevas) de cette recherche, c'est-à-dire l'articulation des différentes

---

<sup>25</sup> Tester les hypothèses se fera sous forme de modèle mathématique d'équation structurelle.

<sup>26</sup> TDR Research Capacity Strengthening and Knowledge Management. World Health Organization on behalf of the Special Programme for Research and Training.

étapes de la recherche (revue de la littérature, définition des cadres théoriques, méthodes de recherche, résultats, discussions) (Giordano & Jolibert, 2012). Ce schéma, structuré en cinq phases comme le montre la **Figure 2**, vise à fournir un cadre compréhensible qui guide le processus de réalisation de cette thèse.

**Phase 1** : La phase de revue de littérature.

Cette phase est en effet la revue fondamentale des théories et des concepts qui serviront de feuille de route pour élaborer les arguments présentés dans cette thèse. À cet égard, une vaste étude bibliographique concernant les objectifs de cette thèse a été réalisée, avec la conception d'une grille de lecture s'articulant autour de trois thèmes :

- 1) L'adaptation de la RSE selon différents axes d'orientation (en mettant l'accent sur la littérature de la RSE dans les pays en développement, en particulier les pays en crise);
- 2) Les niveaux institutionnels de la RSE (en mettant l'accent sur les théories néo-institutionnelles (l'isomorphisme, le découplage et la désinstitutionnalisation) ;
- 3) Les réseaux inter organisationnels (en mettant l'accent sur l'efficacité, les défis, les fonctionnalités et les déterminants de ces réseaux), comme l'une des dimensions de la résilience organisationnelle, dans le cadre des grands enjeux de gestion de crise.

**Phase 2** : Définition des cadres théoriques employés dans cette thèse.

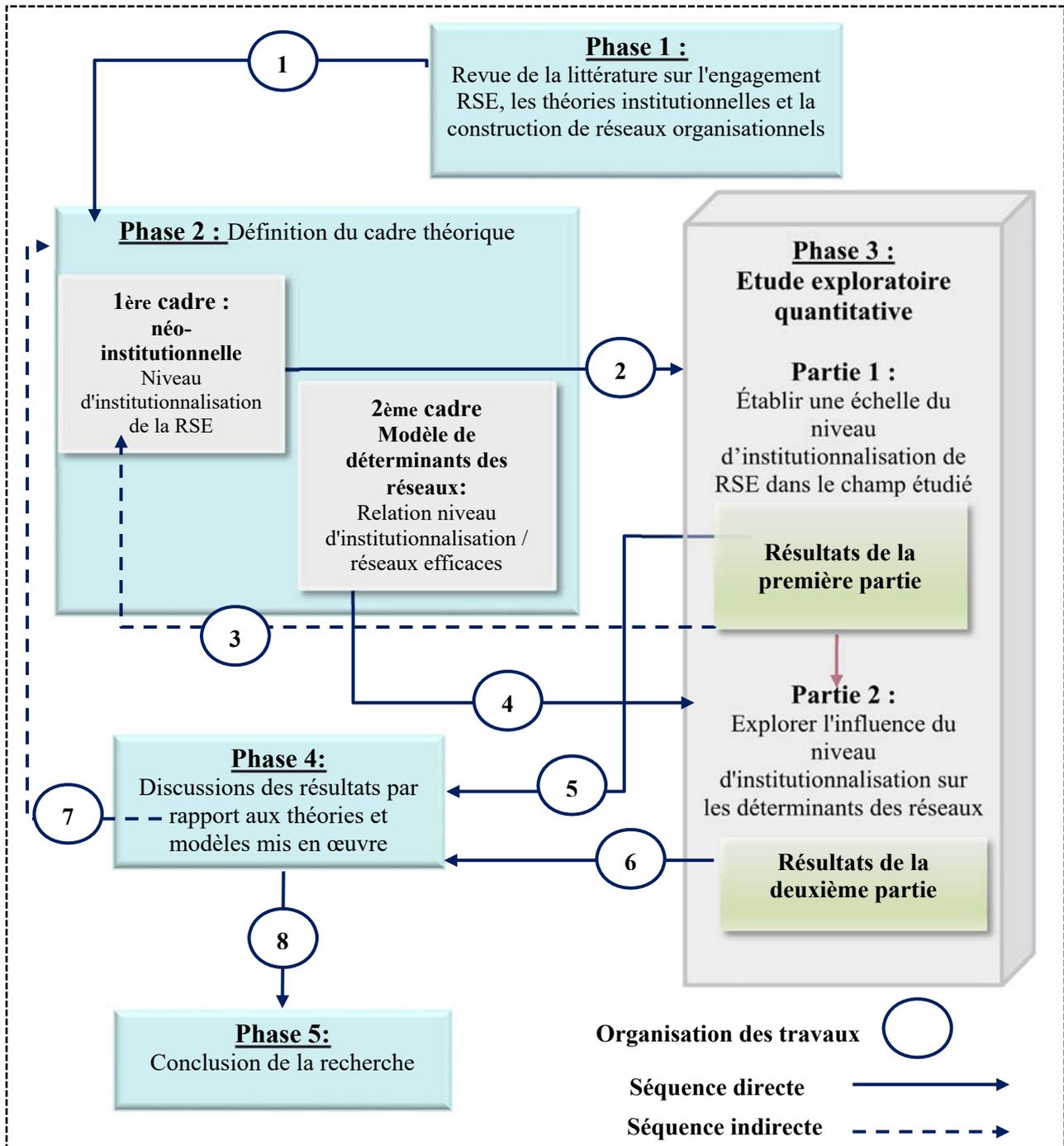
Dans cette phase, différents courants de pensée ont été consultés dans le but de construire un cadre théorique riche et solide. Et pour étudier la problématique proposée, cette phase comprend les étapes suivantes : opérationnaliser les concepts, évaluer les variables et les indicateurs, déduire les hypothèses, élaborer le plan de l'étude empirique. Le cadre théorique développé dans cette thèse est composé de deux parties.

En ce qui concerne le premier cadre, la théorie néo-institutionnelle a été opérationnalisée à deux niveaux. Le premier niveau est celui du champ organisationnel afin de mieux explorer les causes de l'adaptation de la RSE (pressions institutionnelles exercées à partir du champ organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983). Et le deuxième niveau est au niveau organisationnel pour étudier les réponses organisationnelles, c'est-à-dire explorer la réactivité organisationnelle vis à vis de l'adaptation potentielle des stratégies de la RSE, dans le but de développer une échelle qui décrit les niveaux d'institutionnalisation de la RSE en temps de crise (Bromley et Powell, 2012; Oliver, 1991; Meyer et Rowan, 1977).

Le deuxième cadre théorique s'appuyant sur le modèle d'Oliver (1990) de déterminants externes et de méta-fonctionnalités des réseaux efficaces(Albareda & Waddock, 2018), où la

thèse propose d'examiner l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les fonctionnalités qui décrivent un réseau efficace, qui à son tour contribue à relever les différents défis des différents déterminants des réseaux.

Figure 2 : Conception de thèse



Source : conception par l'auteure d'après les travaux de Giordano et Jolibert (2012)

**Phase 3 :** Cette phase est la phase d'étude de terrain (étude empirique). L'étude empirique a été également divisée en deux parties selon les deux cadres théoriques. Ainsi, la première partie explore l'influence de la crise sur la dimension institutionnelle des stratégies RSE. Cette partie

explore d'abord l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles qui incitent les entreprises à adopter des stratégies RSE convergentes, qui servent mieux à maintenir leur légitimité.

Ensuite, l'étude empirique explore les réponses des entreprises à ces pressions et qui déterminent par conséquent leur réactivité institutionnelle, qui peut aller d'extrêmement convergente (réponse passive) à extrêmement divergente (réponse active). C'est durant cette phase que la thèse pourra établir une échelle d'institutionnalisation des entreprises dans le champ étudié, qui servira de point de départ à la deuxième partie de l'étude empirique. La deuxième partie explore l'impact du niveau d'institutionnalisation des stratégies de RSE (établi dans la première partie de l'étude) sur la construction de réseaux organisationnels, dans le large cadre de la gestion de crise.

**Phase 4** : La quatrième phase est la phase d'analyse et de discussion des résultats par rapport aux théories et à la mise en œuvre.

**Phase 5** : La cinquième phase est la phase de déduction des conclusions de la thèse, soulignant ainsi les contributions théoriques et managériales, ainsi que les limites de cette thèse et ouvrant de nouvelles pistes de recherches futures.

### **La présentation du plan de la thèse**

Pour répondre à la question de recherche, un plan de réflexion systémique divisé en deux parties a été mis en place. Comme illustré dans la **Figure 3**, la première partie est consacrée au volet théorique tandis que la seconde partie porte sur le volet méthodologique et empirique.

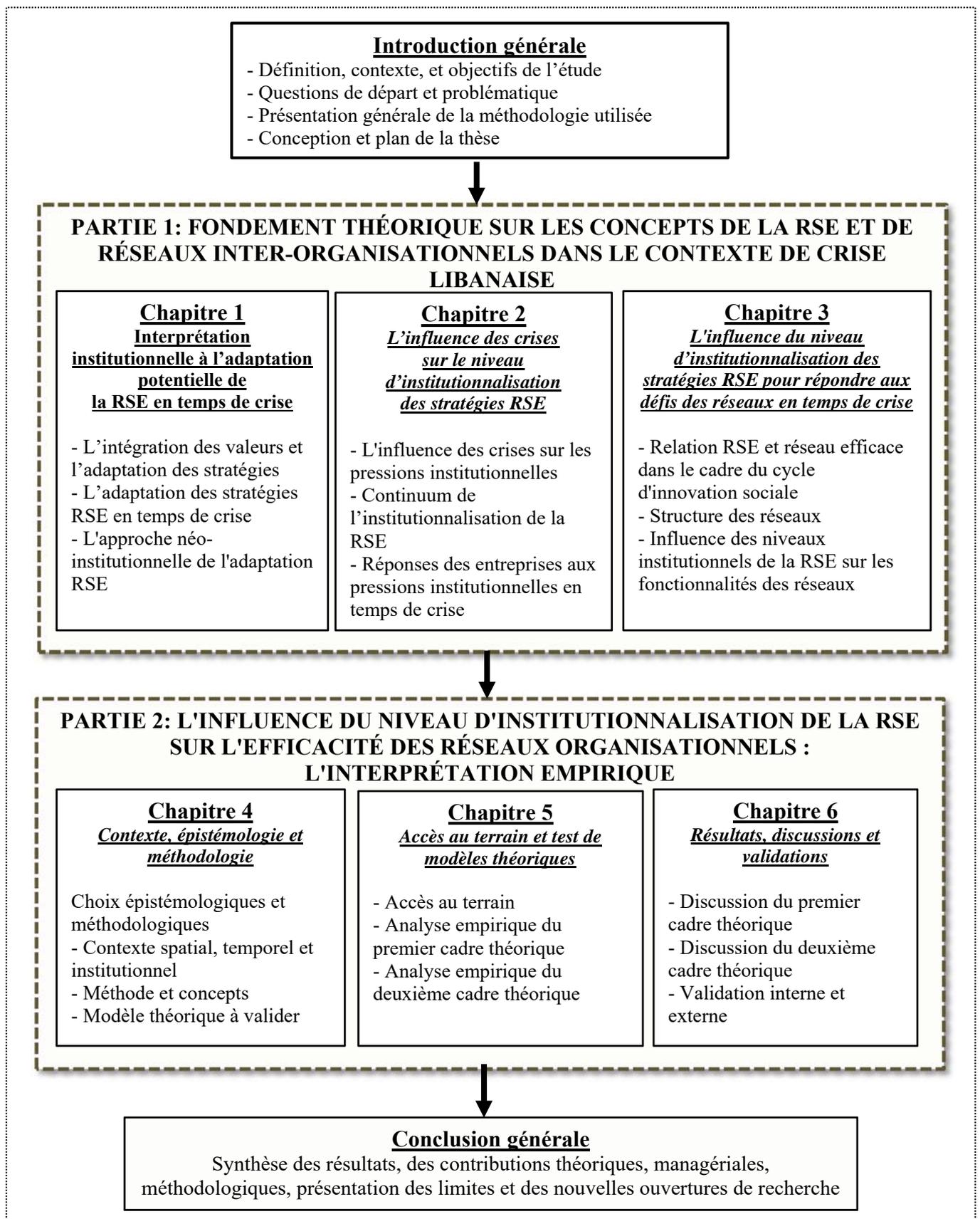
**La première partie**, divisée en trois chapitres, présente les supports théoriques de cette thèse.

**Le premier chapitre** permet d'explorer en quoi, comment, et pourquoi les stratégies RSE peuvent être adaptées dans des situations de crise.

**Le deuxième chapitre** décrit l'influence potentielle de la crise sur les pressions exercées sur les entreprises pour qu'elles institutionnalisent leurs stratégies de RSE. Le chapitre décrit également les réponses organisationnelles potentielles à ces pressions.

**Le troisième chapitre** discute de la relation entre les deux concepts clés de cette thèse (la RSE et le réseau inter-organisationnel), en abordant les rôles que différentes stratégies de RSE peuvent jouer pour surmonter ou exacerber les défis auxquels sont confrontés les réseaux inter-organisationnels et qui influencent en conséquence la réalisation de l'efficacité attendue.

Figure 3 : Plan de thèse



Source : conception par l'auteure

**La deuxième partie**, divisée en trois chapitres, présente la méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche, c'est-à-dire l'étude empirique.

**Le quatrième chapitre** présente le contexte spatial et temporel de l'étude empirique. Il décrit également la méthodologie de la thèse. Cela justifie le positionnement épistémologique adopté. Il expose également les méthodes de collecte et d'analyse des données collectées pour réaliser l'étude quantitative.

**Le cinquième chapitre** présente l'analyse du résultat obtenu et répond aux questions de recherche en conséquence. Il présente l'analyse empirique des données quantitatives collectées.

**Le sixième chapitre** présente la dernière étape de cette thèse, qui est la discussion de l'analyse empirique, avant les conclusions. Ce chapitre consiste à comparer les résultats obtenus avec le cadre théorique proposé. Celles-ci permettent de confirmer ou d'infirmer le cadre théorique développé précédemment (Giordano & Jolibert, 2012). De plus, la validation interne et externe est également abordée dans cette section, où sont présentées les étapes et l'approche suivies aux différentes étapes de cette thèse pour obtenir la validation souhaitée et conduire à des résultats justifiables.

**La conclusion générale** résume les principaux résultats, met en évidence les contributions théoriques et managériales ainsi que les limites et les recommandations de la recherche.

**PARTIE 1: FONDEMENT THÉORIQUE ET CONCEPTUEL  
DE LA RSE ET DES RÉSEAUX INTER-  
ORGANISATIONNELS DANS LE CONTEXTE DE CRISE**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

En effet, les universitaires comme les professionnels tentent continuellement de redéfinir la relation entre l'entreprise et la société qui l'entoure. Alors que les crises s'intensifient au carrefour de l'économie mondiale, de plus en plus d'appels sont lancés aux organisations (Provan & Kenis, 2007) pour atténuer nombreux maux sociaux, en favorisant une idéologie d'entreprise sobre (Henry & Vollan, 2014). De ce point de vue, la RSE est perçue comme un moyen direct d'améliorer les défis sociaux dans lesquels ces entreprises opèrent afin d'éviter que la société ne s'effondre. Malgré cette prise de conscience, la crise économique et financière mondiale de 2007-2008 a révélé les ravages que peut causer la perte des repères éthiques dans le monde des affaires (Küng, 1991). En effet, en temps de crise, certaines entreprises se sentent affranchies des considérations éthiques, et agissent plutôt pour maximiser leur avantage personnel, en rationalisant leurs actions qu'ils dénonceraient en temps normal comme immorales (Gundel, 2005). Ainsi, à l'époque où les crises menacent l'existence des organisations privées, leur responsabilité sociétale et environnementale risque de passer au second plan.

Par ailleurs, les crises exogènes<sup>27</sup> peuvent provoquer des crises organisationnelles (Griffin, 2014), un événement perçu par les managers comme très saillant, potentiellement perturbateur, menaçant les objectifs des organisations, et pouvant avoir des implications profondes sur leurs relations avec les parties prenantes (De Wasseige, 2021). D'ailleurs, de nombreuses études ont montré que les entreprises qui gèrent les crises de manière socialement innovante peuvent mieux atténuer les effets négatifs sur leurs parties prenantes (Janssen et al., 2015), améliorer la création de valeur (Hazouard, 2009), et renforcer leur légitimité (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016; Olawale, 2014). Bien que ces entreprises ne sont pas nécessairement à l'abri des crises, mais elles sont simplement mieux à même d'y faire face (Héraud, 2020; Hazouard, 2009). Et pour gérer les crises de manière socialement innovante, la littérature confirme que le recours à l'adaptation des stratégies RSE pourrait être considéré comme un processus stratégique à cette fin, notamment pour restaurer la légitimité des pratiques organisationnelles (Ashraf et al., 2021; Héraud, 2020). Les crises précipitent en effet l'appel au changement (Grippa et al., 2018; Prades, 2015; Nicholls & Murdock, 2012). Cependant, selon Fullan,

---

<sup>27</sup> La crise exogène est une crise résultant d'un accident pour lequel la responsabilité de l'entreprise est indirectement engagée. Analysées en termes de points d'émergence, les crises d'origine externe peuvent le plus souvent conduire à des situations plus menaçantes pour les entreprises. Ceci est principalement dû au fait que les mesures à prendre pour surmonter la crise apparue par des facteurs externes ne peuvent pas être principalement contrôlées par l'entreprise (Griffin, 2014).

(2001), la haute direction doit gérer avec soin la voie de changement pour garantir la survie de l'entreprise. D'ailleurs, l'appel au changement ne signifie pas adapter automatiquement la gestion de l'entreprise ou se fier à un manuel, mais c'est la manière dont les acteurs absorbent/résistent à l'influence du choc. À cet égard, la stratégie RSE – et en raison de ses mécanismes internes d'adaptation et d'auto-adaptation (Burlea Schiopoiu, 2006) – peut influencer la gestion de l'organisation en tant qu'institutions, et pourrait également être influencée par les institutions externes du champ dans lequel l'organisation opère. De plus, selon (Oliver, 1991), plus il y a d'incertitude, plus une organisation modélisera sa structure d'après les entreprises prospères pour établir sa légitimité et sa prospérité (l'isomorphisme). Cette modélisation sera plus ample lorsqu'il s'agit de pressions saillantes exercées (avec ou sans catalyseur) par le champ organisationnel<sup>28</sup>, qui amènent l'organisation à adopter des structures et des procédures socialement acceptées comme choix organisationnel approprié. Donc, la question se pose de savoir comment les stratégies RSE peuvent s'adapter aux situations de crise, afin d'être considérées comme des choix organisationnels appropriés. À cet égard, cette thèse met d'abord en évidence comment la crise peut catalyser certaines pressions institutionnelles et entraver d'autres, ce qui conduit les entreprises à adapter leurs stratégies RSE et à opter pour la passivité/résistance institutionnelle, afin d'amortir/résister le choc de crise, et conduisant ainsi l'entreprise vers la voie souhaitable (efficaces et/ou légitimes). Cette adaptation vise à révéler l'identité des organisations vis-à-vis de leurs environnements sociétaux en temps de crise, où la RSE pourrait être le canal pour articuler leurs attributs socialement rationnels<sup>29</sup>.

D'ailleurs, l'essence de la gestion de crise ne doit pas nécessairement être la manière dont l'entreprise peut revenir à la normale antérieure ; elle pourrait signifier évoluer vers un modèle de structures commerciales qui représentent une nouvelle normalité (Hamidovic, 2012). Voici venir le discours sur la résilience organisationnelle, qui est, selon (Teneau & Dufour, 2020), la nouvelle ère de la gestion de crise qui vise à suivre le rythme d'un environnement en évolution rapide tout en créant des organisations efficaces. Construire les fondations d'une organisation résiliente signifie créer des valeurs économiques et sociales à plus long terme en intégrant les préoccupations de parties prenantes pour protéger ses capacités critiques et ses relations

---

<sup>28</sup> Un champ organisationnel est généralement défini comme un domaine institutionnalisé ou un secteur de la société caractérisé par des ensembles d'organisations qui partagent des objectifs similaires. DiMaggio et Powell (1983) définissent le champ organisationnel comme « *les organisations qui, en général, participent à la création de l'espace institutionnel* »

<sup>29</sup> Les attributs sociaux rationnels traitent explicitement des situations dans lesquelles toutes les alternatives, conséquences et probabilités des événements ne peuvent pas être prévues.

essentielles (McManus et al., 2008). Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur ce qui est nécessaire pour développer la résilience organisationnelle (Duchek, 2020), de nombreux auteurs (Rahi, 2019 ; Xie et al., 2022) ont considéré que « *avoir des réseaux organisationnels efficaces* » est essentiel dans le développement de la résilience. Être membre d'un réseau efficace est une mesure visant à développer la résilience organisationnelle (Xie et al., 2022), en améliorant la rationalité organisationnelle et en tirant des réponses efficaces et légitimes face aux menaces imprévues. Selon Rahi (2019), disposer de réseaux efficaces est la clé pour créer des organisations responsables et mieux préparées à faire face aux perturbations. D'ailleurs, pour améliorer la rationalité de la réponse des organisations aux menaces de crise, les organisations sont fortement incitées à jouer le jeu complexe, c'est-à-dire à rechercher des engagements extérieurs coopératifs (voire concurrents) dans le cadre d'une gestion de crise pour la résilience. À cet égard, Capron et Quairel (2016) considèrent que la crédibilité externe (légitimité) de l'engagement de l'entreprise (dans les réseaux organisationnels par exemple) nécessite l'instrumentation (mise en œuvre et opérationnalisation) d'objectifs explicites bien intégrés dans sa gestion, visant l'innovation sociale. Cela donne l'assurance aux parties prenantes que l'organisation fonctionne d'une manière qui répond à leurs attentes. Cependant, Bahri *et al.* (2014) considèrent que cette instrumentation risque d'être entravée par une double ambiguïté : d'abord sur la vision à court terme, ainsi que sur le rôle de la stratégie social elle-même dans l'innovation sociale.

En effet, les réseaux organisationnels émergent comme des besoins de sécurité pour la gestion de la concurrence et de la légitimité, en particulier dans les situations volatiles (Duchek, 2020). Par ailleurs, estimer le prix d'une collaboration entre partenaires est un exercice théoriquement possible. Cependant cet exercice reste un pari qui ne définira jamais clairement les coûts de cette coopération ni les valeurs de ses résultats. Néanmoins, la nécessité d'acquérir une motivation pour durer dans la coopération relationnelle conduit les organisations membres à des tentatives de structuration de ses contextes d'interaction et de négociation. En effet, les membres d'un réseau sont souvent très hétérogènes. De plus, et dans le réseau organisationnel, les membres sont sélectionnés non seulement pour la performance financière des organisations, mais également en fonction de considérations sociales, environnementales, voire éthiques (Xie et al., 2022). Dans cette perspective, les membres institutionnalisés pourraient influencer, dans des certains aspects, la structuration du réseau, dans la mesure où la présence de membres institutionnalisés susceptibles de générer des processus d'équilibre et de déséquilibre tend à créer des conditions durables de coopération, d'altération, de transformation ou de renoncement

(Brito, 2001). En tenant compte des objectifs de cette thèse, le cadre théorique visé décrit les causes et les conséquences des adaptations des stratégies RSE vécues par les entreprises dans un contexte de gestion de crise. C'est dans cette perspective que la thèse examine dans quelle mesure les stratégies sociales des membres du réseau pourraient créer une structure relationnelle susceptible d'influencer l'efficacité de la coopération et de la collaboration au sein du réseau. À cet égard, la première partie de cette thèse vise à présenter les fondements théoriques des principaux concepts de cette thèse, à savoir la RSE et les réseaux organisationnels, en mettant en lumière certaines perspectives controversées de ces concepts en situations de crise. Cette partie, divisée en trois chapitres, présente les supports théoriques de cette thèse.

**Le premier chapitre explore** d'abord le processus d'adoption d'un engagement RSE en temps de crise (le contenu de la RSE). À cet égard, le chapitre présente quelques dimensions de la RSE largement abordées dans la littérature, qui pourraient orienter le processus d'adaptation des engagements RSE en temps de crise. Ensuite, le chapitre examine comment les stratégies RSE peuvent s'adapter en situation de crise pour optimiser les différents objectifs de l'entreprise. Et en troisième temps, le chapitre permet d'explorer pourquoi les stratégies de la RSE peuvent s'adapter dans des situations de crise. À cet égard, le chapitre décrit les pressions qui pourraient pousser les stratégies de la RSE à s'adapter afin de servir les différents objectifs de l'entreprise en situation de crise.

**Le deuxième chapitre** vise à explorer l'adaptation de la RSE en situation de crise, à travers le prisme institutionnel. La théorie néo-institutionnelle sera employée sous différentes perspectives, pour construire un cadre théorique qui servira à étudier les causes (pressions institutionnelles) et les réponses des entreprises à ces pressions (convergence/divergence) qui conduisent à toute adaptation possible concernant le niveau d'institutionnalisation de la RSE en situation de crise.

**Le troisième chapitre** propose une relation causale entre les deux concepts clés de cette thèse (le niveau institutionnel de la RSE et le Réseau Inter-Organisationnelle). Ainsi, l'efficacité des réseaux organisationnels est présentée dans ce chapitre comme une dimension du système de sensibilisation pour améliorer et renforcer la résilience organisationnelle. En outre, ce chapitre se concentre sur la capacité des entreprises à opérationnaliser leurs stratégies sociales comme pilier du processus de gestion de crise visant la résilience organisationnelle, en construisant des réseaux efficaces dans le cadre du grand cycle de l'innovation sociale.

---

# CHAPITRE 1 : INTERPRÉTATION INSTITUTIONNELLE À L'ADAPTATION POTENTIELLE DE LA RSE EN TEMPS DE CRISE

---

## **Introduction**

Les crises deviennent de plus en plus des événements internationaux et interculturels. Par ailleurs, un plan de gestion de crise efficace vise à régénérer, restructurer et réaligner le management de l'entreprise afin de mieux faire face aux effets négatifs des crises (Hamidovic, 2012). En effet, préserver l'efficacité a été pendant des décennies la seule préoccupation de l'entreprise dans son plan de gestion de crise. Cependant, comme l'a démontré la crise du COVID-19, se concentrer uniquement sur l'efficacité n'était pas une panacée pour les entreprises confrontées à cette crise (Lloyd-Smith, 2020). De plus, la pandémie de Covid-19 était un vrai défi pour les engagements sociaux des entreprises (Lloyd-Smith, 2020), poussant ainsi la littérature à revisiter certaines questions essentielles liées aux droits et intérêts des parties prenantes (Kassem et al., 2023). En effet, maintenir des directives éthiques, insister sur le respect des responsabilités formelles et informelles (North, 1990), et avoir une tolérance zéro pour les activités irresponsables, sont tous des défis dans des situations perturbatrices comme celles des crises. Ainsi, le risque de promouvoir une forme de la RSE plus cosmétique (divergente), centrée sur le fait de sauver la face plutôt que de reconstruire, peut être amplifié en période de crise. Pour Lloyd-Smith (2020), les réponses des entreprises, à une crise, fondées sur une vision à court terme, peuvent stabiliser les conséquences négatives de la crise. Cependant, selon Louisot (2015) et Lloyd-Smith (2020), il ne s'agit là que de la partie réactionnaire de la gestion de crise. En effet, le processus de gestion de crise est complexe et nécessite une variété d'outils afin de tirer des conclusions légitimes une fois qu'une crise s'est produite (Olawale, 2014). Ainsi, le processus de gestion de crise nécessite une approche systémique (Hamidovic, 2012) particulièrement adaptée à l'organisation (Robert & Lajtha, 2002), en apportant une réponse légitime à moindre coût (Civelek et al., 2016). C'est dans cette perspective que les crises pourraient agir comme un accélérateur pour que les entreprises assument mieux leurs responsabilités, en développant des stratégies RSE systémiques (convergentes) (Triki & Pündrich, 2011). Pour faire la lumière sur quoi, pourquoi et comment se déroule le processus d'adaptions de l'engagement RSE en temps de crise, ce chapitre est donc structuré en trois sections :

**La première section** contribue à explorer « en quoi » se déroule le processus d'adoption de l'engagement RSE en temps de crise (les contenus de la RSE). D'abord, la section présente les avancées significatives dans la compréhension des différentes dimensions de la RSE, qui ont été bien reflétées dans la littérature, ainsi qu'au sein des institutions internationales promouvant ce concept. Ensuite, la section présente quelques dimensions de la RSE (formes, catégories et approches, etc.) sur lesquelles pourrait s'appuyer le processus d'adaptation des engagements RSE. De plus, la section met l'accent sur l'une des dimensions les plus controversées de la RSE, à savoir l'adaptation de ses approches (les raisonnements et les orientations du PP) (Basu & Palazzo, 2008).

**La deuxième section** contribue à explorer le « comment », c'est-à-dire comment les stratégies RSE peuvent-elles s'adapter en situation de crise, pour servir au mieux les différents objectifs de l'entreprise, où cette adaptation pourrait être le résultat de l'interaction entre différentes approches RSE. Ainsi, la section aborde l'adaptation potentielle dans les approches RSE que les entreprises pourraient connaître dans les situations de crise, à travers le prisme institutionnel, mais sous plusieurs angles (l'angle de la réponse aux besoins sociétaux et l'angle de la légitimité). À cet égard, la section présente différents aspects institutionnels de la RSE (l'aspect de l'expressivité et l'aspect stratégique) à travers lesquels le processus d'adaptation de la RSE pourrait se dérouler. En effet, ce sont les situations de crises qui sont censées servir de forces catalytiques pour l'adaptation stratégique de la RSE, face à l'urgence vécue.

**La troisième section** contribue à explorer le « pourquoi », c'est-à-dire les forces qui poussent les stratégies RSE à s'adapter dans le but de servir les différents objectifs de l'entreprise en situation de crise, envisagée dans une perspective institutionnelle. Pour mieux introduire la perspective institutionnelle, un aperçu historique et intellectuel de la théorie institutionnelle sera présenté dans cette section afin d'introduire la théorie la plus pertinente pour étudier les objectifs fixés par la thèse.

**La conclusion** présente le résumé et la synthèse de ce chapitre.

## **Section 1 : La RSE entre l'intégration des valeurs et l'adaptation des stratégies**

Cette section fait partie de la conceptualisation de cette thèse, notamment en décrivant le processus d'adaptation de la RSE, vu sous la perspective de l'évolution des valeurs des entreprises ainsi que de l'évolution des besoins sociétaux. À cet égard, la section présente le processus d'adaptation de la RSE qui s'est déroulé au fil du temps et n'a jamais pris fin. En guise d'introduction au processus d'adaptation RSE, la section présente les avancées significatives dans la compréhension des différentes dimensions de la RSE, tant dans la littérature que au sein des institutions internationales promouvant ce concept. En effet, la revue de la littérature sur le processus d'adaptation de la RSE met en évidence les multi-dimensionnalités des contenus de la RSE qui expliquent pourquoi le processus d'adaptation de ce concept prend différentes directions et différentes formes. Ace sujet, la section présente quelques dimensions de la RSE largement évoquées dans la littérature (formes, catégories et approches, etc.), en mettant l'accent sur l'une des dimensions les plus controversées du concept, à savoir ses motivations (raisonnements) (Basu et Palazzo, 2008). Les raisonnements de la RSE, c'est-à-dire les valeurs intrinsèques et extrinsèques qui sous-tendent l'introduction de ce concept dans les entreprises, sont discutées en détail dans cette section, afin de montrer l'intégration qui s'est produite au fil du temps entre ces deux valeurs, conduisant à une forme institutionnelle de prise en charge des préoccupations sociétales. La dimension institutionnelle de la RSE pourrait à son tour s'adapter selon une orientation particulière des Parties Prenantes (PP) (externe ou interne), influencée également par l'environnement externe (pressions externes) des attentes sociétales, et amplifiée par un environnement externe inhabituel. Bref, cette section contribue à explorer le contenu de la RSE, permettant d'en dériver un cadre pertinent qui sert au mieux l'objectif de cette thèse, et rend compte du contexte temporel et spatial complexe de cette thèse.

### **1.1.1 Conceptualisation de la RSE**

Depuis des années, les entreprises dans toute la sphère parlent de leur mission et de leur raison d'être (Veysset, 2020; Am, 2016), de leurs valeurs (Steven et al. 2011), de leurs engagements, et très largement de leur responsabilité sociale (Kebaili, 2020; Golli & Yahiaoui, 2009). Selon Hejase et al, (2012), « *les entreprises ne peuvent plus agir comme des entités isolées, sans tenir compte de l'impact de leurs activités sur l'économie, la société et l'environnement* ». Sous les pressions sociales puis institutionnelles (Matten & Moon, 2008; W. R. Scott, 2008), les entreprises ont étendu leurs relations d'échange au-delà de la sphère économique et recherchent

la légitimation de leurs actes (Naja, 2016). Les parties prenantes attendent donc des entreprises qu'elles se comportent de manière responsable, c'est-à-dire non contraire aux normes sociétales. En d'autres termes, les entreprises socialement responsables assument leur responsabilité non seulement envers les actionnaires grâce à la maximisation des profits, mais aussi envers toutes les parties prenantes en améliorant le bien-être de la société (Am, 2016). En outre, en raison du grand nombre de scandales commerciaux résultant du manque de comportement éthique, la vision simpliste des affaires<sup>30</sup> s'effondre à cause des risques importants pris à court terme (Visser, 2009). Alors que le monde devient plus complexe, il devient de plus en plus important de planifier sur le long terme. La responsabilité sociale des entreprises est un concept de management intégratif, qui appelle à établir des comportements responsables où les objectifs, les valeurs, les compétences, et les activités de l'entreprise doivent servir les intérêts des parties prenantes (Freeman, 2010). Jamali et Mirshak (2007) vont plus loin sur ce sujet en considérant que les valeurs, les compétences et les activités de l'entreprise doivent être déterminées selon des normes éthiques indépendamment des exigences des parties prenantes. Comme l'éthique des affaires comprend les principes et normes moraux qui guident le comportement dans le monde des affaires, la RSE remet en question la moralité des décisions commerciales, se concentrant ainsi sur les conséquences de ces décisions (Charbaji, 2004). Envisager la RSE au prisme de l'éthique des affaires vise à responsabiliser les entreprises qui devraient désormais s'impliquer dans le développement de la société et assurer la mise en valeur de l'humain (Bahri et al., 2014).

Par ailleurs, lorsque la RSE est envisagée au prisme du développement durable, la RSE sera « *l'engagement des entreprises à gérer et à améliorer les implications économiques, environnementales et sociales de leurs activités aux niveaux de : l'entreprise, local, régional et mondial* » (Renaud & Berland, 2007, p. 16). Une définition générique de la RSE axée sur le développement durable (DD), (telle que définie par l'Institut de la Banque mondiale, 2003), est la suivante : « *La RSE est l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie, d'une manière qui soit à la fois bonne pour les affaires et bonne pour le développement* ». Selon Hejase et al. (2012), les entreprises ne peuvent plus agir comme des entités isolées, sans tenir compte de l'impact de

---

<sup>30</sup> La vision simpliste des affaires est la vision qui ne fait que mettre en avant la performance économique des entreprises (Visser, 2009).

leurs activités sur l'économie, la société et l'environnement. Le Forum libanais de la « RSE »<sup>31</sup> décrit la RSE comme un pilier fondamental du développement durable des entreprises, dans la mesure où les entreprises doivent obtenir une « *licence sociale* » pour survivre et se développer, tout en fournissant des solutions durables. Dans la même optique, l'activité RSE sera vue comme : « *les interventions sociales des entreprises permettent des solutions plus holistiques aux enjeux et défis sociaux* »<sup>32</sup>. En ce sens, la RSE ne serait plus que l'application du concept de développement durable (DD) aux entreprises (De Bry, 2008).

Lorsque la RSE est envisagée sous un angle institutionnel, Fontaine (2013, p:113) propose une définition de la RSE dans cette perspective, dans laquelle l'auteur considère l'engagement RSE comme « *un mécanisme intégré d'autorégulation par lequel les entreprises surveillent et garantissent leur conformité active à l'esprit du droit, aux normes éthiques et aux normes internationales* ». Pour Tombs et Smith (1995), la RSE est la conception de nouvelles pratiques commerciales qui répondent aux attentes de la société en matière de bonne citoyenneté d'entreprise. Bien plus qu'un simple label ou effet de mode, (Bennour, 2020) considère la RSE comme un engagement de l'entreprise à créer de la valeur durable, en parfaite synergie avec ses parties prenantes, tout en prônant les valeurs de l'éthique, la bienveillance, et la solidarité. Bref, la RSE est ce qui appelle les entreprises à assumer les conséquences sociales de leurs succès (Matten & Moon, 2008). Une telle équation devenant de plus en plus évidente dans le monde des affaires.

### 1.1.2 Adaptation de la RSE au fil du temps

Certes, le concept de la RSE a beaucoup évolué au fil du temps. Sous sa forme initiale, la RSE était réservée exclusivement aux grands groupes (Mouton, 2021). Au fil du temps, la RSE est devenue une préoccupation pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité (Bahri et al., 2014), et leur taille (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Au fond du concept, Howard R. Bowen a marqué le début de la période moderne de la littérature sur la RSE aux Etats-Unis avec son livre « *Social Responsibility of the Businessman* », publié en 1953 (Bobbio & Melé, 2015). Selon (Carroll, 1999), Bowen mérite le titre de « Père de la responsabilité sociale des entreprises », en raison de ses travaux fondateurs<sup>33</sup> qui fondent la RSE sur l'éthique,

---

<sup>31</sup> Le Forum libanais de la RSE « CSR LEBANON » est un cabinet de conseil indépendant, une entreprise sociale visant à sensibiliser à la Responsabilité Sociale des Entreprises.

<sup>32</sup> Cette définition de la RSE découle de ce que l'Association RSE et Entreprise Citoyenne du Monde Arabe a déclaré lors de leur colloque 21-22.

<sup>33</sup> Bowen ne donne pas d'exigences de contenu spécifiques que l'entreprise responsable doit respecter. Néanmoins, il lance un appel à la réflexion qui incite de nombreux chercheurs de différents champs disciplinaires à réfléchir (Ben Rhouma et al., 2019).

la religion et la moralité. Adoptant une posture essentiellement normative, Bowen souligne l'importance de l'engagement volontaire des hommes d'affaires pour résoudre les problèmes économiques et sociaux, (Ben Rhouma et al., 2019). Dans les années 1970, le concept de la RSE avait évolué vers une nouvelle version qui apparaissait notamment dans la littérature sur la gestion responsable des entreprises, et qui proposait une interprétation utilitaire et stratégique de la RSE, soulignant que le comportement social de l'entreprise doit servir ses intérêts économiques (Bobbio & Melé, 2015). Carroll, en 1979, a proposé une définition en quatre piliers de la RSE, affinée plus tard en 1991 en une pyramide qui rappelle la pyramide de Maslow<sup>34</sup> des besoins des individus au niveau des responsabilités des entreprises (Rizkallah, 2019). Carroll (1979, 1991) a décrit la RSE en distinguant quatre types de responsabilités comme suit : les responsabilités économiques (base de la pyramide), puis vient la responsabilité légale, l'éthique, et enfin la responsabilité philanthropique au sommet.

Le troisième sommet de la Terre organisé à Rio De Janeiro<sup>35</sup> en 1992 a pris beaucoup plus d'ampleur que les sommets précédents<sup>36</sup>. Il pose les bases d'une politique de développement durable à l'échelle planétaire. En effet, le plan d'action appelé « *Agenda 21* », adopté par cent soixante-dix-huit chefs d'État et de gouvernement lors dudit sommet identifie les entreprises comme ayant un rôle crucial dans la recherche d'un triple équilibre simultané : économique, social et environnemental. Et dans la continuité du Sommet de Rio de 1992, la déclaration de Rio+20 en 2012a porté sur deux thèmes, « *l'économie verte* » et « *le cadre institutionnel du développement durable* ». Rio+20 invitait les entreprises « à inclure des informations sur la durabilité de leurs activités dans leurs rapports périodiques ». En effet, depuis la fin des années 1990, les initiatives internationales en faveur de la RSE n'ont cessé de se multiplier : Global Reporting Initiative (GRI, 1997), Global Compact (2000), ISO 26000 (2010), etc. Par la suite, les préoccupations concernant la performance sociale des entreprises, les relations avec les parties prenantes, la citoyenneté d'entreprise, les liens avec la performance financière et les nouvelles applications de l'éthique des affaires ont élargi la théorie et les pratiques de la RSE, ils reflètent les impacts de la pensée occidentale (Bobbio & Melé, 2015; Matten & Moon, 2008). Ils sont apparus dans un contexte de protestations contre le capitalisme et les affaires et de

---

<sup>34</sup> La pyramide de Maslow (pyramide des besoins) a pour rôle de hiérarchiser les besoins des individus. 5 besoins y sont recensés : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement.

<sup>35</sup> La conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement, plus connue sous le nom de sommet de la Terre de Rio de Janeiro.

<sup>36</sup> La première conférence des Nations Unies sur l'environnement humain s'est tenue en 1972 à Stockholm (Suède) et la deuxième en 1982 à Nairobi (Kenya).

préoccupations sociales croissantes, qui ont conduit à une augmentation des procédures réglementaires gouvernementales et des exigences formelles (Bobbio & Melé, 2015).

Par ailleurs, et alors que les institutions internationales ont reconnu que l'adoption de principes de responsabilité sociale par les entreprises sert les objectifs de développement durable, le besoin de normes internationales est devenu évident (Dinu, 2011). Le 1er novembre 2010 a marqué le lancement de la norme ISO 26000, qui est la référence en matière de responsabilité sociale et de gouvernance éthique pour le secteur privé.

Par ailleurs, la littérature, sur des bases continues, tente de définir et redéfinir les dimensions, les catégories et les approches, et de nombreux autres paramètres concernant les politiques et les pratiques de la RSE, ce qui représente une avancée importante dans la compréhension du concept. D'ailleurs, et malgré l'approche de ce concept à travers différents prismes, et sous différentes disciplines, ce concept reste paradoxal (Guo et al., 2022). En effet, (Maon, 2010, p. 32) décrit le concept de la RSE comme un « *royaume, où la multitude et la complexité des attentes sociétales et des pratiques organisationnelles associées nécessitent des réexamens constants, c'est-à-dire que rien n'est jamais acquis ou absolu* ». C'est dans cette perspective que (Jbara, 2018) affirme que le concept de la RSE n'a pas encore atteint et n'atteindra probablement pas sa pleine maturité. En effet, la RSE repose principalement sur des éléments qualitatifs qui peuvent être intangibles (Gallardo-Vázquez et al., 2019) et dont les règles d'application sont relativement ouvertes (Matten & Moon, 2008).

### **1.1.3 Contenu multidimensionnel de la RSE**

Les normes, les commissions, les sommets ainsi que la littérature abondante sur la RSE tentent de définir et de redéfinir les contenus de ce concept sur une base continue. La norme ISO 26000 définit, par exemple, le champ d'application de la RSE et précise sept volets essentiels : 1- la gouvernance de l'organisation, 2- les droits humains, 3- les relations et conditions de travail, 4 - l'environnement, 5- les pratiques équitables, 6- les questions consommateurs, 7- les communautés et le développement local. Sur la base de la définition de la RSE donnée par la Commission Européenne dans sa 3e Communication (2011), la RSE a trois dimensions : économique, environnementale et sociale. D'ailleurs, Macaron (2019) répartit les initiatives RSE en quatre domaines d'intervention : 1- marché (RSE externe: clients, fournisseurs, investisseurs, chaîne d'approvisionnement, etc.), 2- lieu de travail (RSE interne: employés, gouvernance d'entreprise, etc.), 3- l'environnement et 4-la communauté.

La rédaction ci-dessous présente quelques exemples non exclusifs présentés dans la littérature décrivant par-là la richesse du contenu de la RSE.

### 1.1.3.1 Formes de la RSE

Tombs et Smith (1995) proposent une typologie de la RSE inspirée de la théorie politique et sociale. L'auteur distingue trois formes de la RSE : les formes libérales, les formes paternalistes et les formes démocratiques, comme le montre la **Figure 4** dans le cadre de la multi-dimensionnalité de la RSE.

- La forme libérale, où son point de référence est celui de Milton Friedman qui soutenait que la seule responsabilité des entreprises est de « *gérer l'entreprise* ».
- La forme paternaliste : forme par laquelle les entreprises s'assurent de la légitimité de leurs actions. Ce type de responsabilité des entreprises correspond à ce que (Sethi, 1975) et (Carroll, 1999) décrivent comme allant au-delà des exigences économiques et légales.
- La forme démocratique appelle à un « *nouveau* » contrat social pour résoudre les « *problèmes sociaux* », ce qui brouille les frontières entre les organisations et leur environnement (Tombs & Smith, 1995).

### 1.1.3.2 Catégories de la RSE

Porter et Kramer (2007) divisent la RSE en trois catégories (indiquées sur la **Figure 4**):

- La responsabilité sociale générique (activités qui sont importantes pour la société mais qui n'ont pas d'impact majeur sur l'entreprise ou sa compétitivité),
- La responsabilité sociale de la chaîne de valeur (activités pouvant affecter les opérations de l'entreprise et les activités commerciales) et
- La responsabilité sociale du contexte concurrentiel (activités concernant la dynamique de l'environnement qui ont un impact majeur sur la compétitivité et l'orientation de l'entreprise).

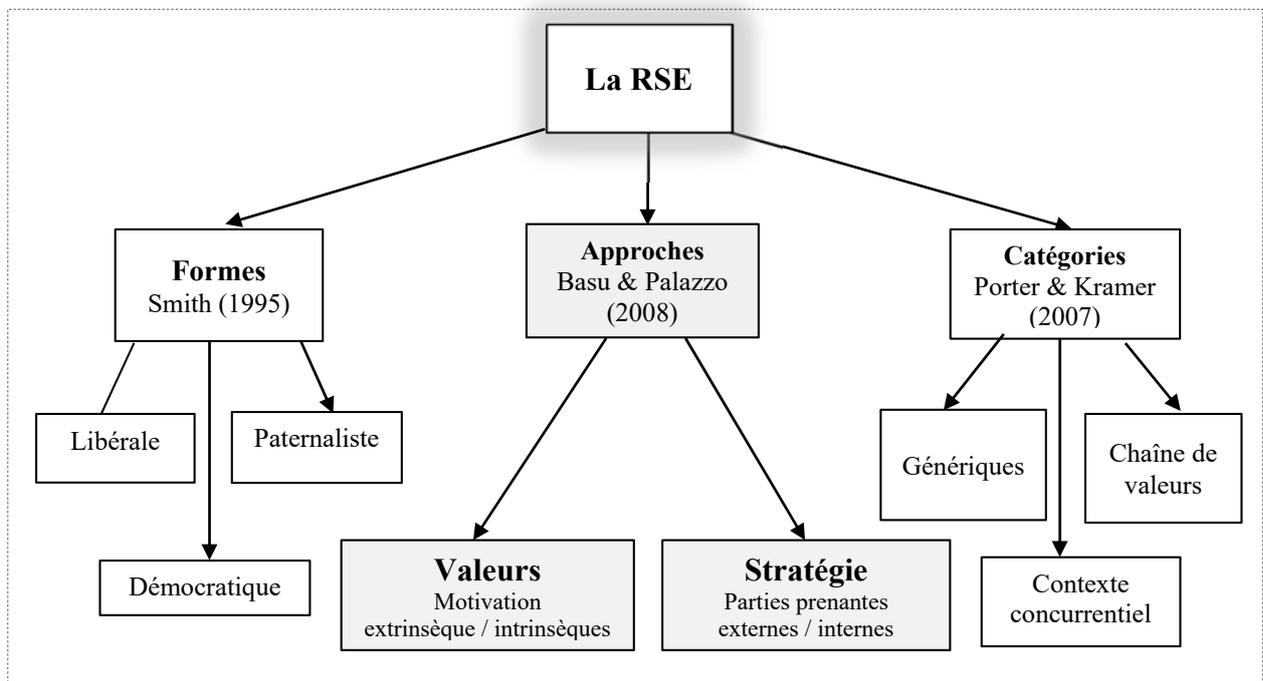
### 1.1.3.3 Approches de la RSE

Freeman (2022) précise trois approches de la responsabilité sociale des entreprises. La première approche considère la valeur comme la base de l'engagement des entreprises envers les préoccupations sociales. La deuxième approche considère les parties prenantes pertinentes de l'organisation. Et la troisième approche traite des questions sociales salientes. Selon Basu et Palazzo (2005), la première approche décrit le fondement normatif d'une entreprise, tandis que les deux autres approches englobent les acteurs et les enjeux qui forment le cœur de la stratégie/prise de décision de l'entreprise. D'ailleurs, Basu et Palazzo (2008) identifient deux approches de contenu fondamentales de la RSE (indiquées sur la **Figure 4**) :

- Les approches axées sur les parties prenantes, externes ou/et internes, considérée la RSE comme une réponse aux leurs demandes.
- Les approches axées sur la motivation. Ces approches regroupent à la fois le raisonnement (orientation) intrinsèque et extrinsèque de la mise en œuvre d'une stratégie RSE (Basu & Palazzo, 2008). L'orientation intrinsèque s'appuie sur des concepts philosophiques pour redéfinir des notions particulières concernant les obligations et les responsabilités des organisations (Ni, 2013). Quant à l'orientation extrinsèque est l'approche de gestion d'entreprise qui, selon Katsoulakos et Katsoulacos, (2007), pourrait offrir une meilleure valeur pour les actionnaires. Cette approche se concentre sur les activités qui servent le mieux à développer la performance (financière, sociale et/ou environnementale) des entreprises.

Story et Neves, (2015) parlent aussi de l'approche « *égoïste* » (Ellen et al., 2006), également appelée approche de « *profit* » (Hill, 2006), et de l'approche de « *consommateur* » (Ni, 2013) qui sont toutes essentiellement une approche purement « *axée sur la performance* », le tout s'inscrivant dans une démarche RSE extrinsèque.

Figure 4 : Formes, approches et catégories de la RSE



Source : conception par l'auteure basée sur les travaux de Basu et Palazzo (2008); Porter et Kramer, (2007); Tombs et Smith, (1995)

La représentation en chaîne (**Figure 4**) présente un résumé de la revue de la littérature effectuée concernant le contenu de la RSE. L'objectif de cette chaîne est de retracer le raisonnement RSE (Approches RSE, Basu et Palazzo (2008)), qui sera bien détaillé dans l'écriture ci-dessous.

### 1.1.3.4 Valeurs de la RSE

Les valeurs RSE renvoient aux dimensions de la RSE qui décrivent plutôt l'esprit, la motivation et le raisonnement de cette stratégie. La littérature (Basu et Palazzo, 2008) distingue deux orientations des valeurs RSE (indiqué sur la **Figure 4**):

#### 1.1.3.4.1 Orientation de valeur intrinsèque

La notion de « valeur »<sup>37</sup> représente « des croyances sur ce qui vaut la peine d'être ou de faire », et qui ont un poids normatif lorsque les gens les considèrent comme « des impératifs moraux et les utilisent pour juger le monde, les uns les autres et eux-mêmes » (Heikkurinen, 2018). Une orientation de valeur intrinsèque se caractérise par les valeurs que la considération d'autrui détient en elle-même et/ou pour elle-même (Heikkurinen, 2018). L'orientation intrinsèque s'appuie en effet sur des concepts philosophiques pour redéfinir des valeurs particulières concernant les obligations et les responsabilités des entités morales ou physiques (Ni, 2013). C'est dans cette perspective que les enjeux sociaux sont considérés comme des responsabilités partagées entre les gouvernements et le grand public (Bobbio & Melé, 2015). Nicholls et Murdock (2012) considère que la responsabilité sociale est l'un des aspects de l'éthique des affaires<sup>38</sup> dans laquelle les individus sont responsables de l'accomplissement de leur devoir civique; les actions d'un individu doivent bénéficier à l'ensemble de la société (Buye, 2021). Et puisque « être responsable » signifie « faire ce qu'il faut » (Bobbio & Melé, 2015), la responsabilité sociale, en tant que « un aspect de l'éthique des affaires », est construite sur un système d'éthique, dans lequel les décisions et les actions de l'entité doivent être validées sur un plan éthique. Quant au monde des affaires, Heikkinen (2018) considère la responsabilité sociale intrinsèque comme « l'activité morale » et la « nouvelle vision » du monde des affaires, fondée sur le développement durable et l'éthique des affaires. La RSE intrinsèque selon Charbaji (2004) se concentre sur les conséquences des actions de l'organisation. Si les activités d'une organisation causent un préjudice à la société ou à l'environnement, l'organisation serait alors considérée comme socialement irresponsable. La RSE intrinsèque est donc un concept idéologique<sup>39</sup>, basé sur une orientation éthique (Nicholls,

---

<sup>37</sup> Les fondements moraux, spirituels, symboliques, esthétiques ou culturels pourraient également sous-tendre le concept des valeurs (Heikkurinen, 2018).

<sup>38</sup> Nicholls (2016) parle de quatre aspects de l'éthique des affaires: les responsabilités de l'entreprise, le leadership, la prise de décision et la gouvernance d'entreprise. (IvyPanda, 2019) souligne que l'éthique des affaires est un concept plus large où l'éthique des affaires peut être considérée comme la base de la responsabilité sociale car elle fournit un certain type de paradigme utilisé par les entreprises.

<sup>39</sup> Dans le domaine de la sociologie, l'idéologie se réfère à la somme totale des valeurs, croyances, hypothèses et attentes des hommes

2016), partagé par les gouvernements et le grand public (Melé, 2015), et s'est forgé un champ dans la discipline de la théorie des organisations (Hamidi et al., 2013).

Une orientation intrinsèque de la RSE considère que les préoccupations sociales et environnementales de l'entreprise sont une fin, posée comme base d'action (Heikkurinen, 2018). C'est dans cette perspective que Xu et al. (2021) décrivent la RSE comme un canal permettant aux entreprises d'articuler leurs attributs concernant leur « *identité* » et leur « *rationalité* ». Xu et al. (2021) proposent en ce sens que véhiculer les caractéristiques intrinsèques cohérentes des entreprises à travers des activités RSE, influence positivement la crédibilité et l'image durable de l'entreprise et révèle sa bonne volonté. Heikkurinen (2018) estime que la RSE, lorsque sa raison est intrinsèque, est considérée comme un pilier fondamental de la durabilité des entreprises. À la limite supérieure de l'orientation intrinsèque (orientation stratégique vers les parties prenantes externes<sup>40</sup>), la RSE pourrait être vue comme systémique (**Figure 5**), là où la RSE est considérée comme l'application du développement durable aux entreprises (Commission européenne, 2013). Et à la limite inférieure de l'orientation intrinsèque (orientation stratégique vers les parties prenantes internes<sup>41</sup>), la RSE ne devient plus que des « activités caritatives ».

#### 1.1.3.4.2 Orientation de valeur extrinsèque

Dans les études sur l'orientation d'engagement RSE, l'orientation « *extrinsèque* » fait référence à l'engagement des entreprises dans des activités de la RSE parce qu'il conduit à un résultat distinct, et non parce qu'il est intrinsèquement intéressant comme dans le cas de la motivation intrinsèque (Basu & Palazzo, 2005). La RSE extrinsèque est largement influencée par la question : « quels avantages peuvent être obtenus si l'organisation va au-delà du point de faire ce qui est nécessaire ? ».

En outre, la RSE extrinsèque est considérée comme un moyen de mettre en œuvre une stratégie de maximisation du profit motivée par l'intérêt personnel et non par une conception de la responsabilité morale. En d'autres termes, l'orientation extrinsèque de la RSE se révèle lorsque la création de valeur devient le flux mesurable de bénéfices économiques que l'entreprise s'attend à recevoir (Heikkurinen, 2018). La prémisse de la responsabilité extrinsèque est que les entreprises sont des acteurs économiques intéressés, à la recherche d'avantages, qui peuvent

---

<sup>40</sup> L'orientation stratégique externe, c'est quand l'entreprise prend en considération les parties prenantes externes parmi lesquelles figurent les besoins sociétaux, conditions extra-organisationnelles comme base du processus de prise de décision (Heikkurinen, 2018).

<sup>41</sup> L'orientation stratégique interne, c'est quand l'entreprise ne s'intéresse qu'aux parties prenantes internes, dont l'actionnaire, voire les salariés, dans le but d'améliorer la culture de travail et le savoir-faire de l'entreprise conditions intra-organisationnelles comme base du processus de prise de décision (Heikkurinen, 2018).

s'engager dans de bonnes actions si, et seulement si, cela apporte de la richesse à l'entreprise. Selon la perspective extrinsèque, le niveau idéal de responsabilité peut être déterminé par une analyse coûts-avantages, suggérant que les entreprises doivent agir de manière responsable s'il existe des preuves que cela générera des rendements économiques accrus (McWilliams & Siegel, 2000). À la limite supérieure de l'orientation extrinsèque (orientation stratégique des parties prenantes externes), la RSE pourrait être considérée comme « *stratégique* », c'est-à-dire lorsque la RSE « procure à l'entreprise des avantages commerciaux substantiels, tout en contribuant efficacement aux enjeux sociétaux et environnementaux » (Heikkurinen, 2018). Par-là, les entreprises sont considérées comme tenant compte des intérêts de leurs parties prenantes.

La RSE extrinsèque instrumentalise la considération des parties prenantes, tout en suggérant qu'un « comportement confiant, digne de confiance et coopératif, et non opportuniste, donnera à l'entreprise une avance concurrentielle » (Heikkurinen, 2018). La RSE extrinsèque vise à améliorer la réputation de l'entreprise (Fombrun, 2005), à anticiper les sanctions légales (Parker, 2002), à gérer les risques (Husted, 2005; Fombrun et al., 2000), et à fidéliser la clientèle (Bhattacharya & Sen, 2004). Cependant, cette orientation peut être considérée parmi l'approche de gestion d'entreprise qui, selon Katsoulakos et Katsoulacos (2007), offre une meilleure valeur pour les actionnaires.

A la limite inférieure de l'orientation extrinsèque (orientation stratégique des parties prenantes internes), c'est là que la RSE devient un « *concept caméléon* » (Gond et al., 2011). C'est dans cette perspective que Story et Neves (2015) décrivent la RSE comme un concept nébuleux et pratiques incohérentes, est souvent adoptée par les entreprises en réponse à des critiques externes, sans aucun cadre global ni ensemble de valeurs. Ainsi, la RSE, lorsqu'elle repose sur une orientation extrinsèque non stratégique, devient l'antithèse des bonnes pratiques commerciales et sert à diluer sa focalisation sur la création de richesse (Jamali & Mirshak, 2007). Am (2016) décrit comment les organisations « *contribuent aux problèmes sociaux et environnementaux en termes de dollars dépensés pour des initiatives philanthropiques* ». C'est dans cette perspective que certains auteurs admettent que la RSE n'est qu'un concept pour cacher des pratiques totalement contraires à l'éthique (greenwashing), ou un alibi inventé par une entreprise sans boussole, ou même une sorte de remords ou d'image idéalisée des relations économiques.

Jin et Lee (2019) croient que les bonnes pratiques d'entreprise peuvent être utilisées pour distraire le public des problèmes qu'une entreprise peut créer (comme une façade). Pour Porter et Kramer (2007), c'est alors que la RSE n'est ni stratégique ni opérationnelle, elle est alors de

nature cosmétique et liée aux relations publiques et aux campagnes médiatiques (RSE périphérique, c'est-à-dire, « *défensive ou promotionnel* » (Visser, 2012). D'autres ont ajouté que la RSE non stratégique n'est qu'un simple dispositif cyclique permettant aux entreprises de s'adapter à de nouveaux marchés et à de nouvelles pratiques de consommation. C'est dans cette perspective que certaines organisations essaient de construire leur image sur la base de certaines pratiques de la RSE, mais selon Visser (2012), ces organisations manquent l'essentiel.

### **1.1.3.5 Stratégies de la RSE**

La stratégie RSE équilibre les différentes valeurs et attentes des parties prenantes internes et externes (Porter & Kramer, 2007). En d'autres termes, les stratégies RSE sont l'orientation stratégique de la RSE entre le PP externe et le PP interne. Les approches axées sur les parties prenantes influencent les réponses des entreprises dans l'amélioration de leurs performances et dans la définition de leurs préoccupations. Donc, cette approche se concentre sur les activités qui servent le mieux à développer les performances des entreprises qui peuvent aller de la performance financière à la performance globale. Comme indiqué dans la **Figure 4**, les stratégies RSE prouvent prennent différents orientations :

#### **1.1.3.5.1 Orientation de parties prenantes externes**

L'orientation stratégique externe, c'est quand l'entreprise prend en considération les parties prenantes externes parmi lesquelles figurent les besoins sociétaux, conditions extra-organisationnelles comme base du processus de prise de décision (Heikkurinen, 2018).

#### **1.1.3.5.2 Orientation de parties prenantes internes**

L'orientation stratégique interne, c'est quand l'entreprise ne s'intéresse qu'aux parties prenantes internes, dont l'actionnaire, voire les salariés, dans le but d'améliorer la culture de travail et les conditions intra-organisationnelles comme base du processus de prise de décision (Heikkurinen, 2018).

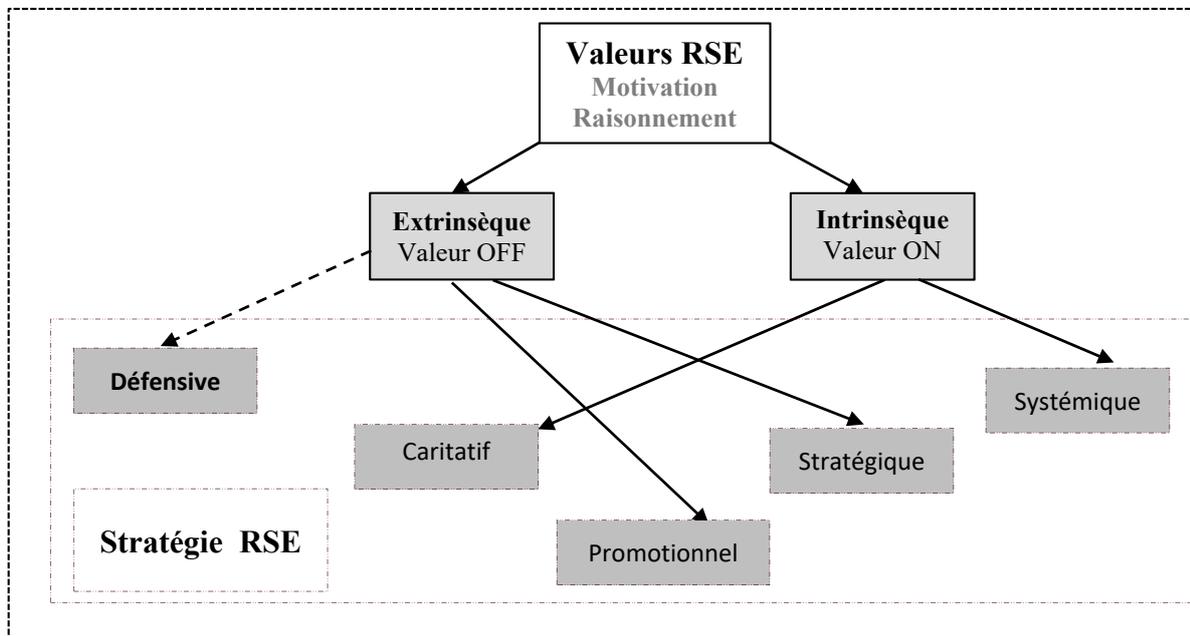
### **1.1.4 La RSE entre valeurs et stratégies des entreprises**

#### **1.1.4.1 L'imbrication des valeurs dans l'adaptation des stratégies RSE**

La stratégie RSE est la création intentionnelle de valeur pour un large éventail de parties prenantes (Lane & Devin, 2018). Mais les défis résident dans l'adoption d'une stratégie RSE qui équilibre les différentes valeurs et attentes des parties prenantes internes et externes (Porter & Kramer, 2007). En effet, et selon Georgieva (2012), tenter d'évaluer la stratégie RSE d'une entreprise donnée ne peut se faire simplement en examinant son contenu ou en analysant les activités liées au développement durable et les rapports sociaux produits. Pour l'auteur, évaluer

cette stratégie nécessite une analyse de contenu plus cohérente et plus sophistiquée, ce qui nécessite d'examiner comment une entreprise donne du sens et crée de la valeur à ses interventions sociales. Selon Pelozo et Shang (2011), les entreprises doivent réévaluer leurs valeurs sur des bases continues, afin de pouvoir atteindre du sens : savoir ce qui les intéresse et ce qui ne les intéresse pas, pour agir en conséquence et s'orienter vers leurs véritables objectifs (Freeman & Velamuri, 2008). C'est le sens et les valeurs qui donnent à la stratégie RSE le pouvoir de créer un monde auquel les parties prenantes croient et auquel elles s'identifient (Pelozo & Shang, 2011). C'est ici que vient le discours sur l'adaptation de la stratégie RSE où cette adaptation devient un phénomène dynamique avec l'émergence de nouvelles valeurs, enjeux et défis sociétaux (Jonker & Pijkeren, 2006).

Figure 5 : L'imbrication des valeurs dans les stratégies RSE



Source : conception par l'auteure basée sur les travaux de (Visser 2012-2014; Basu et Palazzo, 2008)

Et pour comprendre ce dynamisme en vue de la création des valeurs pour l'entreprise (**Figure 5**), Visser (2012) considère que l'adaptation (évolution) de la RSE se révèle en examinant les différents « âges » de la RSE. Visser (2012) décrit la dynamique évolutive de la responsabilité des entreprises en termes de cinq âges imbriqués entre lesquels les entreprises ont tendance à passer, « les âges de la cupidité, de la philanthropie, du marketing, du management et de la responsabilité » Visser (2012, p: 2).

L'auteur estime que chacun de ces âges manifeste un niveau différent dans l'apport de valeurs aux entreprises, à savoir « défensif, caritatif, promotionnel, stratégique et systémique ». L'évolution (l'imbrication) des valeurs selon les âges et étapes de la RSE (Visser, 2012-2014) sont représentés ci-dessous dans le **Tableau 1**.

**Tableau 1** : L'imbrication des valeurs/stratégie selon les âges et les étapes de la RSE

Âge économique	Étape	Imbrication des valeurs /stratégie	Mode opératoire	Clé d'activation	Objectif des parties prenantes
Cupidité	Défensif mode réactif	pas des valeurs / non stratégique	Interventions ad hoc	investissements	Actionnaires, gouvernement & employés
Philanthropie	Caritatif mode réactive	donne de valeur / non stratégique	Programmes caritatifs	Projets	Communautés
Marketing	Promotionnel mode réactive	pas de valeur/ non stratégique	Relations publiques	Média	Grand public
Management	Stratégique	pas de valeur/ stratégique	Systèmes de management	Codes	Actionnaires & OSC <sup>42</sup>
<b>Responsabilité</b>	<b>Systémique</b>	<b>donne de valeur/stratégique</b>	<b>Modèles commerciaux</b>	<b>Produits</b>	<b>Régulateurs &amp; client</b>

Source : adapté de Visser (2012-2014)

D'ailleurs, les entreprises qui n'appliquent pas la RSE de manière stratégique l'appliquent de manière réactive (Hlioui & Yousfi, 2022; Porter & Kramer, 2007). Visser (2012) a fait valoir que la RSE réactive vise à orienter ses activités dans des domaines spécifiques qui ne sont pas spécifiquement liés au cœur de métier. Il a identifié les formes suivantes de la RSE réactive (non stratégique) : la RSE défensive, caritative et promotionnelle.

La RSE « systémique », l'âge idéal de la responsabilité (Visser, 2012), concentre sur l'identification et la lutte contre les causes profondes de l'irresponsabilité, à travers des « modèles commerciaux innovants, révolutionnant leurs processus, produits et services et faisant du lobbying pour des politiques nationales et internationales progressistes ».

Visser (2014) estime que dans les entreprises adoptant des stratégies RSE « non systémiques », et lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre rentabilité financière et normes éthiques, le choix est clair, au-delà des codes de conduite soignés, et malgré les nombreux certificats ISO bricolés sur les murs (Visser, 2012). Et pour reprendre les mots de Visser (2012, p : 3) :

*« Les entreprises devraient faire le voyage vers la RSE systémique à l'ère émergente de la responsabilité, en s'appuyant sur chaque étape de maturité précédente. Si les entreprises restent bloquées dans l'une des quatre premières étapes, notre capacité à inverser le cours des crises environnementales, sociales et éthiques auxquelles nous sommes confrontés sera sérieusement compromise. En termes simples, la RSE continuera d'échouer ».*

<sup>42</sup> OSC : Le terme d'OSC (les organisations de la société civile) inclut les organisations non gouvernementales (ONG), les fondations (publiques et privées), les associations professionnelles, les syndicats, ainsi que les coopératives et les acteurs économiques dont les missions principales les définissent comme des entreprises sociales.

### 1.1.4.2 Matrice des valeurs/stratégies RSE

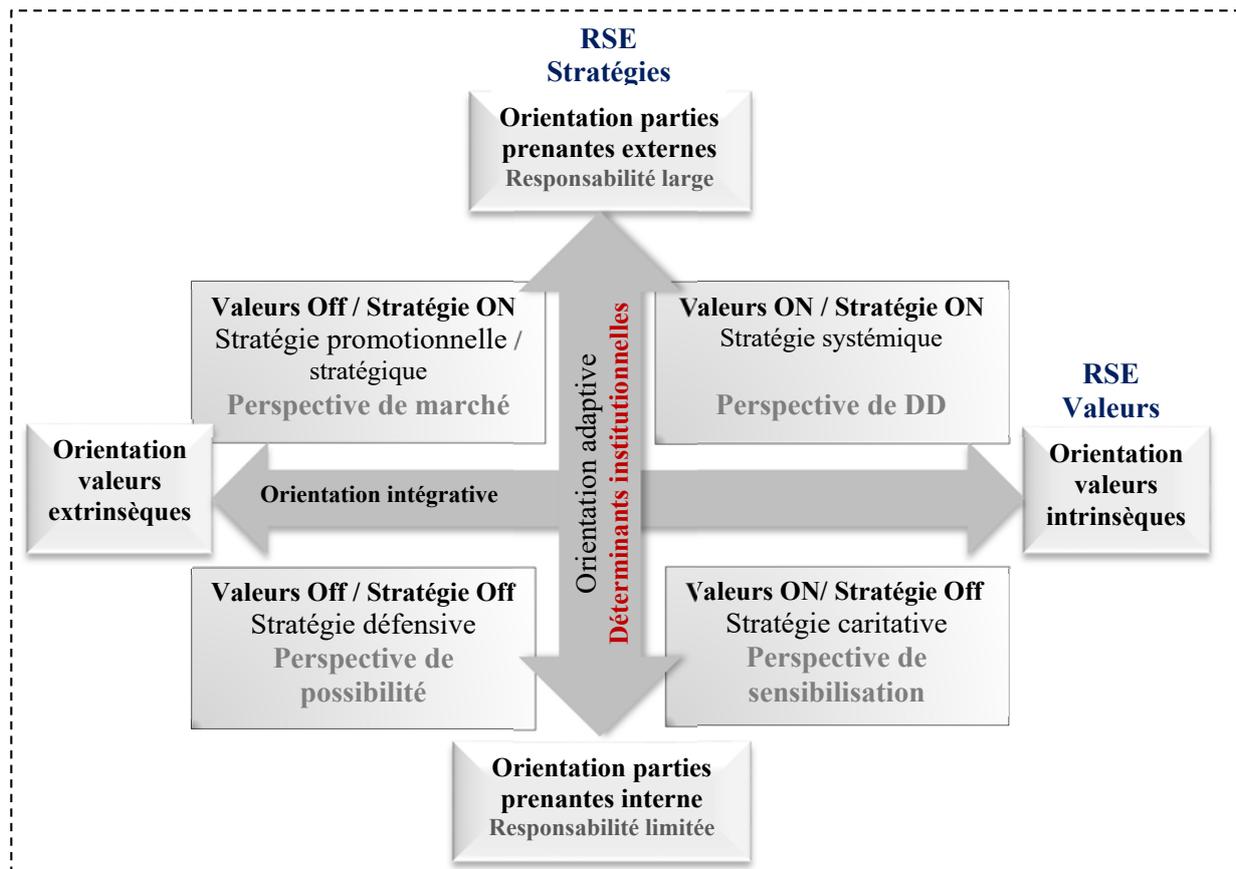
Pour comprendre le raisonnement des entreprises derrière l'adaptation de différentes stratégies RSE, et qui varient entre stratégies réactives, stratégiques ou systémiques, les travaux de Basu et Palazzo (2005) contribuent bien à éclairer cette question. Basu et Palazzo proposent une matrice des composantes de la RSE, deux à deux, traite le fondement normatif de la RSE d'une part (valeurs) et l'orientation des parties prenantes ou modèles de valeur économiques (stratégie) d'autre part. La matrice intitulée « *prototypes de la RSE* » indique que l'engagement RSE d'une entreprise peut être soit: « *Valeurs ON* », soit « *Valeurs OFF* », ainsi que l'engagement RSE peut être une « *Stratégie OFF* » ou une « *Stratégie ON* ». Cela donne lieu à quatre catégories distinctes :

- **Valeurs Off / Stratégie Off** : c'est la vision classique de la RSE (Quazi & O'Brien, 2000). Ce vue considère les lois locales comme les limites maximales à respecter dans leurs opérations, essayant même constamment à repousser leurs activités au-delà des limites, sans tenir compte des exigences globales (Basu & Palazzo, 2005). Cette approche de la responsabilité de l'entreprise ne dépasse pas l'objectif étroit de la maximisation du profit, tout en veillant à ne pas générer de coûts supplémentaires pour l'entreprise (Quazi & O'Brien, 2000). Ce mode d'interaction entre l'entreprise et la société pourrait donner lieu à une stratégie défensive (réactive et non stratégique), où les interventions sont limitées et ad hoc (Visser, 2012). Le contenu de cette stratégie met en avant l'exigence intra-organisationnelle comme base pour relier la valeur de responsabilité et la stratégie, qui est principalement enracinée dans les théories de la vision basée sur les ressources (Heikkurinen, 2018). Cette stratégie RSE selon Heikkurinen (2018), peut être considérée comme encapsulant la perspective des « *possibilités* ».
- **Valeurs ON / Stratégie Off** : il s'agit de la vision philanthropique de la RSE (Quazi & O'Brien, 2000). Les activités RSE motivé en grande partie par des actes de philanthropie volontaires, reflétant les priorités personnelles des cadres supérieurs (Basu et Palazzo, 2005). Ce mode d'interaction pourrait donner lieu à une stratégie caritative (Visser, 2012). Cette vision de la RSE est ce qui incite les entreprises à participer à des activités caritatives même si cela entraîne des coûts nets pour l'entreprise. Cette responsabilité peut provenir de sentiments altruistes ou éthiques, visant à améliorer le bien-être de la société (Quazi & O'Brien, 2000). Le contenu de cette stratégie de la RSE met l'accent sur l'expérience intérieure et le potentiel métaphysique de l'entreprise à travers son identité éthique, reliant ainsi la valeur de la responsabilité à la stratégie. Elle est

enracinée dans les théories éthiques et pourrait être décrite comme encapsulant la perspective de « *la sensibilisation* » (Heikkurinen, 2018).

- **Valeurs Off / Stratégie On** : C'est la vision socio-économique de la RSE (Quazi & O'Brien, 2000). Les entreprises réagissent positivement aux pressions sociales externes, ce qui conduit souvent à une mise en œuvre réussie des normes prescrites et à la publication de rapports, dans une démarche de gestion des risques commerciaux. Cependant, cette approche échoue à intégrer la valeur de responsabilité dans la gouvernance au sein de la gouvernance organisationnelle (Basu et Palazzo, 2005). Ce quadrant représente une vision étroite de la responsabilité sociale, mais admet que l'adoption d'un certain degré de responsabilité sociale génère un bénéfice net pour l'entreprise. Cela inclut l'évitement d'une réglementation coûteuse, en établissant de bonnes relations avec les clients, les fournisseurs ou le développement de réseaux (Quazi & O'Brien, 2000). Ce mode d'interaction pourrait être à l'origine d'une stratégie promotionnelle qui peut dans certaines mesures atteindre un niveau stratégique (Visser, 2012). Le contenu de cette stratégie de la RSE, et selon Heikkurinen (2018), met l'accent sur le rôle des marchés concurrentiels et de la structure de l'industrie en reliant la responsabilité et de la stratégie et est fondé sur des vues organisationnelles ou basées sur le marché de l'industrie, la dépendance aux ressources et l'approche des parties prenantes et peut être considérée comme encapsulant la perspective « *du marché* ».
- **Valeurs ON / Stratégie ON** : Il s'agit de la vue moderne de la RSE (Quazi & O'Brien, 2000). Par cette stratégie RSE, les entreprises reconnaissent l'inséparabilité des objectifs économiques et sociaux (Basu et Palazzo, 2005). Ce mode d'interaction pourrait être à l'origine de la stratégie RSE systémique (Visser, 2012). Cette vision reflète une perspective dans laquelle une entreprise gère ses relations avec l'ensemble de sociétale, générant des bénéfices nets découlent d'une action socialement responsable à la fois à long terme et à court terme (Quazi & O'Brien, 2000). Le contenu de cette stratégie de la RSE met l'accent sur la valeur de responsabilité et la stratégie pour l'éradication de la pauvreté, la sécurisation des droits de l'homme, la préservation de la culture locale et est ancrée dans la littérature sur le développement durable, y compris la responsabilité mondiale pour les défis socioculturels, et encapsule ainsi le prospectif de développement durable « *DD* » (Heikkurinen, 2018).

Figure 6 : Matrice des catégories/étapes/ perspectives RSE



Source : conception par l'auteure basée sur les travaux de ( Heikkurinen, 2018 ; Visser, 2012 ; Basu et Palazzo, 2005 ; Quazi et O'Brien, 2000)

La **Figure 6** représente la relation entre la composante « valeur » et la composante « stratégie » de la RSE où l'interaction entre les deux composantes peut créer les quatre catégories de stratégies de la RSE qui se croisent entre différentes littératures : Visser, (2012) avec les stratégies RSE (défensive, caritative, promotionnelle, stratégique et systémique); Basu & Palazzo (2005) avec les stratégies RSE (Valeurs / Stratégie, on et off); et Heikkurinen (2018) avec les stratégies RSE de perspectives de (possibilité, sensibilisation, marché et DD).

Par ailleurs, dans la mesure où une fusion intégrative d'orientations de valeurs extrinsèques et intrinsèques s'est produite au fil du temps pour construire une orientation intégrative, un changement adaptatif dans l'orientation stratégique de la RSE entre le PP externe et le PP interne peut également se produire, comme cela est largement discuté dans la littérature sur la gestion, notamment dans la littérature sur l'éthique des affaires et le développement durable (Heikkurinen, 2018).

### 1.1.5 Intégration des valeurs RSE dans un cadre institutionnel

Selon Heikkurinen (2018), les orientations extrinsèque et intrinsèque peuvent fusionner pour construire une orientation intégrative. Heikkurinen (2018) constate que les valeurs de la RSE,

et dans la plupart des cas, sont basées sur une orientation hybride (intrinsèque et extrinsèque) qui est l'équilibre entre l'attribution de service public et l'attribution égoïste, similaire à la stratégie gagnant-gagnant. Ce discours inspire certains auteurs (cité par Heikkurinen, 2018) qui ont démontré que les orientations RSE intrinsèques et extrinsèques pouvaient coexister. D'ailleurs, et parce qu'il y a souvent des compromis entre les aspects économiques et sociaux d'une entreprise commerciale, les entreprises ne sont pas obligées d'adopter une orientation et d'écarter l'autre. Une orientation de CSR uniquement intrinsèque engendre des conflits concernant la contribution des entreprises à une société plus durable, au détriment de l'entreprise elle-même. De plus, une orientation uniquement extrinsèque peut être inadéquate, car les entreprises pourraient se retirer de leurs responsabilités en période de crise, de récession ou en prévision de difficultés économiques. Cette double inadéquation appelle en effet à une orientation de responsabilité intégrative (couplage, découplage et recoupage) (Heikkurinen, 2018). Selon cette perspective, la considération pour les autres ne se limite pas (et ne devrait pas l'être) aux logiques instrumentales ou non instrumentales, mais les orientations extrinsèques et intrinsèques des stratégies responsables doivent être considérés comme complémentaires et non contradictoires (Heikkurinen, 2018).

D'ailleurs, et si l'orientation de la responsabilité intrinsèque signifie que la considération d'autrui mise en avant comme fondement de l'action en tant que « *fin* », et si l'orientation de la responsabilité extrinsèque signifie que la considération d'autrui est un « *moyen* » (Heikkurinen, 2018). Scott (1987) estime que les approches institutionnelles représentent le cadre intégrative des valeurs de la RSE, définissant « *les fins et les moyens* » par lesquels les intérêts sont définis et poursuivis. En d'autres termes, les orientations extrinsèques et intrinsèques peuvent fusionner pour construire une orientation intégrative, conduisant à une conformité institutionnelle lorsque les orientations de la RSE s'adressent aux PP externes, ou conduisant à une désinstitutionnalisation complète lorsque les orientations de la RSE s'adressent juste aux PP internes. Cette fusion, lorsqu'il s'agit de conformité institutionnelle, a déjà progressé dans son parcours, et connue à travers l'orientation vers le développement durable (Heikkurinen, 2018).

Bref, l'intégration des valeurs d'agence (extrinsèques) et des valeurs d'intérêt (intrinsèques) de la RSE pourrait se révéler dans un cadre institutionnel (**Figure 6**), où le niveau de conformité devient un choix (réponse) organisationnel, et se révèle à travers l'orientation stratégique de l'organisation adoptée (vers les parties prenantes internes et/ou externes) (Goodrick & Salancik, 1996).

### **1.1.6 Synthèse de la section**

Les préoccupations des entreprises sont devenues très complexes dans la pratique, étant donné qu'en plus des facteurs politiques et économiques à prendre en compte, les entreprises sont désormais préoccupées par les questions sociales et environnementales. L'évolution de la perspective des préoccupations des entreprises au fil du temps, de (l'intérieur vers l'extérieur) à (l'extérieur vers l'intérieur), nécessite le développement de stratégies et de modèles économiques dotés de l'orientation stratégique nécessaire pour apporter des contributions pertinentes pour relever les défis économiques, sociétaux et environnementaux (Heikkurinen, 2018). Le développement d'une stratégie responsable devient de plus en plus problématique, notamment dans des situations macro-économiques instables où les entreprises souffrent d'un manque de ressources (Oliver, 1991). Ce discours inspire certains auteurs (cité par Heikkurinen, 2018) qui ont souligné que les orientations RSE intrinsèques et extrinsèques pouvaient fusionner pour construire une orientation intégrative, conduisant à une conformité institutionnelle lorsque les orientations de la RSE s'adressent aux PP externes (préoccupation de performance globale), ou conduisant à une désinstitutionnalisation complète lorsque les orientations de la RSE s'adressent uniquement aux PP internes (préoccupation de performance financière). Donc, cette section contribue à explorer « le quoi », c'est à dire, sur quoi se déroule le processus d'adoption de l'engagement RSE (les contenus de la RSE). Les sections suivantes de ce chapitre explorent en effet le « comment » (l'adaptation de différents aspects de la RSE) et le « pourquoi » – les forces de l'adaptation des stratégies RSE pour mieux servir les différents objectifs de l'entreprise et en même temps répondre aux besoins sociétaux en temps de crise.

## **Section 2 : L'adaptation de la RSE en temps de crise**

Cette section discute du processus potentiel d'adaptation des stratégies de la RSE en temps de crise. Premièrement, la section présente plusieurs définitions concernant les institutions et le cadre institutionnel, ainsi que la signification de la situation de crise dont parle la thèse. Deuxièmement, la section aborde les aspects de l'adaptation potentielle que les entreprises peuvent connaître au regard de leurs engagements RSE en situation de crise, vue à travers le prisme institutionnel, mais sous plusieurs angles (l'angle de la réponse aux besoins sociétaux et l'angle de la légitimité).

Dans ce contexte, la section présente différents aspects institutionnels de la RSE (l'aspect expressif et l'aspect stratégique) à travers lesquels le processus d'adaptation de la RSE pourrait se dérouler. Cependant, l'adaptation de l'aspect stratégique de la RSE (convergence vs. divergence) sera l'axe sur lequel cette thèse s'appuiera dans la construction du cadre théorique.

### **1.2.1 Rôle du cadre institutionnel en temps de crise**

#### **1.2.1.1 Signification des institutions et du cadre institutionnel**

Les institutions sont « *des éléments culturels-cognitifs, normatifs et régulateurs qui, avec les activités et ressources associées, apportent stabilité et sens à la vie sociale* » (W. R. Scott, 2014, p. 56). Les institutions permettent des comportements d'interaction individuels prévisibles, structurés, contraints et stables qui sont associés à des valeurs et des significations partagées (Perry-Kessaris, 2017; Meyer & Rowan, 1977). Barley et Tolbert (1997, p : 95) définissent les institutions comme « *des règles et typifications partagées qui identifient des catégories d'acteurs sociaux et leurs activités ou relations appropriées* ».

Tolbert (1997, p. 96) fait une belle analogie lorsqu'il relie l'importance des institutions aux actions sociales comme l'importance des grammaires à la parole. Et dans les mots de l'auteur :

*"Comme la parole permet une variété infinie d'expressions, mais pour être compréhensible, chaque expression doit se conformer à un ensemble sous-jacent de règles comprises tacitement qui spécifient les relations entre les classes de lexèmes".*

Par ailleurs, le cadre institutionnel présente un ensemble de constantes destinées à assurer la capacité nécessaire à l'accomplissement de la tâche primaire (W. R. Scott, 1987). Dans la littérature sur la gestion des organisations, le cadre institutionnel explique comment les organisations attribuent-elles un sens aux activités productives. Le cadre institutionnel se caractérise par « *l'élaboration de règles et d'exigences auxquelles les organisations*

*individuelles doivent se conformer si elles veulent être légitimées et soutenues par l'environnement* » (Meyer & Scott, 1983, p. 140).

Une organisation est donc considérée comme légitime si ses parties prenantes perçoivent une adéquation entre ses actions d'une part et un cadre de référence de normes et de valeurs socialement reconnues d'autre part. Perry-Kessaris (2017, p: 500) affirme que « *la légitimité est co-construite, par l'organisation qui cherche à être reconnue comme légitime, et par la société qui définit ce qui est légitime ou non* ». Selon Berthod (2018), s'appuyer sur les institutions est un moyen pour les organisations de réduire l'incertitude et d'accroître la légitimité, prévisibilité et l'intelligibilité de leurs actions pour leur public. À titre d'exemple, le travail sociétal des organisations pourrait être considéré – sous certaines mesures – comme un cadre institutionnel utilisé pour explorer comment les organisations s'intègrent, se rapportent à et sont façonnées par leur environnement sociétal, étatique, culturel, national et mondial, par opposition aux forces du marché et à la rareté des ressources (Oliver, 1991).

De plus, si l'organisation manifeste un cadre institutionnel puissant en adoptant les meilleures politiques et pratiques tenues pour acquises dans le but d'accroître leur légitimité (Junaid et al, 2015 ; Meyer & Rowan, 1977), la stratégie au sein de cette organisation peut être qualifiée d'« *institutionnalisée* ». L'institutionnalisme organisationnel fait référence à un vaste domaine de recherche institutionnelle qui cherche à comprendre comment les organisations et les institutions interagissent (Reid & Yang, 2016).

Selon Colyvas et Powell (2006), les pratiques organisationnelles pourraient être considérées comme institutionnalisées si elles sont largement acceptées et utilisées sans recours à l'analyse ou à la preuve de leur pertinence et si elles résistent aux contestations sur des bases instrumentales.

Meyer et Rowan (1977) ont souligné « *la valeur de la conformité avec l'environnement institutionnel, et l'opportunité d'adhérer aux règles et normes externes* ». Galaskiewicz et Burt (1991) a démontré qu'en suivant la conformité institutionnelle, les entreprises ont tendance à agir de manière socialement responsable, car ces institutions créent un ensemble approprié d'incitations à un tel comportement.

Dans la même perspective, Campbell (2007) suppose qu'en l'absence de cadres institutionnelles, les entreprises privilégieront des intérêts économiques qui peuvent les conduire à adopter des comportements irresponsables.

### 1.2.1.2 Signification des situations de crise

Au cours des dernières décennies, de nombreuses notions dans la littérature académique en gestion ont été utilisées pour désigner des situations atypiques, qui se produisent de plus en plus à travers le monde, et qui peuvent influencer l'environnement des affaires. Ces situations pourraient exacerber la complexité, l'ambiguïté, l'incertitude, la volatilité et l'instabilité de cet environnement, le tout en fonction de la gravité de ces situations, gravité qui pourrait être distinguée par une échelle telle que celle identifiée par (Libaert, 2018). La **Figure 7** représente l'échelle de gravité des situations atypiques, situant par-là, la gravité de l'environnement contextuel de cette thèse et qui sera désigné comme « *une crise* » tout au long de la thèse.

**Figure 7** : Échelle de gravité des situations atypiques



Source : adaptée de Libaert (2018)

En effet, la notion de « *crise* » revêt des significations différentes selon le contexte disciplinaire dans lequel elle est étudiée. Dans sa définition générique, le terme implique « une situation indésirable qui cause un préjudice aux personnes, aux organisations ou à la société » (Björck, 2016).

Du point de vue des sciences sociales, les crises sont des « *événements hautement contextuels, influencés par une combinaison unique de facteurs environnementaux, historiques, économiques et culturels* » (Gundel, 2005). Et dans l'optique de la gestion des organisations, Yelkikalan et Köse (2012) décrivent la crise comme un événement causé par des facteurs internes ou externes de l'organisation, très probablement inattendu, non désiré, et entraînant souvent des conséquences rapides.

Le document de référence britannique sur la gestion des crises (PAS 200: 2011)<sup>43</sup> définit la crise comme une « *situation anormale, instable et complexe qui représente une menace pour les objectifs stratégiques, la réputation ou l'existence de l'organisation* ». Dans le cadre de cette thèse, la notion de « *crise* » s'appuie sur les travaux de Shrivastava et al. (1988) et qui signifie

<sup>43</sup> PAS 200:2011 est une norme conçue pour aider les organisations à prendre des mesures pratiques pour améliorer leur capacité à faire face aux crises.

« une instabilité financière et économique au niveau macro, qui entraîne des dommages sociaux et une perturbation de l'environnement des affaires » (Shrivastava et al., 1988, p: 286).

D'ailleurs, la crise présente de nombreuses dimensions. Les causes, la nature, l'ampleur, la complexité, l'ambiguïté, et la durée d'une crise donnée posent en effet des défis aux acteurs impliqués dans la gestion de ladite crise (Björck, 2016). En effet, il existe deux perspectives populaires dans la littérature pour décrire une « crise » : la perspective temporelle et la perspective du contenu (Thiessen, 2009).

La perspective temporelle décrit une crise comme un processus divisé en phases. La perspective du contenu analyse les dimensions de crise dans des perspectives unidimensionnelles ou multidimensionnelles. Les perspectives unidimensionnelles<sup>44</sup> sont en effet assez simples, mais ne peuvent pas toujours décrire la complexité des crises (Björck, 2016). En revanche, les approches multidimensionnelles<sup>45</sup>, plus sophistiquées, intègrent de multiples dimensions de crise qui permettent une meilleure description et une compréhension plus holistique (Björck, 2016).

Certes, les crises deviennent de plus en plus des événements internationaux et interculturels, avec une mondialisation croissante (Björck, 2016). Par ailleurs, les pays en voie de développement (dont le contexte spatial de cette recherche fait partie) sont particulièrement vulnérables, à savoir « l'environnement de corruption », qui peut provoquer des situations des crises, notamment les crises économico-financières (Visser, 2009).

Ces dernières années, les principales raisons des crises continues vécues dans la plus part de pays en voie de développement ont été en effet le manque de transparence et le détournement de fonds (Visser, 2009).

Paradoxalement, la littérature sur les crises et la gestion des crises est dominée par les contextes occidentaux, où les études empiriques sur ce sujet dans d'autres contextes sont nettement moins fréquentes (Björck, 2016).

---

<sup>44</sup> Un exemple de typologies unidimensionnelles est la typologie simple évoquée par (Rosenthal & Kouzmin, 1993) qui fait la distinction entre les crises intentionnelles d'origine humaine et les causes extérieures naturelles. Cette typologie est souvent popularisée comme « Actes des hommes » (anthropogenic hazards) et « Actes de Dieu » (Gundel, 2005).

<sup>45</sup> Un exemple de typologies multidimensionnelles est « Predictability Influence Matrex » de Gundel (2005). En 2005, Gundel a développé une matrice de crise à quatre domaines, basée sur deux variables : la prévisibilité et l'influence. Gundel (2005) distingue « quatre types de crises : les crises conventionnelles, les crises inattendues, les crises insolubles et les crises fondamentales.

### 1.2.1.3 L'adaptation du cadre institutionnel de la RSE dans la gestion de résilience

La crise représente un événement qui bouleverse le fonctionnement des organisations et peut mettre leur existence en péril (Libaert, 2018). Il est clair que l'incidence des crises semble augmenter en termes de fréquence, de diversité et d'ampleur de telle sorte qu'aucun pays n'est épargné. Nous vivons donc dans un monde incertain et globalisé, où les risques, les menaces et les crises sont omniprésents. En effet, les situations de crise appellent à une réflexion stratégique (Weick, 2010), afin que l'organisation reste viable et évite la faillite (Snyder et al., 2006). Le discours antérieur sur la stratégie de gestion de crise présentait ce processus comme un plan réactif (parfois ad hoc) pour prévenir ou atténuer les dommages qu'une crise peut infliger à une organisation (Burnett, 1998). Et au fil du temps, les dirigeants commencent à accorder une attention croissante à l'intégration du processus de gestion de crise dans la gestion stratégique de l'organisation. Cet enjeu vise à mieux comprendre les dilemmes qui se posent lorsque les organisations sont confrontées à des situations critiques, ainsi qu'à mieux analyser la situation afin de mettre en œuvre un plan basé sur une stratégie d'adaptation pour repositionner soigneusement les priorités (Rahi, 2019). En effet, le plan de gestion de crise « *n'est pas un guide sur ce qu'il faut faire ensuite dans une situation donnée* », mais plutôt un cadre dans lequel de bonnes décisions peuvent être prises (Hamidovic, 2012; Robert & Lajtha, 2002). En effet, le processus de gestion de crise est complexe et nécessite une variété d'outils afin de tirer des conclusions légitimes une fois qu'une crise s'est produite (Olawale, 2014). D'ailleurs, l'essence de la gestion de crise ne devrait pas nécessairement être de savoir comment revenir à la normalité antérieure, cela pourrait signifier évoluer vers un modèle commerciales qui représentent une « nouvelle normalité » (Hamidovic, 2012). Ainsi, le développement des capacités de gestion de crise nécessite une approche légitime et systémique (Hamidovic, 2012) et particulièrement adapté à l'organisation (Robert & Lajtha, 2002). De ce point de vue, le concept traditionnel de gestion de crise, qui impliquerait un retour à la situation existante, pourrait s'avérer insuffisant s'il ne s'agissait que de résister à la crise. Selon Louisot (2015), la gestion de crise d'une organisation doit se concentrer sur la façon dont cette organisation devient résiliente, c'est-à-dire, bien sensibilisée pour adapter le cadre institutionnel existant aux situations incertaines.

Rebotier (2007) estime que face aux questions d'« *ingénierie institutionnelle* », liées à une architecture plus efficiente et à la neutralisation des dysfonctionnements chroniques, il apparaît que les institutions, par leur capacité à aligner les organisations sur des objectifs de long terme, doivent pouvoir contribuer à construire la résilience. Cependant, l'auteur estime que la seule

exigence de « *maintenir* » l'ordre ne suffit pas à justifier le rôle du cadre institutionnel dans la réalisation de la résilience ; elle doit inévitablement être associée à une double exigence de justice et de responsabilité face aux situations à risque, sans laquelle il est difficile d'imaginer une reprise significative.

En effet, le concept de la « *résilience organisationnelle* » est fortement évoqué dans l'étude des théories organisationnelles et particulièrement dans la littérature sur la gestion des crises et des catastrophes, et plus récemment dans la littérature sur la gestion stratégique (Kantur, 2015). Dans la littérature francophonie, le neuropsychiatre Boris Cyrulnik a largement participé au développement du concept de « la résilience ». C'est lui qui l'a popularisé à la fin des années 90, grâce à ses nombreux écrits et interventions médiatiques (Ragot & Roman, 2020). Malgré l'utilisation variée de ce terme (Tracey, 2015), une définition générique de la résilience a été employée dans la plupart des domaines, ce qui est : « *la capacité d'un système à maintenir sa fonction et sa structure face aux changements internes et externes et à se dégrader gracieusement quand il le faut* » (Simonsen, 2012, p. 11). Selon Weick et al. (2005), la résilience peut être atteinte lorsque « *le système continue de fonctionner malgré des défaillances dans certaines de ses parties* » (Weick et al., 2005). Dans la discipline des sciences de gestion, (Xiao & Cao, 2017, p. 4) définissent la résilience organisationnelle comme « *la capacité de l'organisation à restaurer son état d'origine ou même à développer une nouvelle compétence dans des conditions perturbatrices* ». Vos (2017) y voient la base de la viabilité des organisations dans un environnement turbulent.

La résilience aux crises selon Taleb (2012) est la capacité d'une organisation à revenir à un état normal après des événements inattendus. Même s'il n'existe pas de cadre unique pour répondre à un événement inattendu, cependant, des études ont montré qu'il existe des attributs et des comportements communs démontrés par les organisations qui ont survécu et prospéré en période d'incertitude (ICOR, 2021)<sup>46</sup>. En temps normal, les organisations sont censées fonctionner dans des conditions normales, alors que dans les situations de crise, il est essentiel qu'elles continuent à fonctionner et à contribuer à une réponse adaptative visant la reprise (Tracey, 2015). En effet, les crises peuvent faire disparaître l'organisation, ou au contraire, lui permettre de connaître un nouveau départ (Vos, 2017). Ainsi, il est impossible de parler d'affaires en temps de crise sans aborder la question de la résilience. Donc, la résilience

---

<sup>46</sup> ICOR : international coordination of revolutionary parties and organizations, 4e Conférence mondiale de l'ICOR, October 2021.

organisationnelle, dans le contexte de cette thèse, signifie « *la stratégie qui permet aux organisations de gérer de manière responsable<sup>47</sup> des environnements défavorables, complexes et incertains* » (Tengblad & Oudhuis, 2020).

En effet, l'objectif de construire une organisation résiliente est particulièrement complexe étant donné l'incapacité de traduire le concept de résilience en constructions de travail tangibles pour l'organisation (McManus et al., 2008). Selon Bousquet (2020), être responsable, est un des leviers de cette résilience qui permet d'avoir un réseau qui encourage la solidarité qui à son tour sert de cercle vertueux. Lee et al. (2013) vont plus loin en liant la résilience organisationnelle à la résilience communautaire. Ils estiment que la résilience des communautés peut être améliorée lorsque les organisations deviennent résilientes et capables de répondre et de se remettre d'une crise et vice versa. Tracey (2015) reconnaît donc la résilience organisationnelle comme synonyme de succès organisationnel et de survie après la période de crise, ainsi que Lee et al. (2013) la reconnaissent comme une stratégie importante pour promouvoir la résilience communautaire.

Cependant, l'idée positive qu'une crise est une opportunité de changement vers une organisation résiliente est bien conditionnée par la réponse de l'organisation à ladite crise (Barasa et al., 2018; Van der Vegt et al., 2015). La notion de « réponse organisationnelle » est employée ici pour désigner les politiques et les pratiques qui guident les opérations de gestion de crise. Sur la base de ce qui précède, il convient donc d'explorer les conditions dans lesquelles les réponses organisationnelles (réactivité) au cours du processus de gestion de crise pourraient servir à favoriser les différentes dimensions de la résilience organisationnelle. En effet, la question de cette thèse s'inscrit bien dans cette vaste question problématique.

Bref, la gestion de crise vise en effet à « *renforcer la capacité de l'organisation à surmonter les crises tout en maintenant les fonctionnalités nécessaires à sa survie afin que les actionnaires limitent, voire évitent les dommages financiers* » (Griffin, 2014). La gestion de la résilience, par contre, vise à « *renforcer la capacité de l'organisation à trouver des solutions efficaces et légitimes qui répondent aux attentes de la plupart des parties prenantes et pas seulement des actionnaires* » (Louisot, 2015). En d'autres termes, la résilience va au-delà de la gestion de crise et s'inscrit dans une vision à long terme, tout en prenant en compte les valeurs, les préoccupations et les intérêts des parties prenantes (Civelek et al., 2016).

---

<sup>47</sup> Une manière responsable signifie des préoccupations organisationnelles quant à sa légitimité et son efficacité, dans une réponse orientée vers les parties prenantes.

## **1.2.2 Approche adaptative du cadre institutionnel de la RSE en temps de crise**

Au sujet de l'adaptation des stratégies RSE en temps de crise, Freeman (1984) affirme que de nombreux facteurs proviennent des parties prenantes et poussent les organisations à réagir de manière responsable. Selon l'auteur, une première source de pression provient des actionnaires, des salariés, des clients et des fournisseurs, qui peuvent être considérés comme des acteurs internes de l'entreprise (PP internes). Une deuxième source de pression vient de l'État, les organisations non gouvernementales (ONG) et les collectivités, qui cherchent continuellement à pousser les entreprises à assumer leurs responsabilités sociales (vers une prise en compte accrue des PP externes). Une troisième source de pression est liée aux tendances sociales générales, telles que les attentes sociétales qui pourraient être révélées par les critiques. Ces critiques expriment toutes les attentes des groupes d'intérêt et de l'opinion publique, qui se traduisent à leur tour par une pression supplémentaire sur les organisations pour qu'elles se conforment à leurs attentes (Scott, 1987). En outre, toutes ces pressions pourraient être amplifiées pour plusieurs raisons, dont l'émergence significative de principes et de normes mondiales qui assurent les niveaux attendus de responsabilité des entreprises, pour renforcer leur triple performance économique, sociale et environnementale (Waddock et al., 2002).

Ces pressions pourraient également être amplifiées en situation de crise. Bodet & Lamarche (2016) estiment que les réponses des entreprises à ces pressions pourraient être mieux interprétées en comprenant le processus intégrative d'adaptation de la RSE, entre ses aspects de valeurs (institutions) et de stratégie (modèle d'affaires/productif), comme le montre la **Figure 8**. Selon Bodet et Lamarche (2016), la relation entre les valeurs (in/extrinsèque) et la stratégie n'est vertueuse que lorsqu'il existe une durabilité micro-économique, c'est-à-dire lorsque la RSE exige une stratégie de profit responsable (conformité institutionnel, synergie totale entre orientation stratégique et les valeurs RSE).

Cependant, lorsque les valeurs de la RSE ne se reflètent pas dans la réalité de la production, c'est à dire, lorsque la RSE en tant qu'institution reste à l'état déclaratif, ou lorsque des stratégies de la RSE ont été mises en œuvre sans valeurs, un phénomène de découplage institutionnel apparaît, un enjeu qui selon Bodet et Lamarche (2016) ne permettra pas d'avancer vers un développement durable.

### **1.2.2.1 L'adaptation de la RSE pour répondre aux besoins sociétales**

La Responsabilité Sociale des entreprises est une théorie idéologique partagée par les gouvernements et le grand public (Bobbio & Melé, 2015). La RSE, quant à elle, considère les

entreprises ne devraient pas se conduire d'une manière contraire aux normes et valeurs sociétales et culturelles. Étant donné que « *l'approche institutionnelle relie le contexte social externe, à la gestion interne des entreprises* » (Heikkurinen, 2018), la RSE devient un concept fortement façonné par le contexte du paysage contemporain des affaires (Brammer et al. 2012).

En abordant les déterminants institutionnels qui façonnent les stratégies RSE, Brammer et al, (2012, pp 18) mettent en évidence les faits suivants :

*« Considérer la RSE, comme un ensemble de pratiques volontaires, ad hoc et discrétionnaires, ne représente qu'une fraction des activités des entreprises à l'interface de l'entreprise et de la société..... D'un point de vue institutionnel, chaque activité RSE reste un domaine très disputé. Dans quelle mesure les Entreprises (« E ») doivent fixer l'agenda, quelles sont les normes acceptables de responsabilité Sociale (« S ») et à qui l'entreprise est ultimement Responsable (« R »). Les réponses à ces questions façonnent non seulement la gouvernance d'entreprise, mais définissent les frontières plus larges entre l'entreprise et la société, le privé et le public ».*

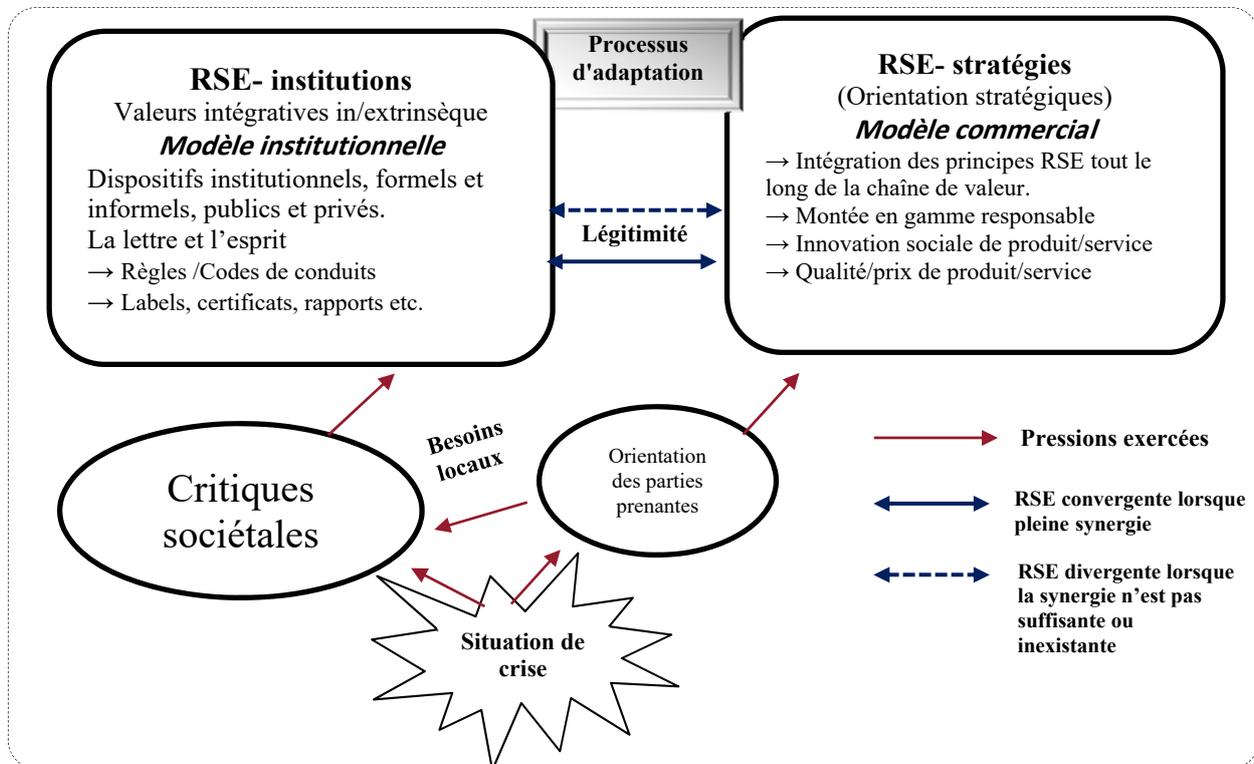
En effet, considérer la RSE comme une réponse aux institutions de gouvernance sociétale semble être une voie de recherche prometteuse (Brammer et al. 2012). Étant donné que la RSE inclut déjà l'aspect de la « société » dans son étiquette même, Brammer et al. (2012) proposent de considérer les théories institutionnelles comme des lentilles conceptuelles de base pour mieux comprendre le contenu ainsi qu'interpréter l'évolution, l'intégration et l'adaptation des responsabilités « sociales » des entreprises. Matten et Moon (2008) soulignent en ce sujet les rôles de ces théories dans l'extrapolation de ces interprétations pour différentes sociétés ainsi que pour différents macrocontextes.

Par ailleurs, la littérature sur la RSE révèle que le contenu de la RSE pourrait s'adapter en fonction de ses aspects sous-jacentes (intrinsèques et extrinsèques) (Heikkurinen, 2018), ou en termes d'approches par lesquelles la RSE est abordée (orientation stratégique externes ou internes) (Basu & Palazzo, 2005). Cependant, LaGore et al. (2020), Pasquero (2013) et Matten et Moon (2008) détectent une troisième dimension à travers laquelle le contenu de la RSE pourrait également s'adapter, c'est-à-dire en fonction des enjeux auxquels la RSE doit répondre (besoins et demandes sociétaux urgents).

En outre, et dans des situations inhabituelles, particulièrement volatiles, la RSE est également susceptible de s'adapter en fonction de la rareté des ressources (Oliver, 1991). Baskin (2006) a trouvé que les pays en développement (situation socio-économique volatile et exigeante) par exemple, présentent un ensemble distinct de défis de l'agenda de la RSE. Ces défis, selon Visser (2009), sont collectivement très différents de ceux auxquels sont confrontés les pays développés. Bref, l'adaptation des stratégies RSE pourrait être liée à l'évolution des attentes sociétales (Matten et Moon, 2008) lorsque cette évolution est influencée par la situation macro-

socio-économique qui à son tour identifie les besoins locaux (**Figure 8**) (Bodet & Lamarche, 2016; Visser, 2009).

**Figure 8** : Processus adaptatif des stratégies RSE à travers un prisme institutionnel



Source : conception par l'auteure basée sur les travaux de LaGore et al. (2020); Bodet et Lamarche (2016); Visser (2012)

C'est pourquoi, et selon Matten et Moon (2008), l'adaptation de la RSE reste contextualisée par le cadre institutionnel des besoins locaux là où ce cadre lui-même diffère d'un pays à l'autre, d'une période à l'autre et d'une situation à l'autre. À ce sujet, LaGore et al. (2020) étudient la signification du terme « *besoins locaux* » et donnent un aperçu de ces besoins. Ils identifient deux composantes par lesquelles les besoins locaux sont déterminés: l'influence socio-culturelle sur les valeurs sociétales et l'orientation des parties prenantes. La composante socio-culturelle – telle que l'individualisme, les droits civils, le système fiscal – saisit la mesure dans laquelle les valeurs et les critiques sociétales façonnent les obligations des entreprises vers la société. Alors que la composante d'orientation des parties prenantes se compose de facteurs qui prennent en compte le niveau de corruption, la protection des actionnaires minoritaires, la divulgation obligatoire d'informations financières, le système juridique, les droits du travail, etc. Selon l'étude empirique de LaGore et al. (2020), la composante socio-culturelle représente 70 % de l'influence des demandes et des attentes sociétales (les besoins locaux), alors que la composante d'orientation des parties prenantes capte environ 25 % de l'influence.

Donc, l'étude de LaGore et al. (2020) indique une pondération relativement plus élevée de la composante socio-culturelle en générant les critiques sociétales.

La **Figure 8** montre l'influence des institutions de gouvernance sociétale (la composante socioculturelle et les demandes et attentes sociétales LaGore et al. (2020), sur la RSE en tant qu'institution ainsi que stratégie.

### **1.2.2.2 L'adaptation de la RSE pour gagner en légitimité**

Gagner en légitimité est en effet ce qui justifie l'influence des besoins sociétaux sur la RSE, surtout en temps normal (Suchman, 1995). Weaver et al. (1999) ont affirmé que l'acquisition de la légitimité était l'un des principaux moteurs de la RSE. La légitimité s'entend ici comme la conformité normative d'une entreprise à son environnement social.

Suchman (1995) parle de deux approches principales pour gagner en légitimité, l'approche stratégique et l'approche institutionnelle. L'approche stratégique traite la légitimité comme une ressource qui peut être activement gérée et influencée par la société elle-même. Pour l'auteur, les entreprises en quête de légitimité stratégique doivent aligner leurs stratégies RSE avec les exigences normatives des parties prenantes, en « *adoptant certaines pratiques visibles* » qui sont en ligne avec les attentes sociétales tout « *en laissant intact le fonctionnement essentiel de l'organisation* ».

La deuxième approche pour acquérir une légitimité est l'approche institutionnelle, où cette approche repose principalement, sur l'hypothèse de DiMaggio et Powell (1983) selon laquelle la légitimité découle des racines culturelles de l'entreprise, où les comportements de l'entreprise doivent refléter ses valeurs de responsabilité tout en adoptant des pratiques RSE qui sont au cœur du métier de l'entreprise.

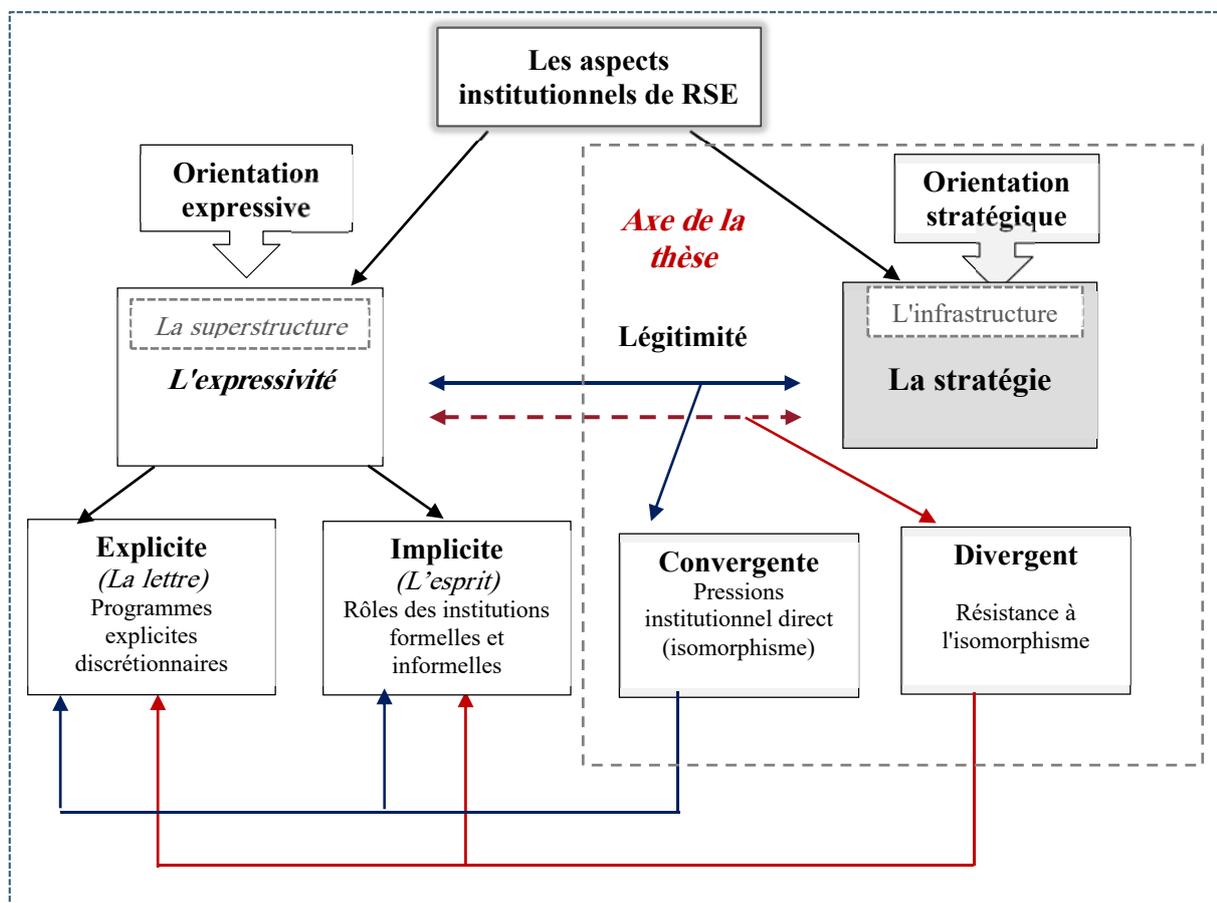
Par ailleurs, Bodet et Lamarche (2016) estiment que les valeurs RSE (règles, codes de conduite, labels, certificats, rapports, etc.), mises en place par les entreprises, permettent de neutraliser les critiques sociales qui remettent en cause les stratégies de profit irresponsables de certaines entreprises. Selon les auteurs, les critiques sociétales façonnent et sont façonnées par l'orientation des parties prenantes.

D'ailleurs, les situations instables, telles que la situation de crise, pourraient influencer l'orientation des parties prenantes d'un côté et générer des critiques sociétales supplémentaires si la stratégie RSE manque le point en termes de légitimité. Cette inadéquation appelle à une orientation de responsabilité adaptative et intégrative (couplage, découplage et re-couplage). C'est en effet l'une des prémisses sur lesquelles cette thèse s'appuie.

### 1.2.3 Aspects adaptative du cadre institutionnel de la RSE

Sur la base institutionnelle de typologisation de la RSE (LaGore et al., 2020; Matten & Moon, 2008; W. R. Scott, 2008), la **Figure 9** présente une séquence des deux aspects institutionnels de la RSE, l'orientation expressive et l'orientation stratégique de la RSE. Cette séquence décrit l'expressivité de la RSE, comme la superstructure, et peut se traduire soit par une stratégie explicite (la lettre ; les programmes explicites discrétionnaires) soit par une stratégie implicite (l'esprit ; les rôles des institutions formelles et informelles) (Matten & Moon, 2008). La séquence décrit ainsi la composante « *Stratégie* » de la RSE (modèle commercial) comme l'infrastructure de la stratégie RSE.

**Figure 9** : Aspects institutionnels de la RSE entre l'expressivité et la stratégie



Source : conception par l'auteure basée sur les travaux de (LaGore et al., 2020; Matten & Moon, 2008)

D'ailleurs, chacun des deux types de stratégies de la RSE (la stratégie convergente, motivée par des pressions institutionnelles directes ainsi que la stratégie divergente, résultant de la résistance à ces pressions) peut s'exprimer soit par une stratégie implicite de la RSE, soit par une stratégie explicite de la RSE (LaGore et al., 2020; Matten & Moon, 2008). En effet, l'entreprise peut adapter son engagement RSE entre une forme spécifique d'expressivité et une forme spécifique de stratégie, où l'objectif derrière toute adaptation est de gagner en légitimité en répondant

positivement aux attentes sociétales (LaGore et al., 2020; Carson et al., 2015). C'est d'ailleurs la classification des formes stratégiques de la RSE (convergente/divergente) qui intéresse cette thèse.

### **1.2.3.1 L'adaptation de l'aspect expressive de la RSE entre explicite et implicite**

Matten et Moon (2008) observent que même entre des pays qui ont un contexte institutionnel identique et partagent des visions similaires sur certaines questions sociales, il existe des différences dans les approches de la RSE. Ils notent que ces différences reposent sur l'expressivité des stratégies RSE (la superstructure) : « *le langage utilisé par les entreprises pour décrire leur implication dans la société* ». En ce sujet, Matten et Moon (2008) distinguent deux approches distinctes de la RSE, l'une « *explicite* » et l'autre « *implicite* », où les deux formes de la RSE (l'implicite et l'explicite) visent les mêmes objectifs et abordent le même type d'enjeux liés aux demandes sociales et aux relations avec les parties prenantes (Hamidi et al., 2013). Dans ce contexte, les auteurs ont observé que les entreprises américaines (US) par exemple ont longtemps exprimé explicitement leur attachement à la RSE, alors que la responsabilité des entreprises européennes vis-à-vis de la société a eu tendance à être plus implicite. La RSE implicite comprend des exigences sociales obligatoires ou des problèmes de parties prenantes considérés comme saillants dans le contexte ou l'environnement spécifique de l'entreprise (Jamali & Neville, 2011). En effet, la plupart des recherches étudiant le rôle des entreprises dans la société ont fait référence à la « *RSE implicite* », c'est-à-dire souligner les rôles des institutions formelles et informelles dans l'adoption d'une stratégie RSE (Witt & Miska, 2018).

La RSE explicite, par contre, désigne les programmes explicites discrétionnaires que les entreprises adoptent volontairement. En d'autres termes, la RSE explicite repose sur le pouvoir discrétionnaire des entreprises, plutôt que de refléter l'autorité gouvernementale ou des institutions formelles ou informelles plus larges (North, 1990), comme dans le cas de la RSE implicite. À titre d'exemple (cité de Jamali et Neville, 2011), les plans de santé des employés représentent une forme « *explicite des politiques, programmes et stratégies de la RSE des entreprises américaines* » (sur le pouvoir discrétionnaire des entreprises), tandis que les plans de santé des employés financés par la fiscalité, représentent une forme de la RSE implicite, « *contenue dans l'environnement institutionnel des institutions européennes* ». LaGore et al., (2020) et Carson et al. (2015) partagent l'argument de Matten et Moon (2008) selon lequel la RSE diffère dans leur expressivité, où l'objectif derrière toute forme d'expressivité est de gagner en légitimité. Pour LaGore et al. (2020), la RSE implicite et explicite diffère dans la forme et

dans le contenu. La RSE implicite et explicite diffère dans sa forme en raison des différences dans l'adhésion à la « *lettre* » des pratiques responsables. De plus, les deux formes diffèrent par leur contenu, c'est-à-dire par leur « *esprit* » en raison de différences clés dans les « *valeurs sociétales* » auxquelles elles répondent.

### 1.2.3.2 L'adaptation de l'aspect stratégique de la RSE entre convergence et divergence

LaGore et al. (2020) décrivent la différence entre la RSE convergente et la RSE divergente comme des différences dans la « *direction stratégique* » des pratiques responsables.

L'hypothèse de la convergence de la RSE suggère que les formes dominantes de la RSE (explicite) qui prolifèrent dans le monde développé seront inévitablement diffusées et absorbées dans le monde en développement sous l'effet de pressions institutionnelles plus larges, imposées par les pays développés en raison d'une supériorité universelle de ces pays<sup>48</sup> (Matten & Crane, 2005). LaGore et al. (2020) estiment que les recours contemporains à une stratégie RSE convergente sont des réponses à des pressions institutionnelles « *cognitives* » reconnues et non reconnues ».

Les hypothèses de la divergence cependant reflètent les différences dans le mode de réactivité organisationnelle à l'environnement institutionnelle, en ce que concernent le degré de choix, de conscience et d'intérêt personnel que les organisations possèdent pour gérer les problèmes sociaux et environnementaux (Oliver 1991). De nombreux auteurs suggèrent également que les dépendances de chemin « *Path dependence* » (Trouvé et al., 2010), « *la rareté des ressources* » (Oliver, 1991) et « *les avantages de la différenciation* » (Whitley, 1999) peuvent freiner également la convergence, provoquant une plus grande divergence institutionnelle en matière de la RSE (Jamali et Neville, 2011). Pour Dacin et al. (2002), les stratégies adoptées par les entreprises ne peuvent pas être figées pour toujours. Au contraire, des pressions institutionnelles peuvent survenir, provoquant des changements institutionnels stratégiques et pouvant aller du niveau le plus macro au niveau le plus micro<sup>49</sup> au sein de l'organisation, et peuvent également être réalisés dans des délais plus courts.

---

<sup>48</sup> L'adoption mondiale de stratégies RSE explicite peut être comprise comme faisant partie de la diffusion mondiale des concepts, des idéologies et des technologies de gestion, entraînant une sorte d'« américanisation » des pratiques de gestion (Matten et Moon, 2008).

<sup>49</sup> Concernant le changement institutionnel au niveau des sous-organisations, Bromley et Powell (2012) soulignent en ce sujet, que tous les niveaux d'une organisation ne sont pas soumis aux mêmes pressions institutionnelles. Par conséquent, les changements institutionnels sont souvent inégaux et irréguliers au sein de l'organisation.

#### **1.2.3.2.1 Tendance à la convergence en temps de crise : model de développement durable**

En effet, la littérature sur la RSE souligne que les entreprises ont des responsabilités face aux enjeux sociaux et environnementaux surtout en temps de crise (Srivastava et al., 2017). Dobie et al. (2018) parlent d'un système intégré entre les entreprises et le gouvernement pour traiter les enjeux sociétaux dans l'environnement changeant. Ce système se produit lorsque le gouvernement et les entreprises travaillent ensemble pour planifier, gérer et mettre en œuvre les enjeux sociétaux. Les crises ont eu un effet accélérateur pour les entreprises, qui ont l'opportunité de jouer un rôle majeur en exerçant mieux leurs responsabilités (Triki & Pündrich, 2011). Dans sa recherche tirée notamment des expériences australiennes des incendies de forêt, Wettenhall (2009) montre que, malgré des pertes économiques souvent importantes, les codes moraux s'effondrent rarement en situation de crise. La détresse socio-économique qui accompagne normalement une situation de crise macro ne laisse d'autre remède que le recours à la RSE et l'étroite complémentarité entre les entreprises privées et l'Etat (Rizkallah, 2019). Et à titre d'exemple, Khaled Kassar, un entrepreneur de l'entreprise sociale et leader du mouvement de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au Liban, a souligné le rôle du secteur privé dans la résolution de la série de crises macro qui frappent le pays, définissant à cette époque l'urgence de définir des stratégies sociales et environnementales collectives et ad hoc. Cette stratégie ad hoc, pour M. Kassar, est un point de départ utile pour la mise en œuvre de stratégies responsables et durables dans les entreprises, qui pourraient servir de démarrage inertiel au processus de remédiation de crise. D'ailleurs, et non loin de ce discours, (Weber & Glynn, 2006) estiment que les cadres institutionnels définissent des arguments et des approches rationnels, ce qui est un préalable à l'approche de gestion de crise. Pour les auteurs, les cadres institutionnels de la RSE pourraient servir d'outils de communication pendant et après la crise. Cette stratégie de communication révèle l'identité des organisations vis-à-vis de leurs environnements sociétaux, malgré les contraintes institutionnelles et non institutionnelles auxquelles le pays en crise fait face, où la RSE pourrait être un canal pour les entreprises d'exprimer leurs attributs de responsabilité (Bodet & Lamarche, 2016; Cramer, 2020).

#### **1.2.3.2.2 Tendance à la divergence en temps de crise : model commerciale à court terme**

Même si la littérature souligne que les entreprises ont des responsabilités face aux enjeux sociaux et environnementaux en temps de crise, la littérature souligne néanmoins que cela doit se faire en partenariat avec les gouvernements (Am, 2016; Bodet & Lamarche, 2016; Cramer, 2020; Visser, 2009). À ce sujet, Jamali et al. (2017) estiment que les entreprises opèrent dans des pays confrontés à des crises (par exemple les pays en voie de développement dont fait partie

le pays dans contexte de la thèse), se sont trouvées obligées de réagir non seulement pour compléter les efforts des gouvernements, mais aussi pour se substituer à leurs responsabilités. La responsabilité sociale des entreprises est certainement un déterminant important pour garantir des sociétés justes et durables (Gassenheimer et al., 1998). Cependant, s'appuyer uniquement sur la RSE à cette fin ne pourrait pas être une solution durable (Heikkurinen, 2018). En fait, Visser (2009) détecte des questions sérieuses lorsque la RSE est envisagée pour se substituer aux responsabilités gouvernementales. Ces questions sont liées à une double problématique :

La première problématique est liée à la question des dépendances du côté communautaire, c'est-à-dire lorsque les communautés deviennent dépendantes des entreprises privées pour leurs services sociaux. Ce fait pourrait à son tour conduire à des inégalités dans les services sociaux et, par conséquent, à de nouvelles inégalités sociales (Visser, 2007). En plus, et lorsque la RSE est envisagée pour se substituer aux responsabilités gouvernementales, cela donne la priorité à certaines questions ou certains groupes sur d'autres, qui peuvent à son tour servir à accroître les tensions sociales entre les groupes de communautés<sup>50</sup> (UN Sustainable Development Innovation Briefs, 2007)<sup>51</sup>.

Et la deuxième problématique est liée à la question de la durabilité économique des entreprises, c'est-à-dire que les entreprises sont avant tout responsables vis-à-vis de leurs actionnaires. D'ailleurs, et lorsque la RSE est considérée comme remplaçant les responsabilités de l'État, elle oblige l'entreprise à allouer des ressources supplémentaires. Cependant, l'entreprise souffre peut-être déjà d'un manque de ressources, surtout dans les périodes difficiles (Oliver, 1991). Dans ce cas, la stratégie RSE peut surcharger l'entreprise sans pouvoir apporter le bénéfice souhaité en termes de légitimité ou d'efficacité (Visser, 2012).

Bref, la question de la durabilité économique des entreprises favorise en effet l'adaptation des stratégies RSE en temps de crise vers des formes réactionnelles divergentes. Donc, le risque, en période d'incertitude, de promouvoir une forme de la RSE de nature plus cosmétique, axée sur le fait de sauver la face plutôt que de reconstruire, même si dans de nombreux cas, cela ne résout pas les problèmes des communautés dévastées<sup>52</sup>. D'ailleurs, Visser (2012) soutient qu'une stratégie RSE différente est nécessaire dans les pays confrontés à une crise persistante

---

<sup>50</sup> Surtout quand ces groupes sont des communautés mixtes.

<sup>51</sup> Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Division du développement durable, Service de l'intégration et de l'analyse des politiques. 07-37246—juillet 2007—300

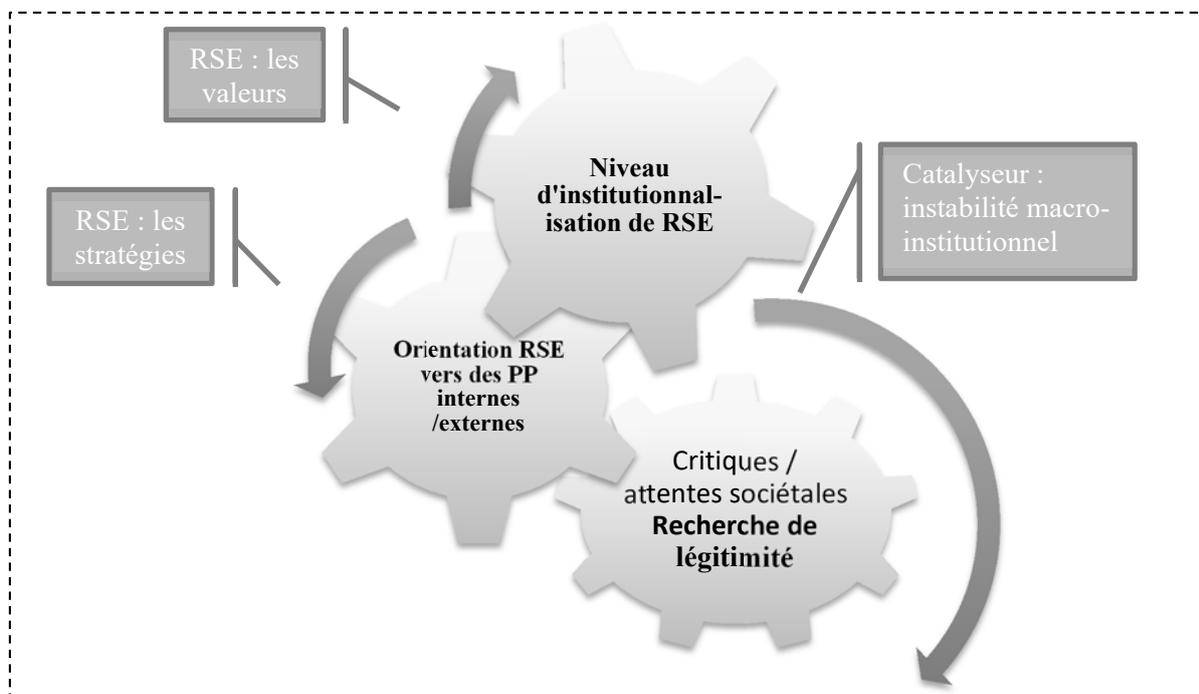
<sup>52</sup> Par le professeur Antonino Vaccaro, directeur académique du Center for Business in Society à IESE Business School.

si ces entreprises veulent réellement changer l'orientation des défis urgents pour la société et pour l'entreprise même. L'auteur ajoute que la stratégie en vigueur dans ces pays (faisant référence à la RSE réactionnelle dans le pays en développement) échouerait en termes d'impact net ciblé.

#### 1.2.4 Synthèse de la section

Cette section présente un concept clé de cette étude, qui est « l'adaptation de la RSE », vue à travers le prisme institutionnel. À ce sujet, la section met en évidence la relation cyclique du processus adaptatif de la RSE entre les composantes des valeurs et les composantes des stratégies. D'ailleurs, ce cercle ne pourrait être vertueux qu'en cas de synergie complète entre les valeurs de l'entreprise et son modèle commercial (Bodet & Lamarche, 2016). En outre, les réponses des entreprises à la situation de crise à travers des stratégies RSE appropriées qui fournissent ladite synergie complète, signalent que les entreprises cherchent continuellement à être acceptées socialement (légitimes) au niveau macro ainsi qu'à être gérées efficacement au niveau micro (Junaid, et al., 2015). Bref, la RSE est présentée dans cette thèse comme le résultat d'un jeu dynamique (**Figure 10**) entre : la motivation de l'entreprise, l'orientation vers des acteurs internes ou externes, ainsi qu'en termes d'interprétation des critiques et des attentes sociétales (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).

**Figure 10** : Processus dynamique d'adaptation des stratégies RSE



Source : conception par l'auteure basée sur les travaux de Bensebaa et Béji-Bécheur (2005); Bodet et Lamarche (2016); LaGore et al. (2020)

Cette présentation pourrait décrire le processus dynamique d'institutionnalisation des stratégies de la RSE où lesdits jeux pourraient être amplifiés sous l'influence de la stabilité/instabilité macro d'un contexte institutionnel donné.

La section présente en outre un autre schéma des différents aspects institutionnels, l'aspect expressif et l'aspect commercial (stratégie) de la RSE, inspirée des travaux de (Lagos et al., 2020; Matten et Moon, 2008 ; Scott, 2008) en mettant l'accent sur le dernier aspect qui représente l'orientation de l'adaptation RSE considérée dans cette thèse et qui s'inscrit dans le cadre néo-institutionnel. Selon LaGore et al. (2020) et Carson et al. (2015), l'entreprise pourrait adapter son engagement RSE entre une forme spécifique d'expressivité et une forme spécifique de stratégie, où l'objectif derrière toute adaptation est de gagner en légitimité. C'est d'ailleurs la séquence des formes stratégiques de la RSE (convergente/divergente) qui intéresse cette thèse, où l'accent sera mis sur le modèle stratégique de la RSE.

Donc, cette section contribue à explorer le « comment » (les raisonnements de l'adaptation de la RSE). Les sections suivantes explorent en effet « le pourquoi » – les pressions qui incitent de l'adaptation des stratégies RSE pour mieux servir les différents objectifs de l'entreprise et en même temps répondre aux besoins sociétaux pour préserver sa légitimité, notamment dans des situations inhabituelles caractérisées par la volatilité.

## **Section 3 : L'approche néo institutionnelle de l'adaptation de la RSE**

Cette section contribue à explorer le « pourquoi », c'est-à-dire les forces qui poussent les stratégies de la RSE à s'adapter afin de servir au mieux les différents intérêts des différentes parties prenantes, où cette adaptation sera envisagée dans la perspective néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983).

Donc, la section présente le support théorique de cette thèse qui est la théorie néo-institutionnelle. À cet égard, la section présente d'abord le significative des institutions et du cadre institutionnel. La section décrit également l'évolution de la théorie institutionnelle (vers le néo-institutionnalisme) en dressant un panorama intellectuel de cette théorie des années 1950 aux années 2000, reflétant par-là l'aspect évolutif de cette théorie en vue de simplifier la complexité des comportements organisationnels intervenants (Zhao, 2014).

En outre, cette section présente les cadres institutionnels qui définissent les stratégies de la RSE, c'est-à-dire considérant la RSE comme une fusion entre deux cadres institutionnels : formel et informel (Kaufmann et al., 2018; Ghazinoori, 2014). Cependant, l'objectif principal de cette section est de mettre en évidence les forces motrices et les catalyseurs pertinents qui permettent l'adaptation desdits cadres institutionnels de la RSE.

### **1.3.1 L'approche néo-institutionnelle : une approche en évolution continue**

L'approche néo-institutionnelle a connu des développements considérables ces dernières années et constitue un programme de recherche en progrès. Les écrits suivants décrivent comment cela s'est produit et abordent des points controversés dans la littérature institutionnelle.

En effet, la littérature institutionnelle suggère une séparation entre un « *ancien* » et un « *nouveau* » institutionnalisme (Abrutyn & Turner, 2011) :

#### **1.3.1.1 L'ancien institutionnalisme (1950-1970)**

Considérant que les institutions sont les règles du jeu dans la société (Meyer & Rowan, 1977), les théories institutionnelles sont devenues l'un des moyens d'explorer « *comment se construisent les frontières entre l'entreprise et la société* » (Brammer et al., 2012, p. 19). Tirant ses racines des écrits de Max Weber sur la légitimité et l'autorité<sup>53</sup> (David et al., 2019), la théorie institutionnelle est une théorie large qui englobe et rend compte d'un ensemble diversifié de

---

<sup>53</sup> L'autorité est un concept sociologique dont l'élaboration est souvent associée au sociologue allemand Max Weber (1864-1920). Celui distingue trois types idéaux d'autorité : traditionnelle, légale-rationnelle et charismatique.

phénomènes présentant une perspective théorique et un ensemble de paradigmes substantiel (Tolbert & Zucker, 1983).

Les anciens institutionnalismes (la première moitié du XXe siècle) sont jugés trop descriptifs et normatifs, centrés sur le caractère structurant des institutions. L'ancien institutionnalisme (Selznick, 1949, 1957) se concentrait davantage sur les personnes comme étant concernées par des notions d'habitudes, des concepts de culture et de coutume. Ils considéraient les personnes et les groupes comme assez naturellement intégrés dans de larges contextes culturels et structurels de « *Path dependence* ».

Néanmoins, et selon (Meyer, 2017, p. 789), « *Les anciennes théories institutionnelles s'étaient effondrées* ». Zucker (1996) soutient que si les anciennes théories institutionnelles (Berger & Luckman, 1966) sont restées, elles sont restées en tant que propriétés dispositionnelles des acteurs impliqués - goûts et valeurs des individus, valeurs fondamentales des États et des sociétés.

### **1.3.1.2 Le néo-institutionnalisme (1970-2000's)**

En fait, l'un des changements conceptuels les plus importants dans l'analyse institutionnelle s'est produit dans les années 1970. La théorie institutionnelle contemporaine (néo-institutionnalisme) a été introduite dans la publication historique du milieu des années 1970, par John Meyer et Brian Rowan, sur la façon dont les organisations sont liées et façonnées par leur environnement sociétal, étatique, national et mondial.

Pour Meyer et Rowan (1977), les organisations connaissent une institutionnalisation lorsque les organisations incorporent des pratiques et des procédures, définies par des concepts sociétaux institutionnalisés dominants, comme légitimes et la base de leur survie à long terme.

Cette théorie néo-institutionnelle, telle qu'appliquée aux organisations, est une approche pour comprendre les organisations et les pratiques de gestion comme le produit de pressions sociales plutôt qu'économiques. En effet, les macro-orientations de cette théorie traitent de « *la légitimité* », et se conforme à des environnements plus larges et à leurs effets sur les formes et les processus organisationnels (Scott 2008).

La théorie traite également de la routinisation des définitions et des hypothèses « *tenues pour acquises* » qui doivent être assumées par les organisations pour se conformer aux pressions externes (Colyvas & Powell 2006), et afin que la légitimité soit « *interprétable* » (Barley & Tolbert, 1997, p. 96). En d'autres termes, la littérature sur les micro-orientations de cette théorie suppose que l'institutionnalisation peut être réalisée (Carson et al., 2015) si les pratiques

légitimes sont traduites pour devenir profondément ancrées cognitivement dans les processus organisationnels (Carson et al., 2015), et lorsque des catégories complexes de routines sont traduites en règles d'action (tenues pour acquises) (Colyvas et Powell 2006).

Et au fil des décennies, la théorie a été élargie et il y a eu en effet beaucoup de progrès dans le développement d'arguments théoriques sur la façon dont les explications au niveau micro (Colyvas & Powell, 2006; Dacin et al., 2002) fournissent de la profondeur et de la texture aux comptes rendus d'événements et de relations au niveau macro (Powell et DiMaggio, 1983; Scott, 2005).

La recherche originale sur la théorie institutionnelle (Powell & DiMaggio, 1983; Powell & DiMaggio, 1991) a été le pivot de l'évolution de la théorie néo-institutionnelle où les auteurs ont théorisé et documenté comment la construction de règles culturelles plus larges agit pour et facilite l'isomorphisme organisationnel - la similitude croissante des organisations dans un champ. Les auteurs se concentrent sur la reproduction ou l'imitation des structures, des activités et des routines organisationnelles en réponse aux pressions étatiques, aux attentes des professions ou aux normes collectives de l'environnement institutionnel. DiMaggio et Powell (1983) constatent que le cadre institutionnel d'organisation pourrait évoluer, influencé par des pressions institutionnelles. Ces pressions seront classées, selon les auteurs en pressions d'isomorphisme de trois natures : coercitives, mimétiques et normatives.

Par la suite, le champ de la théorie a été élargi pour rendre compte de la transformation et du changement des institutions, ainsi que de l'hétérogénéité des acteurs et des pratiques dans les champs (Lounsbury & Zhao, 2013).

D'ailleurs, l'avancement et la croissance de la théorie néo-institutionnelle au cours des dernières décennies ont entraîné une pluralité croissante dans ses approches théoriques et empiriques (Glynn & D'Aunno, 2023).

En effet, il y a eu une grande variété de volumes édités importants au fil des ans, remarquant un avancement dans la littérature institutionnelle. Dans sa troisième édition, Scott (2008) propose un bel aperçu historique du champ de recherche institutionnel. Greenwood et al. (2008) fournissent également une variété de chapitres qui abordent des thèmes fondamentaux, fournissent des revues de la littérature et offrent des conseils pour de nouveaux développements théoriques de cette théorie.

En effet, de nombreux auteurs<sup>54</sup> fournissent des versions réimprimées de plusieurs des articles les plus importants de la théorie néo-institutionnelle. Cela a engendré de nouveaux courants de théorisation tels que ceux liés aux phases d'institutionnalisation (Tolbert & Zucker, 1999), aux niveaux d'institutionnalisation (Oliver, 1991), liés à la perspective de l'influence récursive (micro / macro) institutionnelle (Matten & Moon, 2008), ainsi que liés à l'hétérogénéité de l'environnement institutionnel - acteurs et pratiques des champs (Dacin et al., 2002).

Et même à ce jour, les chercheurs fournissent encore des pierres de touche utiles pour comprendre le développement de ce corps de pensée; (Zhao, 2014; Jamali & Neville, 2011; Matten & Moon, 2008).

La théorie néo-institutionnelle a également fait l'objet d'attaques. L'avancement et le développement de la théorie institutionnelle au cours des sept dernières décennies ont entraîné une pluralité croissante de ses approches théoriques et empiriques, ainsi qu'un certain nombre de critiques quant à sa cohérence et son impact.

La théorie institutionnelle a été largement critiquée pour son manque de clarté persistant, résultant en grande partie d'un désaccord sur la définition et la mesure des concepts clés, en particulier sa construction centrale d '*«institution»* ainsi que l'élargissement de son champ d'application pour englober une variété de mesures institutionnelles, formulaires et processus (Glynn & D'Aunno, 2023).

Cette théorie a également été critiquée pour se concentrer principalement sur la diffusion et l'adoption mondiales des pratiques institutionnelles et, à son tour, négliger la façon dont ces pratiques sont traduites dans les contextes nationaux (Kobrossy et al., 2022). Sans parler des critiques de conformisme au regard de la négligence relative du rôle de l'intérêt et de l'agence dans l'explication des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1991). Selon Bensebaa et Béji-Bécheur (2005, p. 175), l'intérêt et l'agence *« n'étaient pas, quelque part, nécessaires pour expliquer les actions fondées sur les règles, mythes et croyances institutionnelles considérés comme donnés ; quand les pratiques sont des faits sociaux, les intérêts des agents sont constants et par conséquent non pertinents dans l'explication des pratiques. Les comportements des organisations sont alors compris comme étant exécutés parce que c'est ce qui doit être fait »*.

Alvesson et Spicer (2019) pensent que la théorie néo-institutionnelle est aujourd'hui confrontée à une crise du milieu de la vie. Certaines caractéristiques de cette crise incluent la portée

---

<sup>54</sup> Ex. (Colyvas & Powell 2006; Oliver, 1991; Zucker 1988; Meyer et al. 1987; Meyer & Scott, 1983).

excessive, la myopie, la tautologie, le pseudo-progrès et la réinvention de la roue. Indépendamment de toutes les critiques, la théorie néo-institutionnelle reste l'une des principales perspectives théoriques utilisées pour comprendre le comportement organisationnel tel qu'il est situé et influencé par d'autres organisations ainsi que par des forces sociales plus larges (Lounsbury & Zhao, 2013).

### 1.3.1.3 L'ancien versus néo-institutionnalisme

En effet, la néo-institutionnalisation s'est éloignée des fondements normatifs de l'ancien institutionnalisme et a reconnu la capacité des organisations et des individus à réfléchir sur leur environnement institutionnel et, en intériorisant la culture, à générer in fine leurs propres pratiques (Yu, 2015).

Contrairement à l'hypothèse de l'ancien institutionnalisme en la matière qui énonce que toutes les actions et tous les comportements sont motivés par les intérêts des acteurs humains, le modèle néo-institutionnaliste demeure en vigueur pour faire référence aux « *acteurs* » plutôt qu'aux personnes et aux groupes qui sont considérés comme intégrés dans des structures et des cultures plus larges.

En outre, et parmi les différences concrètes, les néo-institutionnalismes voient l'environnement social comme affectant les comportements, les pratiques et les idées des personnes et des groupes désormais considérés comme des acteurs limités, intentionnels et souverains.

Les nouveaux institutionnalismes (néo-institutionnalismes), en effet, intègrent une tension dans la relation conceptualisée acteur-environnement. Cette théorie devient l'une des principales perspectives théoriques utilisées pour comprendre les comportements organisationnels tels qu'ils sont situés et influencés par d'autres organisations et par des pressions institutionnelles plus larges (Lounsbury & Zhao, 2013).

Glynn et D'Aunno (2023) fournissent un résumé des principaux points pivots de la théorie institutionnelle et de la manière dont ils ont évolué vers de nouvelles idées, révélant les changements évolutifs de la théorie institutionnelle au fil du temps. Les auteurs examinent l'histoire intellectuelle de la théorie institutionnelle en gestion et de sa discipline fondatrice, la sociologie, depuis ses origines au début des années 1900 jusqu'à nos jours, identifiant les points pivots clés de sa trajectoire ainsi que les sous-domaines émergents.

Les observations de (Glynn & D'Aunno, 2023) sont présentées dans le **Tableau 2**.

**Tableau 2 :** Pivots de la théorie institutionnelle, années 1930-2000

<b>Pivot, dates et focus</b>	<b>Texte(s) fondateur(s)</b>	<b>Pivot vers de nouvelles idées</b>
1- années 1950 : Les valeurs dans les institutions	Selznick, 1949, 1957	Nouvelles perspectives sur le rôle des valeurs, avec les dirigeants organisationnels conduisant le processus d'institutionnalisation
2- années 1960 : Constructionnisme social	Berger & Luckman, 1966	Développer le constructionnisme social, montrant comment les cognitions partagées créent la réalité ; interactions réciproques fondamentales pour l'institutionnalisation
3- années 1970 : Macro-fondations	Meyer & Rowan, 1977	Approche au niveau macro, examinant comment les mythes rationnels associés aux champs sont prescriptifs pour spécifier les actions organisationnelles appropriées
4- années 1970 : Micro-fondations	Zucker, 1977	Approche au niveau micro, examinant comment la conformité individuelle aux croyances tenues pour acquises conduit à l'institutionnalisation
5- années 1980-1990 : Néo - institutionnalisme	DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Scott, 1983 ; Powell & DiMaggio, 1991	Macro, approche structurelle des environnements organisationnels (champs), exerçant des pressions isomorphes de conformité et de légitimité sur les organisations
6- années 2000 : Pluralité théorique	Battilana et al., 2009 ; Dacine et al. 2002 ; Lawrence et al., 2009 ; Thornton et al., 2012 ; Voronov & Vince, 2012	Émergence et croissance de sous-domaines, y compris l'entrepreneuriat et le travail institutionnel, les logiques institutionnelles et les émotions dans les institutions ; à des degrés divers, chacun met l'accent sur le changement institutionnel ou la stase, examine comment l'agence peut affecter les institutions et comment les institutions associent pratiques, cognition et émotions

Source : Adapté de Glynn et D'Aunno (2023)

Cependant et malgré les différences conceptuelles, les anciens institutionnalismes ont beaucoup offert aux néo-institutionnalismes (Abrutyn & Turner, 2011) même si le néo-institutionnalisme va au-delà des hypothèses théoriques initiales (Greenwood et al. 2008).

A titre d'exemple, les analyses organisationnelles qui ont une macro-conception plus générale des institutions ont tendance à considérer les institutions d'un point de vue organisationnel (point de vue des acteurs) (Zucker, 1996).

## **1.3.2 L'approche néo-institutionnelle : l'isomorphisme de la RSE**

### **1.3.2.1 Types d'isomorphisme**

Selon Scott (2008), il existe deux types d'isomorphisme de la RSE : concurrentiel et institutionnel. D'après Mollet al. (2006, p. 187), l'isomorphisme concurrentiel est « lorsque les

*forces concurrentielles poussent les organisations à adopter des structures et des pratiques efficaces et à moindre coût* ». Cependant, les organisations ne se font pas seulement concurrence pour les ressources et les clients, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, une question qui favorise l'isomorphisme institutionnel.

Meyer et Rowan (1977, p : 347) ont observé que « *les deux motifs de l'isomorphisme (concurrentiel et institutionnel) ne sont pas entièrement incompatibles. Les organisations gèrent à la fois les frontières sociétales et imitent les préoccupations sociales et environnementales pour gagner en légitimité et neutraliser les critiques des partis permanents* ». Dans les deux formes d'isomorphisme, les pressions externes façonnent les organisations, mais les sources d'influence externes auront des implications différentes (Bromley & Powell, 2012). Cette thèse se concentre en effet sur l'isomorphisme institutionnel, où DiMaggio et Powell (1983) relient les actions des acteurs (organisations) à une structure sociale plus large (le champ), et suggèrent que les institutions contraignent les actions des acteurs. Selon les auteurs, les aspects culturels-cognitifs, normatifs, et réglementaires des institutions façonnent la nature des marchés, ainsi que la signification d'une performance efficace et d'un fonctionnement efficace. Ces aspects seront pris en compte dans la définition des pressions institutionnelles exercées sur les entreprises pour qu'elles soient considérées comme responsables.

### **1.3.2.2 L'isomorphisme institutionnel**

La théorie néo-institutionnelle est l'une des principales perspectives théoriques utilisées pour comprendre le comportement organisationnel tel qu'il est situé et influencé par d'autres organisations au sein de larges forces institutionnelles (Lounsbury & Zhao, 2013). Cette théorie sert à expliquer le phénomène d'homogénéité des organisations au sein d'un champ organisationnel en raison de leur réponse passive à l'influence de l'environnement institutionnel dans le même champ. En effet, la rationalité institutionnelle se produit lorsque les organisations adoptent des politiques et des pratiques dans le but d'accroître leur légitimité et leur position concurrentielle (Junaid et al., 2015).

Les efforts pour atteindre la rationalité dans l'incertitude et les contraintes conduisent selon Scott (2008) à l'homogénéité des structures (politiques et pratiques) organisationnelles. Cette rationalisation, selon Bromley et Powell (2012), se manifeste sous deux formes. La première, c'est quand les organisations cherchent à assurer leur légitimité. Ils sont poussés à incorporer des éléments qui sont légitimés par des croyances socialement construites dans l'environnement extérieur, quels que soient leurs effets sur les tâches techniques à accomplir. La deuxième, c'est

quand les organisations adoptent des politiques formelles afin d'éviter les sanctions<sup>55</sup> légales et la pression de l'opinion publique. Cette rationalisation est ce que DiMaggio & Powell (1983) ont appelé « *l'isomorphisme institutionnel* ».

L'isomorphisme institutionnel est le processus par lequel les organisations acquièrent une similitude croissante dans la structure avec d'autres organisations, mais dans la pratique, ce sont les règles sociales, les idéaux et les pratiques qui dominent les règles du jeu de l'organisation (DiMaggio & Powell, 1983). Dans sa définition générique, l'isomorphisme est un « *processus contraignant qui oblige une unité d'une population à ressembler à d'autres unités confrontées au même ensemble de conditions environnementales* » (DiMaggio & Powell, 1983). L'isomorphisme au champ organisationnel se concentre sur l'imitation des structures, des activités et des routines organisationnelles en réponse aux pressions étatiques, aux attentes des professions, et/ou aux normes collectives de l'environnement institutionnel (Oliver, 1991).

D'ailleurs, la légitimité peut être influencée par la réponse organisationnelle auxdits trois processus d'isomorphisme institutionnel (Matten & Moon, 2008). En bref, et quels que soient les motifs de l'isomorphisme ou les forces qui le sous-tendent, l'isomorphisme peut faciliter les transactions entre organisations, tout en leur permettant d'être reconnues comme légitimes et honorables (DiMaggio & Powell, 2018).

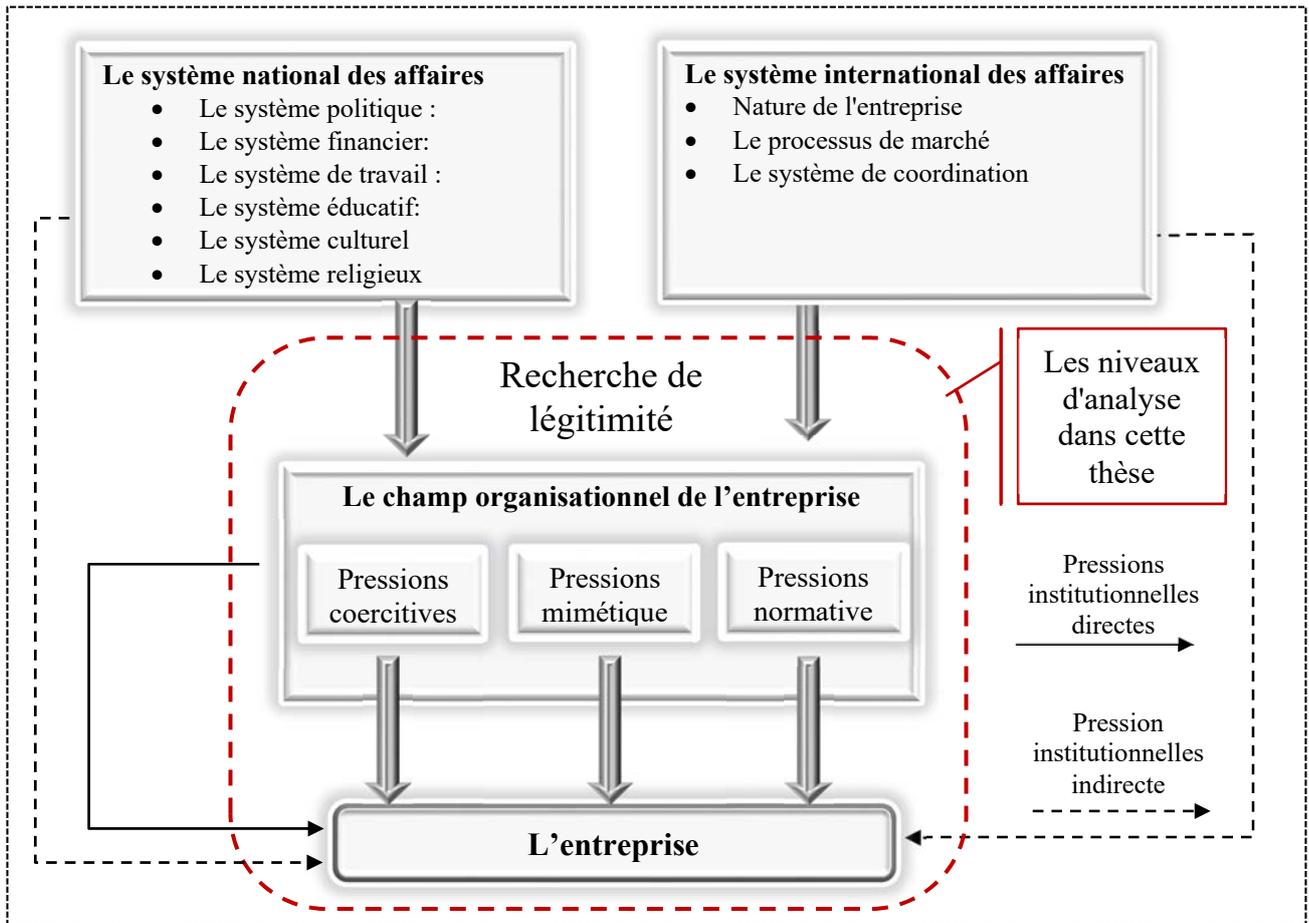
#### **1.3.2.2.1 Pressions institutionnelles en faveur de l'isomorphisme de la RSE**

Matten et Moon (2008) et Whitley (1999) ont noté que tout changement dans la conformité institutionnelle des stratégies de la RSE est dû aux forces motrices : « *les pressions institutionnelles directes et indirectes* ». Matten et Moon décrivent les pressions institutionnelles directes (conduisant à la convergence des stratégies de la RSE) qui, selon les auteurs, passent par les trois processus suivants : l'isomorphisme coercitif, le processus mimétique et la pression normative (DiMaggio et al., 1983). Tandis que les pressions institutionnelles indirectes proviennent des systèmes nationaux /internationaux des affaires (Whitley, 1999), qui reflètent des arrangements politiques plus larges. Ces pressions indirectes exercent à leur tour des pressions sur le champ organisationnel qui peuvent soit susciter, soit atténuer des pressions institutionnelles directes. La **Figure 11** représente la schématisation des pressions institutionnelles directes et indirectes sur les entreprises qui proviennent du champ auquel appartient l'entreprise.

---

<sup>55</sup> Les sanctions sont coûteuses pour les entreprises et pourraient être exposées par le système judiciaire ou par des mécanismes sociaux tels que les boycotts. La non-confirmation est généralement sanctionnée, ce qui implique que les entreprises ne doivent pas être considérées comme exceptionnellement déviantes (Witt & Miska, 2018).

Figure 11 : Pressions institutionnelles directes et indirectes sur les entreprises



Source : conception par l'auteure basée sur les travaux de (Matten & Moon, 2008 ; Whitley, 1999)

Par ailleurs, et comme le montre la **Figure 11**, le niveau d'analyse adopté par cette thèse est le champ organisationnel. La thèse ne prend donc en compte que les pressions directes (cadre théorique néo-institutionnel de DiMaggio et Powell (1983), qui conduisent à l'institutionnalisation des stratégies de la RSE (convergence). En revanche, les divergences institutionnelles ou le découplage sont considérés comme le résultat de la faiblesse ou de l'inefficacité de ces pressions.

Les divergences sont également considérées comme le résultat de la résistance des entreprises à ces pressions institutionnelles, dues à la recherche d'efficacité, en particulier lorsque prévaut la rareté des ressources en raison d'une situation extérieure inhabituelle. Les paragraphes suivants décrivent les pressions institutionnelles directes et indirectes qui incitent les entreprises à se conformer, comme le montre la **Figure 11**.

#### 1.3.2.2.1.1 Pressions institutionnelles indirectes

Matten et Moon (2008) et Scott (2008) soutiennent que les champs organisationnels qui exercent des pressions sur les organisations pour qu'elles se conforment sont à leur tour

influencés par des pressions institutionnelles dites indirectes (pressions indirectes exercées à l'égard des entreprises). Ces pressions se reflètent dans les arrangements politiques de chaque pays, c'est-à-dire dans le système national des affaires (le système politique, financier, du travail, éducatif, culturel et religieux) (Whitley, 1999), ainsi que dans le système international des affaires (marché international, communication et contrôle) (**Figure 11**).

Ces pressions pourraient à leur tour conduire à une convergence institutionnelle des stratégies de la RSE en fonction des exigences institutionnelles de chaque système, qui elles-mêmes pourraient être influencées par des changements dans les situations macroéconomiques.

Selon Matten et Moon (2008) et Whitley (1999), les pressions institutionnelles indirectes sont celles qui proviennent du système d'affaires national (SNA), et du système international des affaires (SIA) (comme illustré sur la **Figure 11**).

- **Le système national des affaires (SNA) :** L'influence des systèmes nationaux des affaires sur les entreprises part de l'idée selon laquelle différentes formes de capitalisme institutionnalisent des règles du jeu économiques particulières qui façonnent les stratégies, les structures et la compétitivité des entreprises (Morgan, 2007). En effet, les sociétés ont développé des institutions qui reflétaient leur propre manière d'organiser les relations économiques (des systèmes de propriété aux modèles de relations d'affaires). En ce qui concerne l'émergence de ces configurations institutionnelles, l'accent a été mis sur le compromis entre travail et capital (Morgan, 2007). Selon Whitley (1999), le SNA dans un pays donné pourrait être défini par les systèmes suivants :
  - Le système politique
  - Le système financier
  - Le système de travail
  - Le système éducatif
  - Les aspects culturels
  - Le système religieux
- **Le système international des affaires (SIA) :** Le système international des affaires fait référence au système de commerce de biens, de services, de technologies, de capitaux et/ou de connaissances au-delà des frontières nationales et à l'échelle mondiale ou transnationale. Le système international des affaires est conçu pour répondre à la demande de services express internationaux. Selon Whitley (1999), le SIA pourrait être défini par les aspects suivants :

- Nature de l'entreprise :
- Organisation du processus de marché
- System de coordination et de contrôle

Par ailleurs, et étant donné que le niveau d'analyse qui intéresse cette thèse est le champ organisationnel, Les pressions institutionnelles indirectes ne seront pas traitées lors de l'exploration de l'adaptation des stratégies de la RSE vers la conformité institutionnelle (convergence).

#### 1.3.2.2.1.2 Pressions institutionnels directs

Les pressions institutionnelles exercées sur les entreprises pour qu'elles se conforment, comme le montrent la **Figure 11** et la **Figure 12**, sont classées, selon le cadre de DiMaggio et Powell (2018), comme suit :

- **L'isomorphisme coercitif**

L'isomorphisme coercitif appelle à se conformer à des règles, normes ou lois codifiées. Au-delà de la pression coercitive dite formelle (lois, réglementations, etc.), il existe une autre source de pressions coercitives exercée sur l'organisation par d'autres organisations (institutions) qui exigent des ressources et des attentes légales ou réglementées. (Davidsson et al., 2006).

Les pressions coercitives peuvent provenir également de la conformité institutionnelle exigée par les marchés cibles. Donc, les pressions coercitives sont exercées par des parties prenantes externes telles que les autorités gouvernementales et les organisations non gouvernementales, ce qui oblige les entreprises à mettre en œuvre différentes réglementations et normes sociales et environnementales (Roxas & Coetzer, 2012).

En effet, les pionniers de la recherche en gestion « *Ioannou et Serafeim* »<sup>56</sup> examinent différentes pressions institutionnelles coercitives exercées sur l'entreprise pour s'engager dans une forme institutionnelle de stratégie RSE. Ils ont constaté que les institutions nationales pèsent lourdement sur l'engagement d'une entreprise envers des actions socialement responsables et exercent une pression importante à cet égard. De plus, « *les institutions juridiques, politiques, du marché du travail et du marché des capitaux* » influencent également toutes les dimensions de la performance d'une entreprise, y compris la performance sociale (Ioannou & Serafeim, 2023).

---

<sup>56</sup> Ioannis Ioannou : Professeur de stratégie et d'entrepreneuriat, London Business School.

George Serafeim : Professeur d'administration des affaires à la Harvard Business School.

Ioannou et Serafeim sont des spécialistes en stratégie dont leurs recherches portent sur la durabilité et la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

- **L'isomorphisme mimétique**

L'isomorphisme mimétique passe par l'adoption des bonnes pratiques reconnues et des modes managériaux dominants. La force mimétique de l'isomorphisme se produit principalement en raison de l'incertitude de l'environnement qui oblige les organisations à imiter ce qui est perçu comme les « *meilleures pratiques* » (Davidsson et al., 2006; DiMaggio & Powell, 1983). L'isomorphisme mimétique se produit lorsque les organisations tentent de copier ou d'imiter les pratiques d'autres organisations dans une forme de recherche de légitimité, tout en essayant d'obtenir un avantage concurrentiel.

Ainsi, les organisations tendent à adopter les stratégies RSE d'autres organisations agissant dans le même champ organisationnel en réponse à des pressions informelles d'acteurs ayant des relations inter-organisationnelles, en particulier de parties prenantes « *saillantes* » (Stekelorum, et al., 2016). Selon DiMaggio et Powell (1983), les organisations qui évoluent dans un même champ organisationnel ont tendance à se ressembler par le fait qu'elles développent des normes communes de plus en plus complexes et doivent acquérir progressivement des comportements similaires. Il est important de noter ici que, dans le contexte d'incertitude, les organisations sont plus susceptibles d'imiter d'autres organisations (DiMaggio & Powell, 1983).

- **L'isomorphisme normatif**

L'isomorphisme normatif consiste à s'aligner sur les normes adoptées par les autorités éducatives/professionnelles. C'est dans cette perspective que l'engagement RSE apparaît parfois comme une nécessité politique du régime financiarisé, pour assurer la légitimation du fonctionnement des entreprises, notamment à travers un processus de récupération des critiques sociétales (Bodet & Lamarche, 2016). De ce cas-là, les démarches RSE mises en place pourraient être plus susceptibles d'être intrinsèquement liées à la structure de l'entreprise et à l'ensemble de sa responsabilité formelle (Bodet & Lamarche, 2016).

#### **1.3.2.2.2 Catalyseurs des pressions institutionnelles**

Le changement de niveau institutionnel de la stratégie RSE est un processus qui passe par l'institutionnalisation, la désinstitutionnalisation et la ré-institutionnalisation. Ce processus peut se faire en continu ou par étapes successives (Tolbert & Zucker, 1996). En outre, la littérature a présenté divers catalyseurs de changements institutionnels, influant le système national/international des affaires (pression institutionnelle indirecte), qui à son tour influence la pression institutionnelle directe et, par conséquent, la gestion responsable dans les organisations. (Tolbert & Zucker 1996; Colyvas & Powell 2006). Pour Briton (2015), les trois

principaux catalyseurs de ces changements sont : la recherche de légitimité, les changements culturels, ou le choc de la crise.

#### **1.3.2.2.1 Recherche de légitimité**

En effet, la recherche de légitimité est la raison principale des changements institutionnels et justifie les décisions organisationnelles à cette fin (Briton, 2015). Cependant, l'existence de logiques multiples et potentiellement contrastées des parties prenantes permet aux acteurs et aux organisations de conceptualiser et d'agir sur des visions alternatives de la rationalité (Yu, 2015). Des changements institutionnels motivés par des choix rationnels peuvent survenir en raison d'intérêts divergents et conflictuels des parties prenantes. C'est pour cela que les organisations sont de plus en plus appelées à fonctionner en englobant diverses parties prenantes et à devenir responsables de multiples valeurs, telles que la réalisation à la fois d'objectifs sociaux et d'impératifs d'efficience.

Les dirigeants ne sont pas des éponges ou des pions, mais des acteurs répondant aux défis sous la direction des institutions existantes ainsi que guidés par leur propre rationalité (Guillén, 2001). C'est ici que les motivations des dirigeants, des actionnaires et d'autres parties prenantes clés pourraient façonner la manière dont les entreprises sont gouvernées (Matten & Moon, 2008).

#### **1.3.2.2.2 Changements culturels**

En ce qui concerne les changements culturels, les institutions sont en effet incarnées dans les pratiques, soutenues et reproduites par la culture comme par les environnements politiques (Yu, 2015). Ces changements se sont traduits dans les dispositions socio-politiques de chaque culture, chaque pays ou chaque époque, où les différences dans le système national des entreprises (SNA) (Whitley, 1999) pourraient être un exemple.

#### **1.3.2.2.3 Choc de crise**

Concernant le dernier motif, le choc de crise (le contexte de la thèse), Briton (2015) soutient que la mise en place ou l'adaptation de nouvelles règles et procédures peuvent être conçues comme des réponses organisationnelles à des pressions institutionnelles catalysées par une situation de crise exogène, et peut se dérouler sur des périodes relativement courtes et concentrées. Selon l'auteur, la gestion de crise peut être propice à des batailles institutionnelles sur la direction à privilégier et l'ampleur de ce changement (Briton, 2015).

### 1.3.3 Le cadre néo-institutionnel pour définir l'adaptation de la RSE

Les organisations sont généralement inscrites dans un réseau de valeurs, de normes, de règles, de croyances et d'hypothèses tenues pour acquises (Meyer & Rowan, 1977). La théorie institutionnelle met en évidence les influences culturelles sur le processus rationnel de prise de décision en limitant les options que les individus et les collectifs sont susceptibles d'exercer (Barley & Tolbert, 1997). Ces facteurs (dimensions) culturels définissent la façon dont le monde est et devrait être (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).

De ce point de vue, les facteurs et dimensions culturels fournissent les modèles des structures organisationnelles en spécifiant les formes et les procédures que les organisations doivent adopter si elles veulent être considérées comme faisant partie d'une catégorie ou d'un groupe (Meyer & Rowan, 1977). Cependant, les théoriciens néo-institutionnels reconnaissent que les facteurs et dimensions culturels ne déterminent pas complètement les actions des organisations (Oliver 1991; DiMaggio & Powell, 1983), et que les institutions fixent plutôt des limites à la rationalité. Barley et Tolbert (1997) soulignent à cet égard que les réponses organisationnelles et les institutions existantes sont liées de manière récursive, augmentant ainsi la probabilité de certains types de comportement.

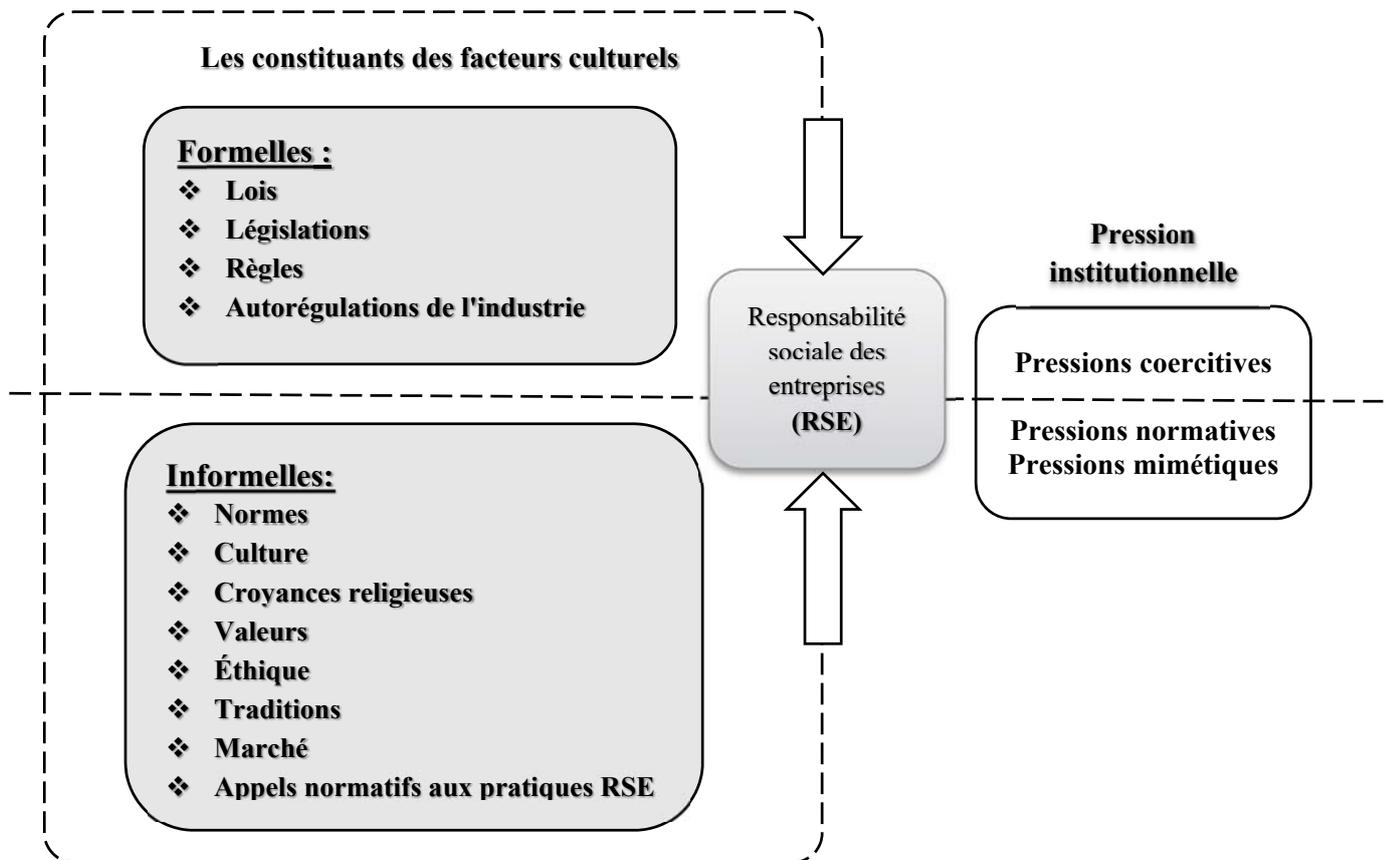
Les premières recherches de la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977) conçoivent la rationalité dans les organisations telle qu'elle se manifeste dans l'acquisition de structures et de processus bureaucratiques formels. DiMaggio et Powell (1983) ont développé et affiné la notion de Meyer et Rowan (1977) selon laquelle les organisations adoptent des structures formelles dans le but d'obtenir une légitimité en théorisant les mécanismes à l'origine de l'isomorphisme, la diffusion des formes et pratiques organisationnelles dominantes.

DiMaggio et Powell (1983) ont également mis l'accent sur les bases cognitives tenues pour acquises de l'influence culturelle, dépeignant ainsi les organisations et les individus comme les récepteurs d'une culture externalisée (Yu, 2015). DiMaggio et Powell constatent que le cadre institutionnel d'organisation pourrait évoluer, influencé par des pressions institutionnelles. Ces pressions sont classées, selon les auteurs de « *l'isomorphisme institutionnel dans les champs organisationnels* », en pressions (mécanismes/forces) d'isomorphes de trois natures : coercitifs, mimétiques et normatifs.

Et comme le montre la **Figure 12**, les pressions de nature coercitive sont les constituants formels des facteurs culturels ou « *hors-marché* » (Stekelorum, et al., 2016), tels que les lois, les règlements, les règles, etc. Cependant, les constituants informels des facteurs culturels, ou

les constituants du « marché » (par exemple la culture, les valeurs, les croyances religieuses, les traditions, etc.) génèrent à leur tour à des pressions de nature mimétique et normative. (Ghazinoori, 2014). Les constituants formels et informels des facteurs culturels sont ce que Gassawi décrit comme la base institutionnelle de la RSE. Selon DiMaggio et Powell (1983), Ce sont les pressions institutionnelles qui conduisent à une homogénéisation de l'environnement institutionnel des affaires et qui expliquent comment les processus réglementaires, normatifs et cognitifs conduisent à des pratiques responsables de plus en plus standardisées et rationalisées, à la fois dans et entre les champs.

Figure 12 : Bases institutionnelles de la RSE



Source : adaptée de Ghazinoori (2014)

L'argument clé des auteurs est que les pratiques organisationnelles s'adaptent et s'institutionnalisent parce que les organisations cherchent à être perçues comme légitimes. Au vu de ce qui précède, la thèse adopte la conclusion de Kaufmann et al. (2018) et de Ghazinoori, (2014) concernant le cadre institutionnel (base) de la RSE, à savoir qu'il doit être compris comme une fusion entre deux cadres institutionnels : formel et informel, où ces cadres sont les constituants des facteurs culturels, comme le montre la **Figure 12**.

### **1.3.4 Synthèse de la section**

Pour mieux servir les objectifs de cette thèse, la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) sera utilisée comme cadre pour étudier l'adaptation institutionnelle de la RSE entre stratégies convergentes ou divergentes en raison du changement potentiel des pressions institutionnelles directes sur les entreprises catalysé par l'environnement de crise macro. En effet, et même si les pressions institutionnelles indirectes exercées sur les entreprises par le système national et international des affaires (SNA & SIA) sont essentielles pour comprendre le phénomène de la convergence/divergence des stratégies RSE, et même si l'évolution de ces systèmes face aux situations de crises mérite d'être étudiée, cette thèse ne prendra pas en compte leurs influences sur l'adaptation institutionnelle des stratégies RSE. Selon la conclusion de Matten et Moon (2008), qui qualifient l'influence de ces systèmes d'indirecte et de long terme, cette thèse considère uniquement le phénomène de la convergence institutionnelle de la RSE (décrit par la thèse par les terminologies suivantes : couplage, isomorphisme, ou conformité institutionnelle), qui prend son origine dans des réponses passives des pressions institutionnelles directes. Néanmoins, le phénomène de la divergence institutionnel (décrit par la thèse par les terminologies suivantes : découplage ou désinstitutionalisation) sera interprété par la capacité de certaines entreprises à résister au phénomène de la convergence institutionnelle. Cette résistance représente la philosophie unique de chaque entreprise, étant principalement fonction des préoccupations d'efficacité, où cette préoccupation pourrait être amplifiée en raison de la rareté des ressources, notamment dans les situations de crise.

## **Conclusion**

Le discours sur l'adaptation de la RSE attire l'attention de la littérature, notamment lorsqu'on considère les défis liés à la mise en œuvre d'un engagement RSE, qui pourraient également être amplifiés dans des situations de crise macroéconomique où aucun pays ne pourrait être épargné (Ham & Kim, 2019; Jamali et al., 2017). Les situations de crise pourraient en effet influencer l'orientation des parties prenantes d'une part et générer des critiques sociétales supplémentaires sur les entreprises d'autre part (dans le cas où leur stratégie RSE manque le point en termes de légitimité) (Bodet & Lamarche, 2016). Ce discours inspire certains auteurs (cité par Heikkurinen, 2018) qui ont souligné que les orientations (raisonnements) de la RSE intrinsèques et extrinsèques pouvaient fusionner pour construire une orientation institutionnelle intégrative, conduisant à une conformité institutionnelle lorsque les orientations de la RSE s'adressent aux parties prenantes (PP) externes (convergence institutionnelle), ou conduisant à une désinstitutionnalisation (divergence institutionnelle) lorsque les orientations de la RSE s'adressent aux PP internes. C'est dans cette perspective que l'adaptation de la RSE est considérée comme une réponse organisationnelle au contexte institutionnel externe « *formel et informel* » (North, 1990), dans le but de répondre aux intérêts et préoccupations sociétaux, lorsque ces intérêts sont amplifiés en raison de situations de crise. En ce sujet, le chapitre présente une typologie de l'adaptation RSE inspirée des travaux de (Lagos et al., 2020; Matten & Moon, 2008; Scott, 2008) selon l'aspect « *expressif* » et l'aspect « *stratégique* » de la RSE. C'est d'ailleurs la classification de l'adaptation stratégique de la RSE qui intéresse cette thèse, où l'accent sera mis sur le modèle commercial de la RSE plutôt que sur aspect expressif. À cet égard, deux voies d'adaptation stratégique de la RSE seront abordées dans le chapitre suivant, la voie convergente et la voie divergente. Et pour mieux servir les objectifs de cette thèse, la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) sera utile comme cadre pour étudier l'adaptation de la RSE en raison du changement potentiel des pressions institutionnelles externes catalysées à leur tour par l'environnement de crise macroéconomique. Dans cette optique, ce chapitre présente la revue de littérature fondamentale de la théorie néo-institutionnelle, qui servira de support théorique au développement d'arguments, qui serviront à répondre à la question de l'influence de la crise sur le niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE. Cette théorie servira de fil conducteur tout au long de la thèse à travers lequel seront détaillés les arguments pour répondre aux deux premières questions de recherche et façonneront même le premier cadre théorique de cette thèse pour la situer dans les connaissances existantes.

---

## CHAPITRE 2 : L'INFLUENCE DE CRISE SUR LE NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE

---

### Introduction

En effet, il existe une abondante littérature suggérant comment la perspective néo-institutionnelle interprète l'engagement RSE en termes de significations sous-jacentes, des problèmes auxquels elle est adressée et des modes par lesquels il est formulé (Brammer et al., 2012; Jamali & Neville, 2011; Matten & Moon, 2008; Walsh et al., 2003). Ainsi, la thèse suit un courant de littérature qui conceptualise la RSE dans le contexte institutionnel, c'est-à-dire la considérant comme une fusion entre deux dimensions institutionnelles : formelle et informelle (Kaufmann et al., 2018; Ghazinoori, 2014).

Par ailleurs, comprendre la RSE dans le contexte institutionnel semble être une voie de recherche prometteuse à l'heure où les marchés semblent en état de crise permanente (Brammer et al., 2012) et surtout que beaucoup de ces crises sont d'origine morale (Smith & Pepe, 2020). Selon (Brammer et al., 2012), le recours au prisme institutionnel dans les études traitant le concept de la RSE permet de mieux appréhender les responsabilités des entreprises sous deux aspects principaux : la diversité de la RSE (variations transnationales des pratiques RSE) et la conformité / dynamisme institutionnel de la RSE. La théorie institutionnelle sur laquelle s'appuie cette thèse se concentre sur le deuxième aspect de cette théorie, c'est-à-dire sur l'aspect conformité passive/ dynamisme de la RSE. Dans un premier temps, cette thèse met en évidence comment la crise peut impacter les pressions institutionnelles qui conduisent à leur tour les entreprises à opter pour la passivité institutionnelle en matière de RSE. En effet, et selon (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991), plus il y a d'incertitude, plus l'entreprise modélisera sa structure d'après les entreprises prospères pour établir sa légitimité. Cette modélisation sera plus ample lorsqu'il s'agit de pressions saillantes exercées (avec ou sans catalyseur) par le champ organisationnelle, qui amènent l'entreprise à adopter des structures de conformité passive comme choix organisationnel approprié. En revanche, l'instinct de suivre de l'entreprise pousse sa stratégie RSE vers le dynamisme institutionnel afin d'amortir le choc, conduisant par-là l'entreprise vers le mode le plus désirable (efficient et/ou légitime). Ces mesures sont basées sur la façon dont les entreprises définissent leurs responsabilités envers les parties prenantes dans un environnement hétérogène et instable. À cet égard, la question qui se pose de savoir quelle stratégie RSE l'entreprise considère comme un choix organisationnel approprié en situation de crise. En effet, et pour élucider cette question dans le cadre de la thèse,

le prisme néo-institutionnel sera adopté puisque ledit cadre contribue à comprendre l'isomorphisme/dynamisme institutionnel des stratégies RSE (comme mesure réactive et défensive) vécues par les entreprises pour surmonter les turbulences déclenchées par la crise. À cet égard, la base théorique de cette thèse combine plusieurs littératures institutionnelles qui se sont précédemment développées séparément. En ce sujet, la littérature institutionnelle qui étudie les réactivités institutionnelles de la RSE s'est développée autour de trois axes (K. Lee, 2015):

- (1) l'axe de convergence, c'est-à-dire l'adaptation de règles, ou le développement de bonnes pratiques unifiées (isomorphisme),
- (2) l'axe de cross-vergence, ou le remplacement des certaines règles du jeu institutionnelle, et
- (3) l'axe de divergence (l'écart ou déviation (dynamisme), traitant du changement des règles du jeu.

Cette thèse s'intéresse à combiner ces axes en générant un continuum de réactivité institutionnelle (isomorphisme, découplage et désinstitutionnalisation). Cependant, le catalyseur des réactivités institutionnelles potentielles dans le contexte de la thèse sera induit par les situations de crise. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle sera approchée de plusieurs perspectives (Bromley & Powell, 2012; Oliver, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), c'est-à-dire étudier la réactivité institutionnelle (isomorphisme vs dynamisme), pour construire un cadre théorique qui servira à étudier les causes (pressions institutionnelles) et les conséquences (convergence/divergence) de l'adaptation potentielle des stratégies RSE en situation de crise.

**La première section** décrit les pressions institutionnelles directes exercées par les champs organisationnels. Cette question, qui sert le premier objectif de la recherche, explore l'étendue des différentes pressions institutionnelles, exercées sur les champs organisationnels en situation de crise, pour inciter les organisations à institutionnaliser leurs stratégies de RSE.

**La deuxième section** présente le continuum d'institutionnalisation qui sera la référence dans cette thèse pour situer l'engagement RSE des entreprises en situation de crise.

**La troisième section** décrit les réponses organisationnelles convergentes (DiMaggio & Powell, 1983) aux pressions institutionnelles en matière d'institutionnalisation de la RSE. La section décrit également des réponses organisationnelles cross-vergentes et divergentes, inspirées des travaux d'Oliver (1991), qui seront représentées sur un continuum d'institutionnalisation de la RSE, allant de la conformité institutionnelle passive au découplage institutionnel et se terminant

par une désinstitutionnalisation complète. Cette section répond au deuxième objectif de recherche, qui explore la manière dont les organisations répondent aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies de RSE en temps de crise.

**La conclusion** présente le résumé et la synthèse de ce chapitre.

## **Section 1 : L'influence de crise sur les pressions institutionnelles**

Cette section présente d'abord la pertinence de la théorie néo-institutionnelle par rapport aux objectifs de cette thèse, qui sera également présentée. Après, une description détaillée de l'influence potentielle de la crise sur les pressions institutionnelles directes, qui pourraient à leur tour influencer l'aspect institutionnel des stratégies de la RSE, sera également présentée. Cette description servira à répondre au premier objectif de cette thèse qui est d'étudier l'influence de la crise sur les trois pressions institutionnelles (coercitive, mimétique et normative).

### **2.1.1 La théorie néo-institutionnelle : une théorie pertinente**

La théorie néo-institutionnelle est une théorie large qui englobe et rend compte d'un ensemble diversifié de phénomènes présentant une perspective théorique et un ensemble de paradigmes substantiels (Tolbert & Zucker, 1983). Ces théories ont pris de l'importance en tant qu'explication populaire et puissante de l'action sociale individuelle et organisationnelle (Dacin et al., 2002). Dans la littérature institutionnelle, l'économiste s'est concentré sur les règles formelles et la réglementation (North, 1981), pourtant, le sociologue a accordé plus d'attention aux cultures, aux normes et aux valeurs informelles (Bowles, 1998). Cependant, la littérature sur la gestion s'intéresse à la fois à l'impact des composantes institutionnelles formelles et informelles sur la gestion des organisations (Campbell, 2007) exercée à partir du champ organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983).

En effet, un nombre croissant de travaux ont montré la pertinence de la théorie néo-institutionnelle dans la lecture des différentes valeurs du concept de la RSE (Scott, 2008, Matten & Moon, 2008; Campbell, 2007). En outre, la théorie néo-institutionnelle peut en effet contribuer à jeter un nouvel éclairage sur l'adaptation de la RSE dans les situations de crise et à générer des connaissances pertinentes concernant les réponses organisationnelles aux engagements responsables dans un environnement externe exigeant. Selon Le Borgne-Larivière et al. (2009), le concept de la RSE au prisme des théories sociologiques (comme la théorie néo institutionnelle) semble mieux cerner, sans tomber dans un état des lieux empirique (avantages et inconvénients), tout en ouvrant de nouvelles perspectives de recherche. Ainsi, la théorie institutionnelle, conduit à analyser la RSE non seulement à travers le prisme de la rationalité ou de la normativité mais aussi par celui de la légitimité de ses pratiques comme réponses aux pressions institutionnelles (Le Borgne-Larivière et al., 2009).

En outre, cette théorie met en évidence les influences socio-culturelles sur le processus décisionnel rationnel<sup>57</sup> en contraignant les options que les individus et les collectifs sont susceptibles d'exercer (Barley & Tolbert, 1997). Weaver et al. (1999) ont affirmé que la recherche de légitimité est le principal moteur de l'adaptation de la RSE. La légitimité s'entend ici comme la conformité normative d'une entreprise à son environnement social (Sethi, 1975).

Par ailleurs, la perspective institutionnelle est un cadre théorique « *relativement déterministe* » qui accorde un poids considérable à la capacité des institutions à influencer les organisations à adopter des pratiques conformes aux préférences institutionnelles (Greening & Gray, 1994). En effet, la théorie stipule que les organisations en tant qu'institutions peuvent influencer et être influencées par la pression institutionnelle au sein du champ. D'ailleurs, la RSE appelle les entreprises à ne pas mener leurs activités d'une manière contraire aux normes et valeurs sociétales. Dans cette perspective, Bouquet (2014) voit dans cet appel une recherche de légitimité, où il se manifeste comme une réponse aux pressions institutionnelles exercées par l'environnement et les acteurs entourant les organisations. La légitimité organisationnelle y apparaît notamment comme une notion centrale permettant d'affirmer le lien entre l'entreprise et la société.

En effet, la légitimité est devenue l'une des questions les plus cruciales pour que les entreprises puissent accroître leur crédibilité aux yeux des parties prenantes, ce qui pourrait être réalisé en ajustant leurs structures et procédures sous l'influence des pressions institutionnelles (Chedrawi et al., 2020). Sur la base de ce qui précède, la RSE dans cette thèse sera conceptualisée dans son contexte institutionnel, c'est-à-dire en la considérant comme une fusion entre deux dimensions institutionnelles : formelle et informelle (Kaufmann et al., 2018).

La théorie néo-institutionnelle est donc la lentille théorique utilisée dans cette thèse, principalement en raison de son affirmation inhérente selon laquelle l'incertitude des environnements institutionnels contextuels influence les politiques et les pratiques de la RSE. De plus, et pendant la situation incertaine, il est important pour les organisations d'analyser la situation et de mettre en place un plan de gestion de crise basé sur une stratégie d'adaptation pour réaligner soigneusement leurs priorités, afin d'être en mesure de surmonter la situation (Rahi, 2019). Et puisque la gestion de crise doit se concentrer sur la façon dont cette entreprise devient résiliente (Louisot, 2015). Cela nécessite de gérer les crises de manière socialement innovante, afin d'atténuer les effets négatifs sur les parties prenantes, d'améliorer la création de

---

<sup>57</sup> Si la rationalité dicte la plupart des conduites individuelles elle trouve une place peut-être encore plus importante au sein des organisations puisque là il s'agit de viser le progrès, l'efficacité et la performance (Heitz, 2016).

valeur (Janssen et al., 2015) et de renforcer la légitimité (Olawale, 2014). Selon Chedrawi et al. (2020), si les entreprises s'inquiètent de leur légitimité, surtout dans le contexte d'une crise externe, ces entreprises doivent revoir leurs stratégies de RSE et les adapter pour prendre en compte l'émergence de nouveaux enjeux internes et externes.

La pertinence de la théorie néo-institutionnelle au regard des objectifs de cette recherche repose sur la capacité de cette théorie à interpréter le changement dans les comportements organisationnels (l'adaptation stratégique, notamment vis-à-vis des préoccupations sociétales) comme une réponse à l'environnement extérieur. Selon Greening et Gray (1994), cette théorie permet de mieux définir l'ampleur et la profondeur de l'adaptation de l'engagement organisationnel aux préoccupations sociétales, grâce à la capacité de cette théorie à identifier différentes causes (pressions institutionnelles) qui conduisent à une adaptation conformisme/dynamisme institutionnel des stratégies responsables.

Dans ce contexte, la thèse examine l'influence des pressions institutionnelles exercées dans un contexte turbulent de crise macroéconomique dévastatrice au regard des préoccupations sociétales. Dans cette perspective, la théorie pourrait mieux prédire et expliquer : la tendance de certaines organisations à devenir plus isomorphes en raison de l'incertitude de la crise, tandis que d'autres expriment des comportements moins durables et orientés vers leurs intérêts économiques.

## **2.1.2 Pressions institutionnelles directes pendant les crises**

### **2.1.2.1 Pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE**

Les pressions institutionnelles au sein du champ organisationnel sont considérées comme coercitives lorsque les organisations appartenant audit champ sont contraintes de se conformer aux règles édictées par les institutions afin de ne pas perdre leur légitimité et de pouvoir assurer leur survie (DiMaggio & Powell, 1983). Les pressions coercitives selon Bensebaa et Béji-Bécheur (2005) sont le principal moyen par lequel les institutions de régulation sont relancées et prises en compte. D'ailleurs, et malgré la clarté de la définition, les pressions coercitives deviennent problématiques lorsqu'on cherche à définir leur portée et leurs limites en situation de crise.

Selon Greening et Gray (1994), les situations de crise exacerbent les maux sociétaux, menacent la légitimité organisationnelle et génèrent des pressions plus prononcées de la part des parties prenantes. Selon les auteurs, les crises peuvent affecter non seulement le côté financier des entreprises, mais aussi leur image et leur légitimité. C'est pourquoi les parties prenantes

demandent soit la meilleure application des règles, soit des réparations et des changements structurels aux entreprises pour assurer plus tard, de meilleures performances, en période de reprise. Ces exigences, toujours selon Greening et Gray (1994), génèrent des pressions sur les entreprises pour qu'elles assument l'imputabilité et la responsabilité, où ces exigences se traduisent par une forme de pressions coercitives.

De plus, certaines parties prenantes (l'Etat, les ONG, les créanciers, etc.) peuvent faire des pressions sur les entreprises pour qu'elles se conforment à la réglementation, afin de garantir le maintien de leur légitimité lors de situations de crise. Greening et Gray (1994) résument leur article en affirmant que les situations de crise peuvent accroître les pressions institutionnelles sur les entreprises, notamment les pressions coercitives, en influençant clairement les perceptions de certaines parties prenantes, ce qui pourrait à son tour inciter les entreprises à s'y conformer afin de préserver leur légitimité.

Dans la même perspective, et selon Bensebaa et Béji-Bécheur (2005), la situation incertaine est caractérisée par l'inertie des pressions coercitives d'une part, et la tendance à l'institutionnalisation des entreprises d'autre part. D'ailleurs, les crises créent une autre forme des pressions institutionnelles sur les organisations, bien qu'indirecte (c'est-à-dire que les situations de crise incitent à leur tour les gouvernements à amplifier les pressions coercitives directes). Les crises macroéconomiques, par exemple, génèrent de nouvelles critiques au niveau sociétal à l'égard de certaines sociétés opérationnelles, notamment à l'égard de celles qui ignorent les nouvelles exigences sociétales. Dans ce cas-là, les gouvernements trouvent un alibi pour contraindre les entreprises à adopter des pratiques qui ne sont pas forcément les plus efficaces mais celles qui pourraient être socialement acceptées à un moment donné afin que les entreprises ne perdent pas leur légitimité. En d'autres termes, certains événements pourraient être des catalyseurs de contrôles gouvernementaux pour vérifier la conformation des pratiques organisationnelles aux codes juridiques et éthiques (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005). Du côté des entreprises, certaines réagissent positivement aux pressions coercitives en temps de crise, afin de paraître légitimes à l'heure où la légitimité devient une monnaie rare aux yeux des parties prenantes. (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).

D'ailleurs, la crise génère des problèmes ponctuels, ce qui nécessite le développement d'une réflexion basée sur les différents ingrédients d'une prise de décision rationnelle (Schwandt, 2017). Dans ce contexte, Bensebaa et Béji-Bécheur (2005) appellent les entreprises à s'inspirer de la « *rationalité de crise* » dans leurs décisions, où cette rationalité incite, selon les auteurs, à répondre positivement aux pressions coercitives, notamment celles émanant de sources

mondiales. Les réponses positives aux pressions coercitives viseront, et toujours selon les auteurs, à neutraliser les critiques des parties prenantes externes, contrecarrant par-là le stéréotype selon lequel les entreprises opérant dans le pays en crise pourraient se livrer à une gestion contraire à l'éthique. Dans la même perspective, Rahaman et al. (2004) estiment que les pressions institutionnelles, particulièrement coercitives (les créanciers, alors que dans l'étude de cas étudiée par les auteurs dans le contexte des pays africains, le créancier était la Banque mondiale), s'amplifient en période d'incertitude. Pour eux, c'est la rationalité des groupes en charge des questions juridiques (et parfois éthiques) qui anime et revivifie ces pressions, sans lesquelles, des crises de légitimation vont se multiplier.

Par ailleurs, Hills (2000) estime que dans les périodes difficiles, le gouvernement peut se caractériser par son incapacité à exercer une pression coercitive sur les organisations pour qu'elles se conforment aux institutions. Dans la même perspective, Visser (2009) estime que les situations de crise (notamment dans les pays en développement) révèlent la plupart du temps « *l'incapacité des gouvernements et de leurs agences* » (pressions coercitives locales) à gérer les défis et à exercer un contrôle adéquat sur les entreprises en activité. D'ailleurs, Hills (2000) considère à ce sujet qu'il est injustifiable que les gouvernements, en quête de résilience sociétale dans un contexte de gestion de macro-crise, renoncent et acceptent le laxisme tout en négligeant les forces coercitives qui poussent les entreprises à s'y conformer. Pour l'auteur, les institutions gouvernementales (collectivités locales, établissements publics, groupements d'intérêt public, auxquelles il faut ajouter les institutions de justice administrative) contribuant à l'ordonnancement des institutions morales et sociales et remplissant des fonctions de régulation utiles et essentielles aux objectifs d'équilibre sociétal des pays. Dans cette perspective, les organisations qui se conforment aux exigences des institutions gouvernementales deviennent un attribut de résilience sociétale, particulièrement dans un environnement instable (le contexte des pays africains selon l'étude de l'auteur) (Hills, 2000). En d'autres termes, les sociétés résilientes selon (Hills, 2000), sont celles dont les institutions et organisations publiques et privées font preuve de responsabilité, même dans les moments difficiles.

Par ailleurs, et en prenant l'exemple d'un pays en développement en situation de crise permanente depuis son existence, celui du Liban (El-Kareh, 2008), des pressions coercitives sur les entreprises opèrent dans ce pays découlent principalement des exigences politiques et juridiques du pays (Chedrawi, 2019). Il existe également d'autres sources de pressions formelles exercées sur les entreprises par d'autres organisations – la communauté internationale, les ONG, le marché cible dans la plupart des cas, dont ces entreprises peuvent

dépendre – pour qu’elles adoptent des règles et des pratiques institutionnalisées (réformes) (Chedrawi, 2019). Cependant, et dans la plupart des cas, l’isomorphisme coercitif au Liban n’est en fait pas une exigence gouvernementale (Chedrawi, 2019). Comme la plupart des pays en développement, le Liban est caractérisé par une infrastructure judiciaire faible et une capacité gouvernementale limitée à faire appliquer les réglementations (Jamali, 2014). Au-delà de l’exigence légale, le gouvernement intervient rarement pour obliger les entreprises à s’institutionnaliser soit au niveau de leur gestion, soit au niveau de leur production (Rizkallah, 2019a). L’un des rares exemples a été l’ingérence du gouvernement pour promulguer une réforme en 2005 dans le domaine de la construction responsable ; c’est là que le gouvernement exige que les entreprises travaillant dans le secteur de la construction suivent les services de contrôle des bâtiments afin que ces entreprises suivent des normes institutionnalisées en matière de responsabilité publique<sup>58</sup> (bureau de contrôle), qui impose également une assurance décennale obligatoire en ce sujet.

D’ailleurs, et malgré les accidents majeurs depuis 2011 dans l’histoire de l’économie libanaise où s’affirme le laxisme de l’État (Rizkallah, 2016), la société civile tente de trouver « *sa propre voie* » pour réformer les institutions et fait « *sa propre expérience* » et l’idée d’un État moderne tout autant que ce fut le cas pour les civilisations occidentales (Eid, 2020). L’organisme public de contrôle Libnor, rattaché au ministère de l’Industrie et membre de l’ISO internationale, a piloté un projet visant à promouvoir et renforcer la responsabilité sociale des entreprises sur la période 2011-2014. Cependant, le statut de Libnor ne pourrait pas être un exemple où le gouvernement libanais joue un rôle dans la promotion de la normalisation au Liban, puisque Libnor est l’aboutissement d’un programme indépendant, financé par l’Agence Suédoise<sup>59</sup> (Rizkallah, 2016). Bref, les pressions institutionnelles coercitives au Liban, pays en crise persistante, pourrait être considéré comme la conséquence de pressions exercées par des entités (institutions nationales et/ou internationales) dont dépend une entreprise donnée, pour obtenir sa légitimité.

En effet, et toujours dans le contexte libanaise, le secteur public du pays a longtemps été considéré comme en proie à la corruption. Cependant, ce secteur se trouve dans un désarroi encore plus profond en raison de la crise économique de 2019. Le laxisme des gouvernements

---

<sup>58</sup> Cette réforme devient obligatoire, en vertu du décret n ° 14293 publié au Journal officiel le 24 mars 2005.

<sup>59</sup> Libnor a appliqué un programme indépendant financé par l’Agence Suédoise de Développement International (Sida) pour introduire les critères ISO26000 de la RSE dans 8 pays arabes pilotes dont le Liban en plus de l’Algérie, l’Egypte, l’Irak, la Jordanie, le Maroc, la Tunisie et la Syrie (dont 2 pays se sont retirés : la Syrie et l’Irak) sans aucune décision officielle de l’Etat.

s'est généralisé avec la succession des crises depuis 2019, révélant « un échec total de la responsabilité gouvernementale et administrative à de nombreux niveaux », depuis le niveau individuel des fonctionnaires jusqu'à l'ensemble du système public et politique, en passant par l'ensemble du secteur financier (Morcos, 2021). En 2018, soit juste avant le début des crises de 2019, le niveau de perception de la corruption (le niveau de transparence) était de 28 sur 100, selon l'Indice international de perception de la corruption (IPC)<sup>60</sup>. En 2022, le niveau de perception de la corruption chute à 24. Ce déclin affecte en outre la transparence des applications coercitives des lois et des normes, révélant également le laxisme de l'État, un problème qui n'incite pas les entreprises à s'y conformer. En outre, les campagnes d'audit public visant à contrôler la conformité institutionnelle manquent souvent de transparence, ce qui constitue une lacune importante dans l'ampleur des pressions coercitives et normatives qui entravent le processus de conformité aux normes nationales/internationales.

*Encadré 1: Évaluation de l'impact de la crise sur les institutions gouvernementales libanaises (2021-2022).*

**Évaluation de l'impact de la crise sur les institutions gouvernementales libanaises pendant (2021-2022). L'Institut des Finances de Basil Fuleihan (2021-2022)**

- 53, 8% des administrations ont rencontré une coupe budgétaire forfaitaire lors de la négociation de leur projet de budget pour 2021 avec le ministère des Finances. Dans près de la moitié des administrations enquêtées, la coupe variait entre 10 et 20 % et s'appliquait aux dépenses de fonctionnement. Dans l'autre moitié, elle a dépassé 20 %.
- Seuls 16, 9% ont déclaré avoir mis en place des mesures alternatives pour maintenir les opérations normales.
- Pour faire face à la baisse des financements, 69, 2% ont recouru aux stocks existants pour couvrir les besoins quotidiens; 60,0 % ont réduit l'utilisation d'équipements pour économiser du carburant et de l'entretien ; d'autres ont introduit des procédures électroniques au lieu du papier ou imposé des plafonds sur la consommation des services publics.
- 35,9% des entités génératrices de revenus ont connu une réduction de plus de 30% du recouvrement nominal des revenus.
- Parmi les institutions qui ont pu mobiliser des financements extérieurs, seules 21% ont reçu une aide en devises. Les sources alternatives de financement provenaient principalement du secteur privé et des associations philanthropiques (52,9% des cas) et des bailleurs de fonds (70,6% des cas) mais ont été délivrées en LBP.
- La crise a augmenté les délais entre l'engagement des dépenses et les paiements aux fournisseurs (58,5% des répondants), ainsi que les délais de contrôle des dépenses (47,7% des répondants)

*Source : L'Institut des Finances de Basil Fuleihan (2021-2022)*

<sup>60</sup> L'Indice de perception de la corruption (IPC) est un classement annuel de « Transparency International » qui note 180 pays et territoires selon leurs niveaux perçus de corruption dans le secteur public. Les résultats sont donnés sur une échelle de 0 (hautement corrompu) à 100 (très propre). La moyenne mondiale pour l'année 2022 était de 44,51. <https://www.transparency.org/en/publications/corruption-perceptions-index-2022>.

Par ailleurs, et toujours en considérant le cas du Liban, la crise a mis à rude épreuve les administrations publiques libanaises, comme indiqué dans l'*Encadré 1* (L'Institut des Finances de Basil Fuleihan, 2021-2022).

Si certaines ont pu mobiliser des financements extérieurs, la majorité des institutions libanaises ont connu une réduction significative de leur budget annuel<sup>61</sup>. À l'heure où certains auteurs (Vos, 2017; Harfouche & Robbin, 2014) insistent sur l'importance de maintenir des pressions institutionnelles coercitives sur les entreprises en situation de crise afin qu'elles adoptent une culture de responsabilité sociale, Kobrossy et al. (2022) ont identifié que les pressions institutionnelles coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE au Liban pendant les crises dévastatrices de 2019 sont faibles, voire inexistantes.

De l'autre côté de la scène, et même si les événements, les accidents, et les crises qui ont commencé à s'aggraver à partir de 2011 au Liban démontrent que l'élite dirigeante libanaise est incapable de réformer les institutions libanaises, cela ne signifie pas qu'il n'existe pas de processus d'isomorphisme institutionnel de la RSE au Liban. En effet, les incertitudes liées aux effets de la crise ainsi que la panique générée poussent certaines institutions à réagir (Morcos, 2021). En situation de crise, l'accumulation de pratiques « *non responsables* » en matière sociale - malgré les pressions exercées par les ONG ou les médias - génère une prise de position forte des responsables politiques et les conduit à recourir aux lois existantes voire à en promulguer d'autres, afin de contraindre les entreprises à changer leurs pratiques (AbdulKhalek & Moubayed, 2021). En effet, la crise pousse le gouvernement à promouvoir sérieusement l'industrie libanaise, dont l'objectif principal est de promouvoir et développer l'économie libanaise. Le gouvernement se voit obligé d'approfondir une réforme du secteur industriel libanais par exemple, en particulier de la production agro-alimentaire ; Cette question oblige le gouvernement à promulguer des lois strictes sur le secteur afin de stimuler les exportations. D'autre part, l'exigence d'exportation d'une normalisation de haut niveau au vu de la réputation de corruption dans le pays. Cela crée un environnement propice à l'institutionnalisation de nombreux secteurs.

Et en extrapolant à l'échelle mondiale, et influencé par l'environnement des affaires prévalant pendant la crise du Covid-19, l'OMC et dans son rapport annuel 2021, considère que les

---

<sup>61</sup> Par exemple, l'absence de lois de finances en 2021 et 2022, des faiblesses structurelles dans la préparation du budget, des orientations limitées fournies par le ministère des Finances, des coupes budgétaires et une perte de valeur nominale ont mis à rude épreuve la capacité des administrations publiques à faire face à la crise. Les budgets ont été réduits de 90% en valeur réelle à mesure que la monnaie nationale se dépréciait (Publication par « Basil Fuleihan Institute of Finance » en 2022).

nombreux scandales commerciaux n'auraient pas eu lieu si les entreprises respectives n'avaient pas adopté une structure de réduction de la complexité en situation de crise, mais avaient adopté une gouvernance formelle pour permettre à une entreprise de gérer à la complexité et de l'absorber de manière responsable.

Dans les circonstances qui changent et à mesure qu'elles deviennent plus complexes, Snowden et Boone (2007) estiment que « *la simplification* » dans le monde des affaires peut échouer. Ce que les auteurs entendent par « *la simplification* », ce sont les nouvelles politiques ad hoc mises en place par les entités juridiques et administratives visant à réduire la complexité de la conformité institutionnelle des organisations opérationnelles dans des situations critiques en leur permettant d'éviter certaines exigences éthiques, voire juridiques des organisations socialement responsables.

### **2.1.2.2 Pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE**

L'isomorphisme mimétique, lorsqu'il est évoqué dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle fait référence à la tendance d'une organisation à imiter la structure d'une autre organisation dans le même champ parce que la structure de ladite dernière organisation peut apporter une meilleure légitimité.

Dans des situations incertaines, les organisations sont susceptibles d'imiter le comportement d'autres organisations qui sont soit étroitement liées, soit susceptibles de travailler avec, soit susceptibles d'être contrôlées par. De même, les organisations de taille, de type, de catégorie, de secteur ou même de situation géographique similaires sont également susceptibles de s'imiter (DiMaggio & Powell, 1983).

Par ailleurs, l'isomorphisme mimétique pourrait en effet être amplifié en période d'incertitude, où les organisations finiront par copier le modèle organisationnel d'une autre organisation en croyant que cette dernière est plus performante (DiMaggio & Powell, 1983). Cela peut expliquer pourquoi certaines recherches soutiennent la thèse selon laquelle le changement institutionnel des stratégies RSE (isomorphisme) est souvent motivé par des mimétiques d'autres organisations pour avoir une structure formelle légitime ou « *correcte* » (Tolbert & Zucker, 1999) en particulier dans les pays en développement (Jamali et al., 2008), caractérisés par l'incertitude (Visser, 2009). La théorie institutionnelle soutient que dans la situation où le meilleur plan d'action est incertain, les entrepreneurs imiteront un pair qui est perçu comme ayant réussi, afin que leurs propres entreprises réussissent également (Sutheewasinnon et al., 2016).

Même si la quête de légitimité organisationnelle est dans la plupart des cas le moteur du mimétisme institutionnel, la profondeur de ce phénomène n'est pas la même dans toutes les sociétés, ce qui marque une différence essentielle entre les civilisations et entre les époques (Matten & Moon, 2008). À titre d'exemple, les travaux de Jamali et al. (2008) montrent que le phénomène de mimétisme est à la base de la diffusion de la forme institutionnelle de la RSE dans les entreprises opérant au Liban, en Syrie et en Jordanie où les auteurs estiment que le mimétisme est positivement influencée par l'environnement incertain qui prévaut dans lesdits pays. Cette constatation met en évidence le rôle important du mimétisme qui sert de base au modèle institutionnel de la RSE (Muthuri & Gilbert, 2011), en particulier dans les pays en développement, caractérisés par un niveau élevé d'incertitude principalement dû à des situations volatiles au niveau macro (Jamali et al., 2008).

Et en prenant le cas du Liban, dans le contexte d'un pays caractérisé par sa macro-instabilité, une crise a frappé le secteur agroalimentaire dans ce pays en 2010, où certains rapports révèlent qu'un certain nombre d'institutions travaillant dans le secteur alimentaire utilisent des substances nocives dans leurs produits, tandis que d'autres se caractérisent par des pratiques opérationnelles non standard. Ce contexte génère une crise de confiance et de légitimité envers les entreprises de l'industrie agroalimentaire au Liban. La liste dite « noire » du ministère de la Santé comprend parmi les établissements « incriminés » : les hypermarchés, les supermarchés, les producteurs-distributeurs de produits alimentaires, les usines, et les restaurants (Badran et al., 2016). Leurs pratiques sont sérieusement remises en cause, manquant d'éthique et de responsabilité. C'est dans ce climat de « crise » que Massoud et al. (2010) ont mené une étude pour faire le point sur la normalisation (ISO) du secteur agro-alimentaire, et aussi pour étudier les facteurs influant sur l'institutionnalisation de ce secteur comme stratégie réactive de renforcement de la légitimité des organisations au sein dudit secteur. Sur la base de leur revue de littérature, les auteurs résument les principaux facteurs (les avantages, les incitations les barrières et les défis) à la normalisation dudit secteur (**Tableau 3**), afin de comparer l'industrie locale avec l'industrie mondiale.

Massoud et al. (2010) concluent que la motivation pour la normalisation suit principalement la tendance de l'industrie nationale et internationale, où l'obstacle le plus significatif est le manque d'exigences légales et le manque de soutien gouvernemental (très modeste exonération fiscale pour les entreprises libanaises certifiées), ainsi que la faiblesse des exigences légales.

**Tableau 3 : Facteurs influençant la normalisation des organisations libanaise**

<b>Avantages</b>	Opérations efficaces/efficaces
	Amélioration de la productivité et réduction des coûts
	Rentabilité et produits/services compétitifs
	Expansion du marché
	Améliorer l'image et la gestion de l'entreprise
	Améliorer les relations avec parties prenantes
<b>Motivations</b>	Suivez les tendances nationales et internationales de l'industrie
	Exigences des clients et demandes des parties prenantes
	Surmonter les barrières à l'exportation
	Réglementations internationales
	Application de la foire concours
	Entreprise reconnaissance produit /service
	Encouragements ou réglementations gouvernementales
	Réduction des coûts (réduction des opérations et des assurances)
	Fournir chaîne exigences
<b>Barrières</b>	Pas d'exigence légale
	Aucune demande des clients ou des parties prenantes
	Manque d'incitations
	Manque de soutien du gouvernement
	Manque de ressources
	Coût /Durée
	Manque de connaissances/compétences internes
<b>Défis de mise en œuvre</b>	Coût de la certification ISO
	Coût de la formation du personnel
	Documentation du système de gestion
	Définir les politiques environnementaux d'entreprise
	Identification cibles et objectifs
	Surveillance et mesure procédures
	Demande de temps pour la certification
	Revue de direction
Langue barrière	

Source : adapté de Massoud et al. (2010)

En effet, l'impact de la crise agroalimentaire évoqué aura pour effet une redéfinition, une restructuration totale des perceptions, des règles du jeu et des pratiques pour appréhender ce qui pourrait être meilleur pour l'ensemble du système économique et social au Liban. D'après ce qui a été discuté et en projetant cette conclusion sur les objectifs de cette thèse, il est évident pour Massoud et al. (2010) que ce qui motive la normalisation dans le contexte de leur étude, ce sont les pressions mimétiques (qui suivent les tendances de l'industrie nationale/internationale). Alors que les pressions institutionnelles les moins influentes étaient les pressions coercitives (pas d'obligations légales). En ce sujet, Sutheewasinnon et al. (2016)

soutiennent que l'isomorphisme coercitif, en particulier lorsqu'il n'y a pas d'environnement préqualifiant pour l'institutionnalisation (dont l'environnement des affaires libanais pourrait faire partie), crée en soi de l'incertitude, un problème qui, à son tour force le mimétisme.

D'ailleurs, Chaubey et Sahoo (2021) soutiennent que dans un environnement hautement incertain, les dirigeants, au lieu de se concentrer sur l'exécution d'un plan de gestion de crise ad hoc, adaptent leur organisation pour imiter rapidement d'autres organisations afin de répondre rapidement efficacement à la situation de crise, où les adaptations les plus marquantes seraient principalement liées aux changements technologiques. Dans cette perspective, le mimétisme entre organisations appartenant à un même champ organisationnel peut aussi être le résultat d'un système technologique sous-développé dans certaines organisations (faute dans la cyber sécurité), où ces problèmes sont également amplifiés dans des situations incertaines (Dubey et al., 2019).

Et par ailleurs, Chaubey et Sahoo (2021) prennent l'exemple de la crise du COVID-19 qui a provoqué un état de confinement prolongé, un problème qui a considérablement perturbé l'environnement des affaires et créé un degré élevé d'incertitude. À cet égard, les auteurs estiment que les pressions mimétiques (par rapport aux pressions coercitives et normatives) ont été les facteurs significatifs lors de la phase d'assimilation du travail en ligne dans cette situation de crise. C'est sous l'angle du mimétisme que Cargnello-Charles et Peter (2013) soulignent la pertinence de la théorie du néo-institutionnalisme pour étudier les questions relatives aux meilleures pratiques managériales pendant la crise. Cependant Dubey et al. (2019), ainsi que Sutheewasinnon et al. (2016) suggèrent à cet égard que même lorsque les pressions mimétiques interviennent dans une situation de crise, tous les éléments, notamment liés à l'innovation sociale, ne peuvent pas être retenus.

De l'autre côté de la scène, Chedrawi et al. (2019) estiment que si les organisations recherchent une légitimité basée uniquement sur la pression mimétique, un découplage peut s'ensuivre et l'institutionnalisation ne sera projetée que sans grand changement. Les périodes de crise qui coïncident avec la dérégulation notamment en matière d'adoption de nouvelles technologies innovantes conduisent certaines entreprises à en imiter d'autres, uniquement pour la recherche de rendements financiers (Dubey & al., 2019). Chedrawi et al. (2019) estiment en ce sujet qu'un isomorphisme mimétique doit tenir compte du fait que chaque organisation a son propre style et que toutes les organisations ne ciblent pas le même groupe de communautés. L'auteur recommande donc que chaque organisation crée son propre style en sélectionnant ses propres priorités pour le large éventail de parties prenantes ciblées.

### 2.1.2.3 Pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE

Les pressions normatives découlent de la professionnalisation, qui est définie par Chaubey et Sahoo (2021) comme « *la lutte collective des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de leur travail, contrôler le travail des futurs membres professionnels et établir une base cognitive pour légitimer leur autonomie professionnelle* ». Les chercheurs en gestion organisationnelle ont découvert que le personnel chargé de la responsabilité sociale des entreprises peut partager des traits et des réflexions similaires qui se développent souvent grâce à l'éducation et à la formation professionnelles sur la manière de renforcer la cohésion sociale et la sensibilisation à l'environnement. C'est ce que DiMaggio et Powell (1983) appellent les pressions normatives, où, selon les auteurs, les organisations non gouvernementales (ONG)<sup>62</sup> pourraient également jouer un rôle de catalyseur à cet effet. Les pressions normatives selon Kobrossy et al. (2022) sont le facteur le plus important dans les changements organisationnels isomorphes, en particulier pour les entreprises opérant dans les pays en développement. Selon les auteurs, ces pays choisissent de s'engager dans une RSE implicite dans la plupart des cas, où les auteurs identifient également que les pressions institutionnelles coercitives et mimétiques sont faibles. Compte tenu du cas du Liban, qui fait partie des pays en développement, Rizkallah (2019) a constaté que l'évolution de la RSE au Liban s'est heurtée à plusieurs difficultés où l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif étaient les pressions qui permettent le développement rapide de la RSE et qui permettent la validation de son modèle institutionnel dans certains secteurs tels que les banques et les entreprises de téléphonie mobile. Cependant, l'auteure estime que l'absence de régulation et donc le manque d'isomorphisme coercitif freine l'évolution de la RSE institutionnelle dans d'autres secteurs comme le secteur industriel et le secteur marchand qui attendent le soutien de l'État.

Revenir à la question de l'effet de la situation de crise sur les pressions institutionnelles, les crises selon Triki et Pündrich (2011), ont un effet catalyseur pour que les entreprises jouent un rôle majeur en exerçant systématiquement leurs responsabilités.

Concernant la conceptualisation de cette thèse, deux aspects de la pression isomorphe normative sont mis en évidence. Le premier aspect considère que l'isomorphisme de la RSE pourrait être lié à la base de connaissances organisationnelles en matière de la RSE (éducation,

---

<sup>62</sup> Ces organisations non gouvernementales (ONG) participent au mouvement international des organisations d'entreprises pour mettre en œuvre des initiatives d'entreprises socialement responsables.

formations, changement d'expertise, emploi et réemploi, etc.). Et le second aspect considère que l'isomorphisme de la RSE pourrait être lié à l'intention normative intrinsèque de la RSE<sup>63</sup> (les besoins de légitimation) visant la cohésion sociale (micro/macro).

Quant au premier aspect, les pressions normatives semblent découler des normes appropriées que les établissements d'enseignement imposent à travers les formations formelles en matière de la RSE, ainsi que par l'engagement du personnel chargé de gérer la stratégie sociale au sein des entreprises auprès des réseaux professionnels (DiMaggio & Powell, 1983). C'est le résultat de la professionnalisation du personnel responsable de la stratégie sociale de l'organisation, tels que, les responsables RSE, les gestionnaires, les administrateurs, les auditeurs etc. Lorsque ces acteurs sont professionnalisés (formation formelle en matière de la RSE), ils ont tendance à avoir des orientations et des dispositions similaires dans leurs activités professionnelles, au point que leurs réflexions pourraient être dans la même veine. En ce sujet, et pour DiMaggio et Powell (1983), « *plus on se fie aux diplômes universitaires dans le choix du personnel de direction et du personnel, plus les engagements sociaux d'une organisation deviendront similaires à ceux d'autres organisations dans le même champ* ». En d'autres termes, plus les personnels des organisations ont des formations académiques similaires, plus les organisations appartenant au même champ, seront alignées. Pour Johnston (2013), les acteurs ayant le même parcours éducatif sont plus susceptibles d'avoir les mêmes réflexions, dans le but de préserver, voire d'accroître la légitimité de leurs organisations.

D'ailleurs, les pressions normatives s'appuient sur le facteur de professionnalisation comme principal vecteur de changement vers l'homogénéisation des structures organisationnelles. Cela s'explique par l'idée qu'au lieu d'être « *poussé vers* » un objectif (la légitimité), l'objectif est « *attiré vers* » l'organisation (Banders, 2016). La raison de cette réflexion réside dans le fait que les acteurs peuvent utiliser des modèles déjà testés auparavant par d'autres institutions, leur permettant ainsi de choisir le modèle qui leur convient le mieux.

L'atteinte de l'isomorphisme institutionnel par la multiplication des formations professionnelles et des programmes d'échanges restera donc un aspect important de l'isomorphisme normatif si une véritable harmonisation devait avoir lieu. La socialisation conduit à des routines et à des pratiques institutionnalisées tenues pour acquises. Les réseaux professionnels peuvent également être amenés à diffuser les politiques et pratiques de la RSE qui prévalent majoritairement dans le champ et ainsi contribuer à des perspectives plus homogènes sur les

---

<sup>63</sup> La RSE normative est fondée sur la légitimité suggère que la conduite des affaires doit être légitimée pour chaque être humain (Spitzeck, 2013).

problèmes réglementaires et les solutions appropriées (Banders, 2016). Par ailleurs, plus l'engagement des gestionnaires et des responsables des organisations (les managers) dans des associations commerciales et professionnelles (ex. ordre, syndicat, forum, etc.) sera grand, plus la gestion de ces organisations deviendra similaire (DiMaggio & Powell, 1983).

Quant au contexte de cette thèse, l'isomorphisme normatif devient de plus en plus visible dans le contexte de la crise libanaise pour plusieurs raisons :

Dans un premier temps, et malgré les situations de crise, le système éducatif se traduit par un état stable de la scolarisation, en ce qui concerne la scolarisation post-secondaire (Sfeir, 2021). En outre, un accent particulier a été mis sur l'environnement normatif du pays en termes de choix de structures et de pratiques commerciales. Cet accent pourrait dans un premier temps être le résultat des progrès réalisés par le secteur de l'éducation en termes d'introduction de nouveaux cours liés à la RSE dans leur programme (Chedrawi et al., 2019). En effet, la plupart des universités libanaises ont introduit des questions sociétales dans leur cursus ces dernières années (ILO Brief, 2021)<sup>64</sup>. La tendance des établissements d'enseignement à agir comme catalyseur d'un discours plus sérieux sur la RSE et comme pont ou liaison entre les différents acteurs est également notée. En conséquence, l'isomorphisme normatif devient de plus en plus une composante profondément ancrée dans plusieurs champs organisationnels de ce pays.

Dans un second temps, l'isomorphisme normatif devient visible dans le contexte de la crise libanaise du fait des échanges massifs de professionnels entre entreprises soit du fait des fermetures de certaines entreprises, soit du fait de la recherche de meilleurs salaires par les salariés (chômage et réemploi massifs) (ILO Brief, 2021), une question qui génère des pressions normatives supplémentaires au sein du même champ organisationnel.

Dans un troisième temps, l'isomorphisme normatif s'observe également dans le contexte de crise libanaise du fait que la société civile a travaillé en étroite collaboration avec les ONG internationales, créant un réseau socio-professionnel, recevant de celles-ci une aide technique et une formation, et appliquant les connaissances normatives et internationales (surtout européennes) acquises au Liban. En effet, le Liban possède l'une des sociétés civiles les plus

---

<sup>64</sup> Cette évaluation a été préparée conjointement par le Service de l'emploi, des marchés du travail et de la jeunesse (EMPLAB) de l'Organisation internationale du Travail (OIT), à Genève, et le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes, au Liban. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/)

importantes et les plus actives du Moyen-Orient, où au moins un millier d'ONG<sup>65</sup> sont enregistrées dans la capitale Beyrouth (Eid, 2020).

Et de l'autre côté de la scène, et lors des crises vécues au Liban depuis 2019, plusieurs facteurs ont pour effet de freiner les pressions normatives. À titre d'exemple, la déréglementation des marchés du travail due à l'immigration de nombreuses ressources humaines qualifiées (Banque mondiale, 2022) où le domaine du management n'a pas été épargné. D'ailleurs, les dirigeants de la plupart des entreprises libanaises ont donc du mal à suivre les formations concernant la normalisation et le management responsable, du fait du statut fragilisé de la plupart des syndicats et des associations professionnelles (Banders, 2016). De plus, les coûts relativement élevés (Massoud et al., 2010) de ce type de formation (en référence à la dégradation de la livre libanaise) freinent les initiatives normalement prises par les entreprises libanaises (Chedrawi et al., 2019) pour sensibiliser leurs managers et employés. En plus, la délégation des responsabilités sociales de certaines entreprises libanaises à des personnes moins qualifiées (en raison de l'immigration massive de ressources humaines qualifiées ou peut-être par la recherche de personnel acceptant des salaires moindres) ralentit également l'isomorphisme institutionnel de la RSE qui provient de la base de connaissances organisationnelles en matière de la RSE.

Et quant au deuxième aspect de l'isomorphisme normatif qui est lié à l'intention normative de la RSE visant la cohésion sociale, la littérature est en effet riche d'exemples illustrant comment cet aspect pourrait évidemment se manifester en situation de crise.

En effet, et selon Khan et al. (2012), une démarche volontaire de la RSE pouvait être considérée comme une forme d'isomorphisme normatif dans sa forme au service des normes et des valeurs sociales. Dans son article tiré notamment des expériences australiennes des incendies de forêt, Wettenhall (2009) montre que la tendance des entreprises pour l'interférence sociale est amplifiée dans les situations de crises, dans un effort pour atteindre la cohésion sociale. L'auteur soutient que malgré des pertes économiques importantes, les codes de moralité des entreprises s'effondrent rarement, en particulier dans les situations de crise d'existence. Pour l'auteur, les conflits sociaux, religieux et normaux seront souvent oubliés et l'expérience partagée du danger ou de la perte renforcera grandement la cohésion sociale conduisant à la constitution pour un temps de l'expérience de communautés « *thérapeutiques* ». La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR, 2004) va au-delà et considère la responsabilité sociale des entreprises comme une application pratique de la gestion des crises

---

<sup>65</sup> Le Liban possède l'une des sociétés civiles les plus importantes mais les moins contrôlées du Moyen-Orient. (Eid, 2020). De plus, aucune information ne précise sur la taille et l'éventail des ONG au Liban n'est disponible.

et des catastrophes. Pour la FICR, le secteur privé peut jouer un rôle essentiel dans la gestion des crises et a beaucoup à apporter en termes d'expertise, d'innovations et de ressources pour réduire les conséquences négatives d'une crise. S'inspirant notamment de l'expérience des crises libanaises, et en 2020, une très violente explosion a secoué, le port de la capitale libanaise, Beyrouth, ravageant une grande partie de la ville. Le gouvernement et ses organisations n'étaient pas équipés pour faire face à l'ampleur de cette catastrophe. C'est à ce moment que le secteur privé a assumé sa responsabilité sociale. Dans ce cas-là, la crise a eu un effet accélérateur pour les entreprises, qui ont l'opportunité de jouer un rôle majeur en exerçant mieux leurs responsabilités (Triki & Pündrich, 2011). Malgré les nombreuses difficultés rencontrées par les entreprises libanaises, beaucoup ont agi en faveur de la solidarité nationale et dans une perspective normative, sans oublier que le mimétisme joue également un rôle majeur dans ce sujet. Les entreprises, quant à elles, ont minimisé la vague de licenciements déjà amorcée en raison de la crise socio-économique existante, et ont fait des efforts pour maintenir leurs objectifs de maintenir de bonnes relations avec leurs employés (Khawaja & Dubruc, 2022).

Dans leur étude dans le contexte des banques commerciales au Liban, après que ce secteur en particulier a subi des crises dévastatrices, Douaihy et Rowe (2023) constatent que l'adoption des régulations sociales de la part des banques libanaise pendant les crise était principalement due à des pressions coercitives, alors que le choix entre ces réglementations est fortement dépendant de forces mimétiques en premier lieu et normatives en second lieu. Par ailleurs, et selon (Kobrossy et al., 2022), les pressions institutionnelles normatives conduisent paradoxalement à l'adoption d'une RSE implicite dans le contexte libanais. Pour l'auteur, la RSE dans le contexte libanais (avec toutes les crises vécues) induit des éléments du système marchand national, notamment les idéologies des institutions culturelles et religieuses (toujours perturbées) et leur effet sur les acteurs internes à adopter des comportements éthiques particuliers. Ces efforts de la RSE selon les auteurs sont considérés comme implicites car « *ils sont initiés par des institutions informelles du système national des entreprises et ne nécessitent pas un strict respect de la RSE en termes de clarté et de reporting. Ces pressions ont favorisé l'adoption de la RSE implicite, avant même que le mouvement de la RSE explicite ne commence* » (Kobrossy et al., 2022, p. 14).

### **2.1.3 Synthèse de la section**

En capitalisant sur la perspective néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), cette section explore l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles directes. Elle examine comment le contexte de macro crise sur les pressions institutionnelles qui, à leur tour, incitent à une adaptation isomorphe des stratégies de la RSE. Cette question, qui sert le premier objectif de la recherche, utilise le cadre néo-institutionnel du DiMaggio et Powell (1983) et explore l'influence de la crise exogène sur les trois pressions institutionnelles (coercitive, mimétique et normative) exercées au sein des champs organisationnels.

Par ailleurs, l'évolution de ces pressions en temps de crise nécessite des réponses de la part des entreprises, ce qui les amène à prendre des décisions cruciales concernant leurs stratégies RSE. Ces décisions (réponses aux pressions institutionnelles) pourraient prendre la forme d'une adaptation des stratégies de la RSE, où cette adaptation pourrait être soit vers une conformité institutionnelle (motivée par des soucis de légitimité), soit vers une dynamique institutionnelle (motivée par des soucis d'efficacité). C'est ce qui sera discuté dans les prochaines sections.

## **Section 2 : Continuum de l'institutionnalisation des stratégies RSE**

La littérature souligne les interactions potentielles entre de multiples pressions directes et indirectes, exercées sur les entreprises en temps de crise, au sein des champs organisationnels, conduisant à des changements d'attitudes et de comportements des entreprises en matière de RSE.

S'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle (Bromley & Powell, 2012; Oliver, 1992; Oliver, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), cette section présente d'abord un tableau décrivant les réponses potentielles des entreprises aux pressions institutionnelles directes évolutives en raison du contexte de crise (présentées dans la section 1 de ce chapitre). D'ailleurs, et inspirées des travaux d'Oliver (1991), les différentes réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles en situation de crise seront représentées par un continuum d'institutionnalisation (niveaux d'institutionnalisation (NI)), qui décrit le large spectre des engagements RSE des entreprises (du conformisme passif au dynamisme actif).

### **2.2.1 Réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles**

#### **2.2.1.1 Continuum d'institutionnalisation de la RSE**

En effet, la gestion de crise vise à gérer la crise à moindre coût, ou si possible, avec un bénéfice (Civelek et al., 2016). C'est ce que Niininen (2013) appelle la gestion efficace des coûts, qui, selon l'auteur, est la clé pour maintenir la viabilité des entreprises pendant et après la crise. Dans cette perspective, les défis de l'engagement en matière de RSE deviennent beaucoup plus complexes en période d'instabilité (Fournier, 2020). C'est en effet pourquoi, en temps de crise, la sincérité des engagements RSE pourrait le mieux se révéler (Fournier, 2020; Bodet & Lamarche, 2016). En la matière, Fournier (2020, p : 2) a écrit : « *c'est quand les choses vont mal, que les budgets diminuent, que l'on peut mesurer la volonté réelle des entreprises de continuer à contribuer positivement à la société* ».

Néanmoins, certaines entreprises insistent pour adopter une forme institutionnellement de stratégie RSE, en prenant des mesures pour gérer les crises de manière à atténuer les effets négatifs induits sur les parties prenantes internes et externes (Ashraf et al., 2021). À cet égard, de nombreuses recherches montrent que ces entreprises sont celles qui sont susceptibles de renforcer leur création de valeur (Janssen et al., 2015), ainsi que leur résilience (Hills, 2000; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Malgré ce constat, Gond et al. (2011) considèrent que le risque de promouvoir des formes de RSE cosmétiques, qui se concentrent sur la sauvegarde de la face plutôt que sur la reconstruction (green washing), est amplifié lors des situations de crise.

La RSE pourrait devenir dans un tel cas un concept masquant des pratiques totalement contraires à l'éthique, voire une sorte d'image idéalisée de pures relations économiques.

D'après ce qui précède, et d'un point de vue néo-institutionnel, il est évident que les réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles, notamment dans les situations de crise, peuvent varier de manière plus prononcée, cette variation se manifestant potentiellement sur un long continuum d'institutionnalisation.

### **2.2.1.2 Continuum de phases d'institutionnalisation de la RSE**

La théorie institutionnelle illustre comment l'exercice du choix stratégique peut être anticipé lorsque les organisations sont inconscientes, aveugles ou tiennent pour acquis les processus institutionnels auxquels elles adhèrent (Meyer & Rowan, 1977). Cependant, la conformité organisationnelle aux processus institutionnels n'est pas toujours inévitable (Colyvas & Powell, 2006; Oliver, 1991). L'adhésion peut se manifester à des phases le long d'un continuum d'institutionnalisation, allant d'un état pleinement institutionnalisé à un état semi-institutionnalisé, voire pré-institutionnalisé, et même désinstitutionnalisé (Tolbert & Zucker, 1999).

D'ailleurs, les organisations dans un état pleinement institutionnalisé sont censées se conformer aux croyances et pratiques institutionnalisées, où la condition de « *fait social* » en fait la seule condition « *concevable, évidente ou naturelle* » pour mener une activité organisationnelle (Berger & Luckmann, 1967; Zucker, 1987, cité par Oliver, 1991). En revanche, la désinstitutionnalisation fait référence à « *l'érosion ou à la discontinuité d'une activité ou d'une pratique organisationnelle institutionnalisée* » (Oliver, 1992, p. 563). Pour Colyvas et Powell (2006), les différences entre les niveaux d'institutionnalisation entre les organisations dépendent du degré de renforcement entre la question de « *la légitimité organisationnelle* » et les enjeux « *tenus pour acquis* ».

La légitimité organisationnelle, qui est le concept le plus fondamental de la théorie institutionnelle (Colyvas et Powell 2006), a été décrit par Suchman (1995) comme « *une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ». « *Tenu pour acquis* » par contre symbolise « *les compréhensions préconscientes, des attentes préétablies, un schéma ou un scénario pour guider l'interaction, une routine très efficace, une valeur profondément ressentie et une pratique largement répandue et fortement ancrée, qui sont améliorées par la pratique et la réplique* » (Colyvas & Powell, 2006, p. 105).

Tolbert et Zucker (1999) notent que les « calculs coûts-bénéfices » et les « préoccupations sociales excessives » de l'organisation ne doivent pas être traités comme des opposés, mais plutôt comme représentant les deux extrêmes vers lesquels la prise de décision et le comportement organisationnels doivent éventuellement passer à travers. À cet égard, l'absence totale de résistance aux pressions institutionnelles lorsque la survenance de certains événements et/ou l'incertitude des risques conduit à une adaptation vers l'extrême de la conformité institutionnelle (préoccupations sociales excessives) ; ainsi, une forte résistance conduit vers l'extrême du dynamisme institutionnel (calculs coûts-bénéfices) (Tolbert & Zucker, 1999; Oliver, 1991; Meyer & Rowan, 1977).

### **2.2.1.3 Continuum de modèles de dynamisme institutionnel de la RSE**

En effet, la mise en place des stratégies RSE est une question problématique de légitimité qui met en jeu des intérêts contradictoires et conflictuels (intérêt des parties prenantes internes, intérêt des parties prenantes externes, etc.), alors que ce conflit pourrait être amplifié en cas d'incertitude croissante, conduisant à de réelles menaces de caractère institutionnel pour ces stratégies (Campbell, 2007). En d'autres termes, l'existence d'intérêts et de pratiques hétérogènes divergents ou discordants, des changements dans les lois ou les attentes sociales, ou encore des troubles sociaux provoqués par des situations d'incertitude peuvent entraver le processus d'institutionnalisation (Oliver, 1992). C'est ici qu'intervient le discours sur la dynamique potentielle des stratégies de la RSE, pour laquelle les entreprises pourraient opter pour, lorsqu'elles y voient des opportunités (Campbell, 2007), ou lorsqu'elles y trouvent des justifications (Oliver, 1992).

En effet, la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977) place les institutions au cœur de l'analyse de la conception et des comportements des organisations (Berthod, 2018). Cependant, Powell (1991) suggère d'examiner de plus près les comportements organisationnels pour observer la nécessité d'une dynamique institutionnelle et découvrir comment la lutte pour faire respecter les croyances institutionnalisées contribue réellement à l'évolution de ces croyances.

L'incomplétude de l'institutionnalisation et sa contestation ont conduit à ce que la question des divergences en termes de réponses des organisations aux pressions institutionnelles devienne pertinente, les intérêts et l'agence devenant une explication potentielle.

Certains auteurs estiment que dès lors que l'institutionnalisation est incomplète, la discrétion émerge en matière de réponses aux pressions institutionnelles (Bensebaa & Béji-Bécheur,

2005). Alors que Scott (1987) soutient que les systèmes institutionnels définissent les fins et les moyens par lesquels les différents intérêts de parties prenantes sont déterminés, optimisés et poursuivis, d'autres théoriciens institutionnels ont cependant tenté d'intégrer les intérêts des actionnaires en priorité, estimant que la dynamique institutionnelle (la résistance) aux pressions institutionnelles constitue ainsi un choix stratégique (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005). À une époque où l'isomorphisme (la conformité institutionnelle) joue un rôle important dans la théorie des organisations comme alternative aux explications du changement organisationnel basées sur la légitimité (Boxenbaum & Jonsson, 2017; Scott, 1987; Zucker, 1987), la dynamique institutionnelle contribue à expliquer pourquoi les organisations semblent constamment se réformer (Tolbert & Zucker, 1983). De même, l'existence de croyances et de pratiques hétérogènes divergentes des parties prenantes, peuvent entraver la poursuite de l'adoption de croyances institutionnalisées (Oliver, 1992), et appelle par conséquent au découplage (Bromley & Powell, 2012 ; Meyer & Rowan, 1977), voire à la désinstitutionalisation (Zilber, 2002; Oliver, 1992), afin de garantir la viabilité de l'entreprise.

**Tableau 4 :** Stratégies et voies de réactivité institutionnelle de la RSE

<b>Stratégie de réactivité institutionnelle</b>	<b>Voie de réactivité institutionnelle</b>	<b>Référence</b>
Conformité passive	Passive	Meyer et Rowan (1977)
Conformité active	Active	DiMaggio & Powell (1983)
Découplage moyens-fins	Active	Bromley & Powell (2012)
Découplage politique-pratique	Active	Bromley et Powell (2012) Meyer et Rowan (1977)
Désinstitutionalisation (Partielle / complète)	Active	Oliver (1992)

Source : Conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Le **Tableau 4** présente la synthèse de la revue de littérature réalisée dans le cadre de cette thèse, concernant la réactivité institutionnelle de la RSE, de la voie active à la voie passive, face aux situations contingentes. Ces contingences appellent un réexamen de la dimension institutionnelle, en particulier pour les stratégies RSE en fonction de situations incertaines caractérisées par la rareté des ressources.

Bref, et sur la base de la littérature examinée, et en s'appuyant sur les définitions adoptée à cet égard par Bromley et Powell (2012); Oliver, (1991, 1992) ; DiMaggio et Powell (1983); Meyer et Rowan (1977):

Le « découplage politique-pratique » est considéré dans cette thèse telle qu'il se produit lorsque l'entreprise atteint un haut niveau de mise en œuvre de la politique de la RSE mais un faible niveau de pratique des activités de la RSE.

Alors que le « découplage moyens-fins » se produit lorsque l'inverse se produit, c'est-à-dire lorsque l'entreprise atteint un haut niveau de mise en œuvre des pratiques de la RSE sans adapter un haut niveau d'exigences politiques.

Cependant, si les politiques et pratiques de la RSE sont à des niveaux relativement bas, la stratégie de la RSE de l'entreprise donnée sera au niveau d'une désinstitutionnalisation partielle. En revanche, un niveau de conformité très médiocre de la RSE, tant politique que pratique, reflète un phénomène de désinstitutionnalisation complète.

En effet, la théorie néo-institutionnelle de l'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977) est le cadre à partir duquel sera issue l'analyse de la question de recherche concernant l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles.

Par ailleurs, la théorie néo-institutionnelle (conformité vs réactivité) (Bromley & Powell, 2012; Colyvas & Powell, 2006; Tolbert & Zucker, 1996; Oliver, 1992; Oliver, 1991; Powell, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) sera le cadre à partir duquel l'analyse de la deuxième question de recherche, examinant les réponses des entreprises aux pressions institutionnelles, sera dérivée.

#### **2.2.1.4 Continuum de stratégies et tactiques institutionnelles de la RSE**

Cette thèse emploie le continuum de réponse organisationnelle d'Oliver (1991) (**Tableau 5**) pour décrire la réponse RSE des organisations dans une société fragmentée par des situations de crise.

Oliver (1991) propose un continuum des différentes réponses stratégiques que développent les entreprises face aux pressions institutionnelles. Les entreprises peuvent se conformer aux pressions institutionnelles (acquiescer), faire des compromis (compromis), les éviter (éviter), les défier (défier) ou les manipuler (manipuler).

**Tableau 5 : Réponses stratégiques/tactiques des organisations aux pressions institutionnelles**

Réponses stratégiques	Réponses tactiques			Explication
	passive	à	active	
L'Institution-nalisation	La conformité, Tenue pour acquise (l'isomorphisme)			Pratiques RSE profondément ancrées dans les processus organisationnels, et des catégories complexes de routines sont traduites en règles d'action.
L'acquiescement	Habituer			Suivre des normes RSE invisibles tenues pour acquises
		Imiter		Mimétisme explicite institutionnalise les modèles RSE
			Se conformer	Respecter les règles et normes RSE
Le compromis	Équilibrer			Équilibrer les attentes des multiples parties prenantes
		Pacifier		adapter les éléments institutionnels de la RSE
			Négocier	Négocier avec les parties prenantes
L'évitement	Cacher			Déguisement de non-conformité RSE
		Amortir		Desserrer les attaches RSE institutionnelles
			S'échapper	Modification des objectifs, activités ou domaines RSE
La défiance	Rejeter			Ignorer les normes et valeurs explicites de la RSE
		Défier		Contestation des règles et exigences RSE
			Attaquer	S'attaquer aux sources des pressions de la RSE
La manipulation	Coopter			Importer de nouveaux constituants influents de la RSE
		Influencer		Façonner de nouvelles valeurs et critères RSE
			Contrôler	Composantes institutionnelles dominantes de la RSE

Source : adapté d'Oliver (1991, p. 152)

Chacune de ces réponses (stratégies) se décline elle-même en trois tactiques comme indiqué dans le **Tableau 5**. Les écrits ci-dessous décrivent les réponses stratégiques en matière de la RSE face aux pressions institutionnelles, adaptés des travaux d'Oliver (1991) sur ce sujet.

**Stratégie d'acquiescement** intègre une grande partie de la convergence institutionnelle de la RSE (isomorphe). L'acquiescement est donc la stratégie passive, puisqu'en se conformant, une entreprise accepte passivement les pressions institutionnelles imposées, en cherchant : (1) à habituer, (2) à imiter ou encore (3) à se conformer aux pressions institutionnelles.

Les quatre autres stratégies présentées ci-dessous représentent des réponses de plus en plus actives aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991).

**Stratégie de compromis** intègre une grande partie du découplage moyens-fins. Dans la stratégie de compromis (compromise), les organisations peuvent adopter plusieurs tactiques cherchant : (1) à équilibrer (balance), (2) à pacifier (pacify) ou encore (3) à négocier (bargain) les attentes des différentes parties prenantes.

**Stratégie d'évitement** est le plus étroitement lié au découplage politique-pratique, car il implique une conformité symbolique, y compris la dissimulation de la non-conformité et la mise en mémoire tampon des structures techniques. Donc, le découplage peut provenir des tactiques liées à la stratégie d'évitement (éviter) soit : (1) en masquant leur non-conformité (conceal) en adoptant des procédures ritualistes, (2) en s'isolant de l'observation extérieure en détachant leurs activités techniques des points de contacts extérieurs (buffering), (3) ou en fuyant le champ dans lequel s'exerce une pression institutionnelle (escape) (Zelinschi et al., 2013).

**Stratégie de défiance** consiste à rejeter les demandes institutionnelles où les organisations peuvent adopter plusieurs tactiques cherchant : (1) à rejeter (2) à défier ou encore (3) à attaquer les sources de pressions institutionnelles.

**Stratégie de manipulation** consiste cependant à tenter de contrôler la source et le contenu de la pression institutionnelle où les organisations peuvent adopter plusieurs tactiques cherchant : (1) à coopter (2) à influencer ou encore (3) à contrôler les sources de pressions institutionnelles.

Par ailleurs, Zelinschi et al (2013) ont écrit à propos de la typologie d'Oliver que :

*« Les différentes réponses stratégiques suggérées ne semblent pas indépendantes les unes des autres. Une organisation peut par exemple, agir par imitation (acquiescement), tout en cherchant à équilibrer les pressions des parties prenantes, en les pacifiant ou en les négociant, tout en faisant du découplage (avoidance strategy) soit en masquant sa non-conformité, soit en l'éloignant des points d'inspection ».*

Et vu de cela, Orton et Weick (1990) estiment qu'il existe des situations où simultanément l'organisation fera preuve de résistance (sur certains attributs ou normes à respecter) et en même temps de conformité (sur d'autres).

D'ailleurs, les stratégies de défiance et de manipulation ne seront pas considérées dans cette thèse comme faisant partie du découplage institutionnel (comme le préconise Oliver (1991). Ils seront considérés comme faisant partie du processus de désinstitutionnalisation (Bromley & Powell, 2012).

### 2.2.1.5 Continuum de référence de la RSE

Selon la revue de la littérature présentée, une association entre les continuums de niveaux d'institutionnalisation (réponse stratégique aux pressions institutionnelles) (Oliver, 1991) et la réactivité institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983; Bromley et Powell, 2012; Oliver, 1992), ainsi que les phases d'institutionnalisation (Tolbert et Zucker, 1999), a pu être détectée, comme présenté dans le **Tableau 6**. Ce tableau résume l'observation de Bromley et Powell (2012) à cet égard où les auteurs lient chaque réponse stratégique aux pressions institutionnelles (niveau institutionnel de la RSE) à un modèle correspondant de réactivité institutionnelle, et à une phase d'institutionnalisation en conséquence.

**Tableau 6** : Stratégies, modèles et phases de réactivité institutionnelle de la RSE

	Réponse stratégique aux pressions institutionnelles (Continuum du niveau d'institutionnalisation de la RSE)	Réactivité institutionnelle de la RSE	Phases d'institutionnalisation de la RSE
Conformisme	Conformité	Conformité passive	Pleinement institutionnalisé
	Acquiescement	Conformité active	Institutionnalisé
Dynamisme	Compromis	Découplage moyens-fins	Semi-institutionnalisé
	Evitement	Découplage politique-pratique	Pré-institutionnalisé
	Défi	Découplage complet	Partiellement désinstitutionnalisé
	Manipulation	Désinstitutionnalisation	Désinstitutionnalisé

*Conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature de Bromley et Powell (2012) ; Oliver, (1991)*

« L'acquiescement » est la conformité (l'isomorphisme actif, phase institutionnalisée).

En revanche, le « compromis » peut incorporer une grande partie du découplage moyens-fins (phase semi-institutionnalisée).

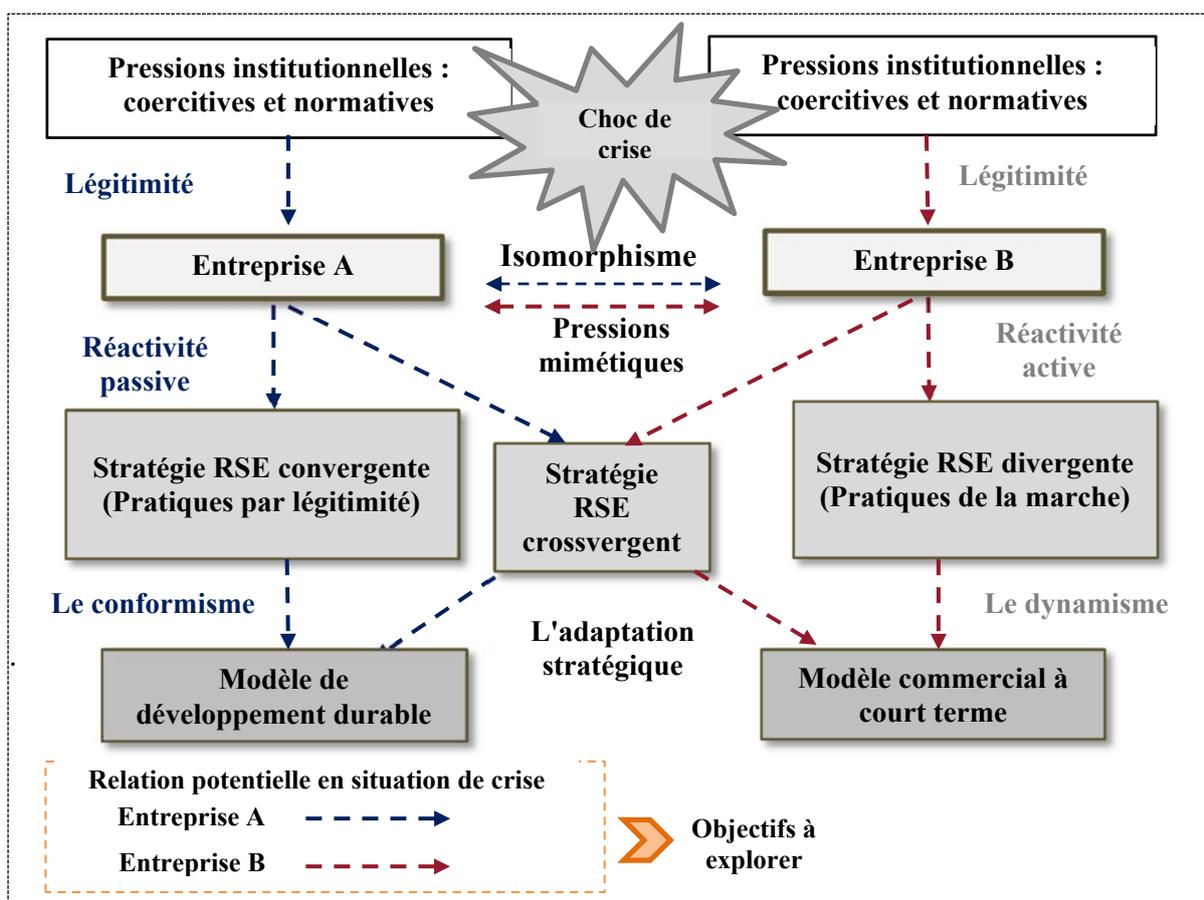
« Le compromis » est censé être lié au découplage politique-pratique (phase Pré-institutionnalisée).

De plus, les organisations peuvent s'engager dans des stratégies de « défiance » et « manipulation » (désinstitutionnalisation) pour façonner leur définition sociale.

## 2.2.2 Schématisation de référence de l'adaptation de la RSE en temps de crise

D'après la revue de littérature réalisée, la **Figure 13** représente la schématisation de référence de l'adaptation institutionnelle de la RSE proposée par cette thèse où les pressions institutionnelles directes exercées sur les entreprises pour l'institutionnalisation de leurs stratégies RSE pourraient avoir les réponses suivantes : soit l'entreprise se conforme, soit elle y résiste. Mais dans les deux cas, c'est le sens et l'interprétation donnée à ces pressions et à ce qu'elles considèrent comme légitime qui vont conduire aux réponses formulées (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005). C'est dans cette perspective qu'Oliver (1992, P : 580) se demande « comment la conformité passive, par opposition au dynamisme actif, peut contribuer à la validité sociale, et comment les mythes et les valeurs, plutôt que l'efficacité et l'autonomie, peuvent conduire à la survie organisationnelle ! ».

Figure 13 : L'impact des pressions institutionnelles sur les entreprises catalysées par la crise



Source : conception par l'auteure basée sur les travaux de Burlea Schiopoiu (2006)

Par ailleurs, la stratégie RSE adoptée lors des situations de crise influence la légitimité des entreprises, c'est-à-dire peut remettre en cause, renforcer ou altérer cette légitimité (Falkheimer,

2021), en fonction de la catégorie de réactivité de leur réponse : divergente, convergente ou bien cross-vergent (Jamali & Neville, 2011).

Selon Mahdi et Nassar (2021), les entreprises qui réussiront dans des situations incertaines sont celles qui fonderont soigneusement leur avantage concurrentiel sur la meilleure combinaison d'intelligence, de connaissances et de compétences, qui s'agrègent pour créer en permanence une valeur ajoutée qui fait la différence. L'intelligence, les connaissances et les compétences du personnel organisationnel, en tant qu'acteurs humains, sont principalement influencées par les valeurs sociales que la direction adopte lors de situations de crise. Et les directions à leur tour sont influencées par des pressions institutionnelles exercées de l'extérieur, dans le champ organisationnel.

La stratégie RSE, lorsqu'elle reflète une réponse passive aux pressions institutionnelles (réactivité convergente), peut contribuer à créer un environnement résilient (Berger-Douce, 2021), qui peut fournir une légitimité acquise dans le domaine opérationnel ainsi qu'une base appropriée pour un avantage concurrentiel (Chedrawi et al., 2020). En effet, et selon Snyder et al. (2006), juger les gens sur la façon dont ils réagissent sous les pressions est également vrai pour les organisations. Pour les auteurs, le moment crucial pour juger de l'intégrité éthique d'une organisation est la façon dont elle répond à une crise. Ceci explique pourquoi la gestion de crise tente d'analyser en premier lieu comment les mesures à adopter influencent les perceptions et les valeurs des parties prenantes (Björck, 2016; Freeman, 2010). À cet égard, Weber et Glynn (2006) proposent que les cadres institutionnels qui représentent une réponse passive aux pressions institutionnelles définissent des arguments rationnels pour des réponses appropriées, considérées comme une pré-qualification de l'approche de gestion de crise et qui influence positivement les exigences des parties prenantes (Gundel, 2005).

D'ailleurs, la réaction des acteurs (entreprises) face aux pressions institutionnelles n'est pas toujours passive; ils font des choix dans les interprétations du sens mis en avant (Schwandt, 2017). Les acteurs perçoivent leur propre signification des institutions et donnent à leurs actions un sens basé sur ces perceptions (Weick, 2010).

Plusieurs auteurs (cités dans Oliver, 1991) ont fait valoir que la conformité institutionnelle réduit l'efficacité des organisations, tandis que les stratégies de dynamisme institutionnel favorisent l'efficacité. Dans cette optique, le dynamisme institutionnel pourrait être un choix plus approprié, en particulier dans des cas contingents et particuliers, en gardant à l'esprit la

conclusion de Dacin et al. (2002), selon laquelle les institutions elles-mêmes évoluent au fil du temps et ne peuvent être considérées comme immuables.

### **2.2.3 Synthèse de la section**

Cette section examine comment les organisations peuvent réagir aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise. En effet, la recherche sur le comportement organisationnel en situation de crise à travers le prisme institutionnel est cruciale, car l'étude à la fois du conformisme et du dynamisme institutionnels au sein d'un même champ organisationnel a été moins abordée dans la littérature (Aksom & Tymchenko, 2020). À cet égard, cette section présente une association entre différents niveaux d'institutionnalisation de la RSE (réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991)) et les modèles correspondants de réactivité institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Bromley et Powell, 2012 ; Oliver, 1992), allant de la conformité institutionnelle passive à la désinstitutionnalisation.

## **Section 3 : Réactivité institutionnelle des organisations en temps de crise**

Cette section explore comment les entreprises pourraient répondre aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies de la RSE en temps de crise. Elle examinera donc les réponses potentielles des entreprises aux pressions institutionnelles émanant du champ organisationnel, où ces réponses pourraient varier entre différentes réactivités institutionnelles allant de la conformité institutionnelle passive à la désinstitutionnalisation complète.

### **2.3.1 Convergence institutionnelle de stratégies RSE en situation de crise**

#### **2.3.1.1 Conformité institutionnelle passive de la RSE**

En effet, de nombreuses recherches ont montré que les entreprises qui prennent des mesures pour gérer les crises d'une manière qui atténue les effets négatifs induits sur les parties prenantes interne et externe (Ashraf et al., 2021) sont également susceptibles de renforcer leur création de valeur (Janssen et al., 2015), et leur résilience en conséquence (Hills, 2000; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Donc, et pour parvenir à ce que Lidolff (2020) a appelé « *un solide levier de résilience pendant les situation de crise* », Xu et al. (2021) suggèrent que la RSE doit aller au-delà de la simple compilation d'une liste de comportements socialement responsables (perspective de possibilité et bien du marché). Les entreprises doivent se concentrer davantage sur leur vision intérieure (responsabilité intrinsèque) des relations avec leurs parties prenantes. Cette approche de la gestion de crise donne à la RSE (valeurs ON / stratégie ON ou bien la perspective de DD) un fondement stratégique, puisque cette stratégie est ce qui prépare l'entreprise à répondre de manière optimale aux attentes et demandes légitimes de la société, y compris de ses parties prenantes (Freeman, 1984) notamment en situation de crise (Lendzion, 2015). Dans le même perspective, Story et Neves (2014), Visser (2009), Jamali et Mirshak (2007) suggèrent que les entreprises doivent remettre en question leurs stratégies RSE en situation de crise afin que cette stratégie<sup>66</sup> ne se limite pas à quelques effets d'image (stratégies promotionnelles), et pour que l'entreprise gagne en légitimité en conséquence. L'expérience des crises, dont aucun pays n'a été épargné, souligne la nécessité de principes éthiques et de normes morales reconnues, dont l'environnement des affaires a besoin pour donner du sens aux pratiques professionnelles (Stuart et al., 2021). Et comme les décisions que nous prenons définissent nos vies (Lerner et al., 2015), les entreprises sont jugées sur la manière dont elles

---

<sup>66</sup> La stratégie à cet égard est davantage un cadre de référence, un ensemble d'hypothèses qui guident la prise de décision, les actions et les évaluations (Jonker & Pijkeren, 2006).

agissent dans les moments difficiles (Smith & Pepe, 2020). Snyder et al. (2006) croient que la réponse organisationnelle face à une crise offre une perspective à travers laquelle les parties prenantes peuvent voir l'identité<sup>67</sup> éthique d'une organisation. Ainsi, la crédibilité et la réputation des organisations sont fortement influencées par leur perception et leurs réponses aux situations de crise (Olawale, 2014).

Et puisque les crises sont l'occasion de changer les modes de pensée et d'action dominants (Birkmann et al., 2010), les expériences de gestion de crise, notamment celles documentées dans la littérature (surtout la littérature abondante après la crise de COVID-19), attribuent à la conformité institutionnelle de la RSE, un fondement stratégique en ce matière (Falkheimer, 2021). Ce fondement stratégique renvoie à la capacité de la RSE institutionnalisée à répondre aux attentes et demandes légitimes des parties prenantes (Freeman, 1984). En effet, selon Falkheimer (2021), les crises influencent la légitimité des entreprises et peuvent remettre en cause, renforcer ou altérer cette légitimité en fonction de leur réponse à la crise. Cette approche de la gestion de crise donne à la RSE, un ancrage stratégique, en répondant aux attentes et demandes légitimes des parties prenantes et de la société dans son ensemble (Freeman, 1984). À une époque, où le monde est confronté à une série de défis et de difficultés causée par la crise de Covid-19, de nombreuses entreprises qui n'ont pas encore développé une stratégie responsable systémique<sup>68</sup> ont reconnu que la RSE ne peut plus se limiter à la participation à des activités dispersées et purement caritatives (Mahdi & Nassar, 2021). Les circonstances contingentes poussent certaines entreprises à assumer des responsabilités stratégiques et systémiques<sup>69</sup> envers la société en améliorant la justice socio-économique, c'est-à-dire de veiller au bien-être de la société dans les moments critiques (Khan et al., 2012) et en définissant des stratégies sociales responsables urgentes et ad hoc.

Néanmoins, pour convaincre les entreprises que le temps des crises est le moment de maintenir des normes élevées, Svedin (2015) a fait valoir que le manque d'attention aux dimensions éthiques en temps de crise a conduit les décideurs à des crises prolongées qui ne parviennent jamais à un terme<sup>70</sup>. Ainsi, Héraud (2020) a affirmé que les entreprises les mieux notées au

---

<sup>67</sup> Scott & Lane (2000) définissent l'identité organisationnelle comme « l'ensemble des croyances partagées entre les cadres supérieurs et les parties prenantes sur les caractéristiques centrales, durables et distinctives d'une organisation. » (S. G. Scott & Lane, 2000, p. 44). Définir une identité organisationnelle revient donc à identifier ses responsabilités sociales avec ses différentes facettes, dont la légitimité (Carroll, 1979) et la satisfaction des attentes de ses actionnaires, pour les choix et les comportements organisationnels.

<sup>68</sup> L'approche systémique invite les organisations à prendre des décisions en connaissance des conséquences, en identifiant les gains potentiels et les risques de tel ou tel choix.

<sup>69</sup> Une « stratégie RSE systémique » en référence à la typologie RSE présentée dans (Visser, 2012)

<sup>70</sup> En référence à la relation directionnelle entre l'entreprise et la société qui l'entoure.

regard de leurs préoccupations sociales et environnementales ont démontré une importante capacité de résilience avec une résistance significative aux chocs économiques et financiers lors de la crise du Covid-19. Lenzion (2015) suggère que l'organisation adopte une gestion socialement responsable à travers l'adaptation continue du modèle de politiques et de pratiques, en répondant à la fois aux parties prenantes internes et aux demandes changeantes de l'économie contemporaine. L'auteur estime que les entreprises construisent ainsi leur modèle de résilience, en adoptant une gestion socialement responsable afin de s'adapter aux différentes circonstances et aux changements des environnements externes et internes. Selon Doll et Haas (2007), la résilience organisationnelle semble être renforcée lors de l'adaptation de la préoccupation des responsabilités sociales, révélant ainsi une appréciation de l'équité, c'est-à-dire lorsque les normes, règles et procédures organisationnelles facilitent l'interaction sociale organisationnelle. Pour les auteurs, l'organisation qui cherche à être résiliente acquiert, mobilise, alloue et utilise efficacement les ressources là où la réflexion critique sur les valeurs permet à l'organisation de raisonner, de fixer des objectifs, de prendre des décisions et de développer et mettre en œuvre des stratégies d'amélioration organisationnelle. Rizkallah (2019) a confirmé cette idée et ajouté que les entreprises devraient agir dans le meilleur intérêt de la confiance de leurs employés, clients, fournisseur et le bien publique en temps de crise, tout en prenant des décisions éthiques. L'auteure a expliqué que lorsque l'entreprise accorde plus d'importance au chiffre d'affaires qu'à son fonctionnement et à son engagement envers ses parties prenantes, certaines valeurs sont alors négligées. L'auteure a ajouté qu'en négligeant certaines valeurs sociales<sup>71</sup>, le management des entreprises devient biaisée. En revanche, même l'intention de maintenir les activités de la RSE dans le cas d'un scénario d'événement négatif fournit la preuve d'une culture éthique positive, particulièrement lorsque l'intention est d'améliorer les performances financières futures (Stuart et al., 2021). Dans cette même perspective, et selon Bensebaa et Béji-Bécheur (2005), la situation incertaine est l'inertie de l'institutionnalisation au sein des entreprises. Par ailleurs, les auteurs estiment que les préoccupations sociales des entreprises face à tout événement critique sont liées à l'importance des perturbations sociales provoquées par ces événements. Pour eux, plus les événements sont graves, plus grande est l'inertie des entreprises à affirmer leur légitimité et à accélérer en conséquence leur mise en conformité institutionnelle. D'ailleurs, Hamidovic (2012) affirme que l'application de l'éthique des affaires au sein d'une organisation commence par de bonnes pratiques de la RSE. Par ailleurs, le défi pour les

---

<sup>71</sup> Les valeurs sociales de l'entreprise pourraient être définies comme des catégories qui définissent des états d'existence souhaitables qui guident et évaluent les comportements de ladite entreprise et expriment ses besoins.

entreprises, surtout aux moments difficiles, est donc d'adapter une stratégie RSE en considérant sa cohérence avec les valeurs de l'entreprise et les orientations spécifiques de ses parties prenantes (Jamali et al., 2009). La théorie de la convergence institutionnelle postule que les acteurs en crise tendent à construire une réalité iconique qui leur donne du sens, des émotions et des motivations pour agir (Chen, 2009). C'est dans cette perspective que les acteurs de diverses entités (par exemple les organisations publiques et privées) ont tendance à créer des réalités sociales communes dans des situations de crise, ce qui pourrait être réalisé grâce à des visions rhétoriques de la RSE, qui peuvent servir de thèmes emblématiques reflétés auprès des parties prenantes. Ainsi, une relation institutionnelle favorable entre l'entreprise et les parties prenantes agit comme un tampon contre les dommages de la crise : les parties prenantes peuvent ignorer les implications négatives de la crise, en détournant de toute spéculation infondée sur l'interprétation inexacte de la crise par l'organisation, ou être plus réceptives à l'interprétation de la crise par l'organisation (Chen, 2009).

### **2.3.1.2 Conformité institutionnel active de la RSE**

Si Tolbert et Zucker (1983) croit que la théorie institutionnelle est capable d'expliquer le comportement de non-choix dans le contexte de normes et de croyances tenues pour acquises, Weick (1995) souligne que les décisions organisationnelles, notamment dans des situations inhabituelles, impliquent souvent une réflexion consciente et rationnelle, des efforts, et des manœuvres pour assurer la longévité de l'organisation. Et puisque l'influence institutionnelle dans un champ donné n'est pas unidirectionnelle, les organisations et leurs acteurs, dans leur intention d'assurer leur longévité, peuvent également exercer des effets significatifs sur le champ organisationnel (Dacin et al., 2002). D'ailleurs, ce n'est que récemment (en relation avec l'émergence de l'institutionnalisme) que les chercheurs ont commencé à examiner les manières dont les organisations affectent les règles et les politiques à travers des processus de perception, d'interprétation, de négociation et de mise en œuvre (Weick, 1995), ainsi que par la mise en œuvre de nouvelles logiques institutionnelles par des acteurs qui donnent du sens et de la vie aux institutions lorsque l'environnement l'exige (Dacin et al., 2002; Kostova & Roth, 2002). C'est lorsque l'environnement institutionnel d'un champ donné ne peut garantir la conformité institutionnelle passive à la RSE, et lorsque cette conformité passive s'avère irréalisable par les entreprises, que le phénomène de conformité institutionnelle active à la RSE peut alors être envisagé (Popkova et al., 2021). A ce propos, Carroll (2021), par exemple, recommande aux entreprises, pendant la crise du COVID-19, de veiller à ce que leurs deux principaux axes de parties prenantes, les salariés et les consommateurs, soient soutenus de manière durable. En

outre, l'auteur estime que lesdits deux axes seront le cœur de l'agenda de la RSE pour les années à venir, en raison d'un environnement mondial caractérisé par une instabilité persistante. L'auteur a également ajouté que pendant la pandémie, « *les entreprises se demandent si elles peuvent réellement répondre aux attentes de la société (comme l'un des axes de la RSE visant les PP externes), tout en réalisant suffisamment de bénéfices pour continuer à fonctionner* » (p.1264). Dans le même perspective, Chen (2009) déclare que la gestion de crise nécessite que les gestionnaires mettent en œuvre des normes institutionnelles nécessaires pour répondre aux attentes des parties prenantes PP clés, où cette mise en œuvre est meilleure si elle est effectuée avant le début de la crise. Sinon, si les relations avec les PP clés ne sont pas solides, ces PP peuvent retirer leur soutien pendant la crise, prolonger les effets d'une catastrophe ou intensifier la menace associée à l'événement (N. Chen, 2009).

Par ailleurs, et plus particulièrement dans les pays en développement, l'institutionnalisation de la RSE dans ces pays n'est pas prédéterminée par des pressions internes (par convection c'est à dire par culture organisationnelle), mais bel et bien prédéterminée par des pressions externes (état du marché, réglementation étatique et sensibilisation des consommateurs) (Popkova et al., 2021). C'est dans cette perspective et ce contexte que Fournier (2020) estime que la période de crise est l'occasion pour la RSE de montrer son utilité, indépendamment de l'assentiment des acteurs de pression, et de montrer définitivement qu'il faut investir dans certains enjeux sociaux (insister sur certains axes) pour être une entreprise plus résiliente, qui anticipe mieux, et qui s'adapte mieux. En effet, dans l'incertitude, l'environnement des affaires devient ébranlé, menacé par la possibilité de perdre ses repères.

En revanche, et même si la RSE a longtemps été considérée comme un simple bonus, de nombreux auteurs estiment que les entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE répondant aux enjeux sociaux pressants de leurs parties prenantes directes, notamment les parties prenantes les plus touchées par la situation de crise, se distinguent par leur résilience (Héraud, 2020). Pour Reghezza-Zitt et Jon (2019), la résilience en situation de crise est le vecteur de l'intégration des organisations dans des démarches plus participatives dont le grand titre est d'équilibrer la responsabilité : financière, juridique, morale et éthique. En effet, la responsabilité représente un domaine dynamique dont les enjeux évoluent constamment en réponse aux attentes et aux besoins de la société, où ces attentes pourraient être amplifiées, voire évoluer ou se modifier (selon les priorités) en temps de crise. Selon Girardot (2021), l'adaptation des stratégies RSE institutionnelle, de manière à repenser les problèmes sociaux urgents, a des contributions positives dans le contexte de macro-crise, tant pour les parties

prenantes que pour l'entreprise: plus résiliente, satisfaction clientèle, réputation mieux entretenue, une image de marque plus forte vis-à-vis des concurrents, et confiance mutuelle accrue entre les entreprises et les employés.

En effet, l'interaction entre les parties prenantes et les entreprises concernant les pratiques de la RSE via différents canaux de diffusion est une tactique de persuasion pour créer des perceptions positives des parties prenantes sur les attributs organisationnels et la crédibilité dans le contexte de crise, représentant par là un mécanisme d'autodéfense pour protéger la légitimité organisationnelle en conséquence (Kassem et al., 2023). Dans une crise telle que la COVID-19, Kassem et al. (2023) ajoutent que les relations entreprises - parties prenantes doivent être hiérarchisées en fonction de la pertinence, de la légitimité et de l'urgence de leurs demandes.

Dans le même ordre d'idées, Kebaili (2020) a observé que les entreprises qui ont bien adapté leur approche de conformité institutionnelle pendant la crise pandémique du COVID-19 ont fait face à la crise et ont mieux résisté aux problèmes économiques qu'elle engendrait. À la lumière des bouleversements sociaux provoqués par la pandémie de COVID-19, la RSE selon Popkova et al. (2021) a atteint un nouveau niveau de maturité. Pour les auteurs, adapter la RSE pendant la crise du COVID-19 rend l'entreprise extrêmement populaire, et contribue ainsi à son processus de mise en conformité institutionnelle, en particulier dans les pays en développement. Certes, la plupart des entreprises connaissent le choc économique et financier après la crise du COVID-19 (Héraud, 2020). Cependant, et selon Kebaili (2020), ceux qui avaient mis en œuvre des politiques et des pratiques institutionnelles de la RSE adaptées, capables de mieux répondre aux situations contingentes, se sont révélés plus résilients.

Héraud (2020) estime que la conformité institutionnelle de la RSE prouve son utilité en temps normal. Pour autant, pour l'auteur, cela ne signifie pas qu'il n'est plus possible d'agir de manière responsable en temps de crise. L'auteur ajoute que l'organisation doit toujours trouver le meilleur moyen d'optimiser sa conformité institutionnelle pour répondre aux besoins émergents de la crise. C'est dans cette perspective que Bousquet (2020) estime que la pandémie de COVID-19 a poussé la RSE à l'âge adulte de la conformité institutionnelle. Pour l'auteur, cette crise a fait émerger des structures organisationnelles socialement responsables, façonnées par des initiatives engagées, et elles ont su transformer leur « *business model* », tout en façonnant l'économie de demain.

### 2.3.2 Cross-vergence institutionnelle de stratégies RSE en situation de crise

La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) a souvent été critiquée comme étant largement utilisée pour expliquer la persistance et l'homogénéité des phénomènes avec une relative inattention au rôle de l'intérêt personnel des agents dans l'élaboration de l'action (Oliver, 1991). Les théoriciens institutionnels (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) ont eu tendance à se concentrer sur la conformité plutôt que sur la résistance, la passivité plutôt que l'activité, et l'acceptation préconsciente plutôt que la manipulation politique en réponse aux pressions et attentes externes (Oliver, 1991). Dans une société à la fois rationalisée et de plus en plus fragmentée, les pressions externes, parfois conflictuelles, se multiplient, générant par là une hétérogénéité dans le champ organisationnel, qui à son tour crée des structures organisationnelles complexes (Yu, 2015). En effet, l'institutionnalisation est « *le processus par lequel les politiques d'une organisation sont traduites en pratiques, formant ses routines pour la gestion opérationnelle* » (DiMaggio & Powell, 1983; Junaid et al., 2015). Selon cette définition, l'institutionnalisation selon cette définition représente des contraintes sur les options parmi lesquelles les décideurs au sein de l'organisation peuvent choisir. Néanmoins, ces contraintes sont susceptibles d'évoluer avec le temps (Barley & Tolbert, 1997). Ainsi, lorsque les routines (actions tenues pour acquies) établies deviennent contraignantes et difficile à mettre en œuvre<sup>72</sup>, les organisations commencent à chercher et expérimenter de nouvelles pistes d'action, en adaptant certains aspects institutionnels et en abandonnant d'autres, dans un souci de flexibilité et d'agilité (Powell et al., 2017).

Et pour retracer le cheminement adaptatif des aspects institutionnels des organisations, Lee (2008) mène une étude pour examiner l'adaptation des stratégies de la RSE qui a eu lieu au fil du temps. Cette étude a révélé qu'il existait une tendance remarquable au sein des organisations vers une rationalisation progressive de la RSE au fil du temps, avec un accent particulier sur un couplage plus étroit avec les objectifs financiers des organisations. Cette rationalisation selon l'auteur implique deux changements majeurs dans la conceptualisation de la RSE. Premièrement, en termes de niveau d'analyse, où la littérature sur la RSE est passée d'une discussion sur les obligations des organisations en matière de droits macro-sociaux (orientation stratégique externe) à l'analyse des obligations de recherche de profit des organisations, c'est-à-dire l'influence des stratégies RSE sur l'efficacité organisationnelle (orientation stratégique interne). Deuxièmement, en termes d'orientation théorique (raisonnement), la littérature sur la

---

<sup>72</sup> L'une des raisons pour lesquelles les routines deviennent contraignantes et difficiles à mettre en œuvre pourrait être les exigences macro-économiques telles que la rareté des ressources (Oliver, 1991)

RSE est passée d'une interprétation des engagements RSE comme étant explicitement orientés vers l'éthique (motivation intrinsèque) à une interprétation desdits engagements comme étant implicitement orientés vers la performance managériale (motivation extrinsèque).

D'ailleurs, Dacin et al. (2002) ont également documenté les allers retours entre les obligations juridiques et normatives des organisations d'une part et leur environnement d'autre part. À cet égard, les auteurs décrivent des tentatives continues de certaines organisations pour compromettre ou même manipuler ce que signifie être en conformité avec la loi et les normes sociales, où les auteurs soulignent que ces tentatives pourraient être multipliées en cas d'instabilité environnementale. En d'autres termes, ces instabilités peuvent menacer certains aspects de l'institutionnalisation organisationnelle, voire provoquer son effondrement. Ce qui est considéré comme nécessaire pour préserver la légitimité de l'entreprise dans un environnement stable peut ne plus l'être en période de choc et de crise (instabilités environnementales). En effet, le processus d'adaptation organisationnelle, en particulier dans les situations d'instabilité environnementale, requiert une légitimité, une condition à d'autres alternatives semblent moins appropriées, moins souhaitables ou moins viables (Dacin et al., 2002). Une organisation en quête de légitimité cherche par tous les moyens à éviter l'opportunisme, tout en restant viable (Junaid et al., 2015). Dans des situations caractérisées par l'instabilité environnementale, l'organisation qui avait développé un niveau avancé d'interaction entre les deux piliers de l'institutionnalisation – une légitimité élevée et des pratiques tenues pour acquises - pourrait perdre l'un ou même les deux piliers (Colyvas & Powell, 2006). Ainsi, les structures institutionnelles (les politiques) peuvent être brisées, et/ou les pratiques tenues pour acquises peuvent être remises en question (Junaid & al., 2015). En ce sujet, les résultats de Greening et Gray (1994) renforcent l'idée que les modifications structurelles de stratégie RSE, au sein des organisations surtout dans des situations inhabituelles, sont des phénomènes complexes nécessitant à la fois des explications institutionnelles et une analyse de la dépendance aux ressources. Les auteurs soutiennent que le développement de la gestion de crise constitue à la fois une réponse institutionnelle aux pressions externes, ainsi qu'une adaptation stratégique basée sur la viabilité à long terme de l'organisation.

Donc, les modifications structurelles des stratégies RSE pourraient donc apparaître comme des formes hybrides, construites par bricolage, alliant conformité, flexibilité et agilité (Campbell, 1997). En ce sens, le processus de divergence institutionnelle (découplage) peut être significativement influencé par la capacité des organisations à faire preuve de résilience dans

la recherche de légitimité tout en restant réactives face aux pressions institutionnelles (Dacin et al., 2002).

D'ailleurs, et alors que le découplage est un phénomène central de la théorie néo-institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977), il a reçu relativement peu d'attention académique (Aksom & Tymchenko, 2020). Le découplage fait référence à la notion « *classique* » de découplage institutionnel (Meyer & Rowan, 1977), où les règles et politiques organisationnelles sont : non mises en œuvre, mises en œuvre symboliquement, ou systématiquement violées. En d'autres termes, le découplage se produit lorsqu'il existe des écarts entre les politiques formelles et les pratiques réelles de l'entreprise. La théorie institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977) stipule que la principale raison pour laquelle les entreprises se découplent est le défi de gagner en légitimité et de concilier les différentes attentes des parties prenantes (intérêts contradictoires). En d'autres termes, le découplage est l'affirmation selon laquelle les pratiques de l'organisation sont déterminées par des préoccupations d'efficacité perçues, tandis que la structure organisationnelle (les politiques) est établie en raison des pressions institutionnelles exercées sur l'organisation pour se conformer. Selon Orton et Weick (1990), lorsque les intentions et l'action sont faiblement couplées ou même découplées, cela génère une condition insatisfaisante qui devrait être considérée. D'ailleurs, les auteurs déclarent ainsi qu'il existe des situations où simultanément l'organisation fera preuve de découplage (sur certains aspects d'une norme) et de conformité (sur d'autres aspects). Pour Greenwood et Hinings, (1996), le découplage est particulièrement attrayant dans des champs organisationnels complexes. Pour eux, le découplage institutionnel est plus susceptible de se produire dans des environnements caractérisés par l'ambiguïté, l'incertitude, de multiples attentes contradictoires, des coûts de transaction élevés, ainsi que par un engagement réglementaire limité dû à l'absence de mécanismes de contrôle de la conformité.

Et puisque la mise en œuvre d'une stratégie RSE étant principalement motivée par l'acquisition de légitimité, le découplage peut être vu comme une déviation dans la partie action de la stratégie organisationnelle, entravant ainsi l'effet médiateur entre les politiques et les actions jusqu'à une limite où la légitimité est encore valide (Khan, 2018). Cependant, lorsque la légitimité n'est plus une préoccupation pour l'organisation, la stratégie RSE sera considérée comme un rituel cérémonial, c'est-à-dire que lorsque les entreprises découpleront complètement les politiques des actions, l'organisation pourra alors être qualifiée de désinstitutionnalisée.

Le découplage de la RSE peut en effet prendre des formes « défensives » (se défendre contre des intérêts conflictuels pour maintenir l'efficacité) ou « stratégiques » (compromis, manœuvres ou manipulation d'intérêts contradictoires pour gagner en légitimité) (Visser, 2014). La RSE découplée peut être un exemple d'adaptation où les décideurs sont confrontés à des logiques institutionnelles fragmentées et incohérentes et fondent donc leur décision sur « *la centralité de certaines interfaces RSE-ordre et leurs logiques associées (ex. marché/entreprise) ou bien d'autres (famille/religion)* » (Jamali et al., 2017, p. 29).

Par ailleurs, Bromley et Powell (2012) estiment que la compréhension commune du découplage, en tant qu'écart entre les politiques et les pratiques, masque la montée d'une forme de découplage plus répandue et plus conséquente, c'est l'écart entre les moyens et les fins.

Dans la partie suivante, la typologie de découplage de Bromley et Powell (2012) sera abordée et qui aide à mieux comprendre les réponses potentielles des organisations à l'ambiguïté et à l'incertitude de crise. Bromley et Powell (2012) soutiennent que le découplage se produit à deux spéculations, la spéculation politique-pratique et la spéculation moyens-fins. Si le découplage politique-pratique pourrait être considéré comme une adoption symbolique des politiques institutionnelles, le découplage moyens-fins pourrait être considéré comme une adoption symbolique des politiques institutionnelles (Bromley & Powell, 2012). La distinction de Bromley et Powell entre les deux formes de découplage a été faite sur la base de leurs conséquences respectives pour les organisations. Et dans les deux cas, le découplage de stratégie RSE désigne les lacunes dans l'intégration et l'exécution des stratégies institutionnelles dans la vision de l'entreprise (Bromley & Powell, 2012). La vision de l'entreprise est entendue par les auteurs comme « *sa raison d'être* » un cadre au sein duquel la RSE peut jouer un rôle central. En effet, le but ultime de la mise en place de stratégie RSE est de rechercher la légitimité en réconciliant les valeurs partagées des parties prenantes. Cependant, l'idée sous-jacente de la RSE est également d'atteindre une performance économiquement durable (Carroll, 1991). C'est ainsi qu'est apparu le discours sur la légitimité pragmatique de la RSE (Plumecocq, 2011). En effet, le modèle économique des entreprises permet de montrer que la nécessaire quête de légitimité repose sur le respect de valeurs partagées, à condition que les stratégies soient efficaces et aient du sens. Plumecocq (2011) met en avant la dynamique de la légitimité pragmatique de la RSE, fondée sur une rationalité située d'acteurs capables d'ajuster leurs actions aux situations qu'ils rencontrent. Dans cette vision, l'engagement RSE peut également viser à renforcer la compétitivité d'une entreprise, son image de marque, une reconnaissance et une réputation plus fortes, une fidélisation accrue

de la clientèle, la rétention d'employés clés et talentueux et bien d'autres avantages bien discutés dans la littérature. En effet, le renoncement à un pilier de cette légitimité pragmatique peut conduire à un découplage de la stratégie RSE. En d'autres termes, négliger la quête de légitimité des activités de l'entreprise peut entraîner un découplage politiques-pratiques de la stratégie RSE de l'entreprise. Par contre, négliger l'efficacité des activités de l'entreprise peut mener à un découplage moyens-fins de la stratégie RSE.

### **2.3.2.1 Découplage politique-pratique de la RSE**

Le découplage politique-pratique se produit lorsqu'il existe un décalage entre ce qui est formalisé et la manière dont la direction agit dans le fonctionnement quotidien de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). La question du découplage politique-pratique devient alors pertinente dans la mesure où la stratégie adoptée n'est plus alignée avec la stratégie en action. C'est ce que Jonker et Pijkeren (2006) appelle la différence entre la stratégie adoptée et la stratégie effective. Le découplage politique-pratique signifie que les organisations ne répondent que superficiellement à la pression institutionnelle et adoptent une stratégie RSE sans nécessairement mettre en œuvre les pratiques associées. Selon Graafland et Smid (2019), ce type de découplage institutionnel peut se produire non seulement lorsque les politiques de la RSE n'existent pas ou existent de manière insatisfaisante, mais également au sein des organisations adoptant des politiques de la RSE de haute qualité, mais ces politiques ne conduisent pas à une application optimale pour répondre aux besoins sociétaux. En effet, lorsque les organisations sont contraintes de s'adapter aux mythes sociétaux rationalisés sur ce à quoi les organisations devraient ressembler et faire, elles sont confrontées à deux enjeux. Premièrement, ces mythes sociétaux peuvent contribuer négativement à l'efficacité organisationnelle. Deuxièmement, des autres mythes concurrents et incompatibles aux mythes sociétaux rationalisés peuvent exister simultanément (Wijen, 2014). Bromley et Powell (2012) proposent que lorsque les organisations découplent leurs pratiques de leur structure formelle, les politiques deviennent une façade purement cérémonielle, de sorte qu'elles seront mises en œuvre, évaluées et contrôlées si faiblement qu'elles ne modifient guère les routines de travail quotidiennes. Bromley et Powell (2012), Talpur et al. (2023) estiment que le découplage politique-pratique est le résultat d'un faible renforcement interne (Weak internal reinforcement) et d'une faible application externe (Weak external enforcement).

- **Un faible renforcement interne** peut se produire lorsque les politiques adoptées entrent en conflit ou ne sont pas au cœur des intérêts ou des convictions des parties internes. Le découplage dû à un faible renforcement interne pourrait être dû à la procrastination des

employés, à des incohérences morales et à l'absence d'un système de récompenses, ce qui limite l'atteinte de la performance souhaitée. La haute direction pourrait également conduire l'organisation vers un découplage institutionnel de la stratégie RSE tout en fixant des objectifs irréalistes de maximisation des profits derrière l'adoption de ladite stratégie RSE. Ce découplage institutionnel pourrait être amplifié en cas d'incertitude, notamment lorsque les entreprises ont des propriétaires familiaux ou ont un historique de non-conformité (Jamali & Neville, 2011).

- **Une faible application externe**, ou l'incompétence externe (Talpur et al., 2023) en particulier juridique (Bromley & Powell, 2012) ; c'est-à-dire lorsqu'il y a une mauvaise adéquation entre les objectifs fixés par les entreprises, d'une part, et les capacités des entreprises quant aux pratiques qu'elles peuvent mettre en œuvre, d'autre part. En termes plus clairs, ce type de découplage est dû à une incompétence externe qui peut donc se produire lorsque les entreprises sont contraintes d'intégrer une stratégie socialement responsable. En conséquence, les entreprises dont la légitimité est difficile à obtenir découpent les politiques des pratiques. D'ailleurs, la promulgation de réglementations strictes et complexes, notamment celles émanant des agences gouvernementales, diminue dans les situations de crise et particulièrement dans les pays en développement (Visser, 2009), ce qui conduit à exclure l'hypothèse d'un découplage institutionnel des organisations (Talpur et al., 2023).

Par ailleurs, le manque de cohérence entre certaines exigences RSE - cela peut arriver en imitant les stratégies RSE qui prévalent dans un pays donné, sans tenir compte des influences interculturelles - contribue également à la simple adoption de politiques de la RSE avec des pratiques incohérentes ou même inexistantes (Jamali, 2010). D'autres facteurs tels que les caractéristiques de l'industrie, l'affiliation à l'industrie, la taille de l'entreprise et la structure de propriété pourraient également influencer le découplage institutionnel des stratégies RSE (Talpur et al., 2023).

En outre, les perturbations au niveau macro vécues par un champ organisationnel donné pourraient également conduire à un découplage institutionnel, soit en raison de pressions institutionnelles potentiellement faibles pour une conformité totale (DiMaggio & Powell, 1983), soit en raison d'une réponse réactive de l'organisation face à ces pressions (Oliver, 1991). En effet, le découplage institutionnel résultant d'un faible renforcement interne est plus visible que le découplage dû à l'incompétence externe dans les situations de crise, notamment en

termes de faiblesse potentielle des pressions institutionnelles ainsi que de possibilité d'y résister (Bromley & Powell, 2012; Contreras-Pacheco et al., 2021).

Kassem et al. (2023) étudient le phénomène de découplage institutionnel en étudiant le cas de trois compagnies aériennes<sup>73</sup> pendant la pandémie de COVID-19 et examine s'il existe des preuves de décalage entre les politiques et les pratiques de la RSE au cours de ladite période critique. L'étude montre des preuves solides de découplage des stratégies RSE de ces compagnies aériennes, ce qui se reflète clairement dans les incohérences entre les engagements politiques des compagnies aériennes en matière de santé et de sécurité des employés et des clients, d'une part, et les actions des entreprises d'autre part. L'étude constate également que toutes les compagnies aériennes étudiées ont violé les droits des employés en imposant des licenciements et des réductions de salaire injustifiables et excessifs, en gelant les augmentations de salaire prévues, en imposant des congés sans solde, en suspendant les repas gratuits pour les employés pendant les quarts de travail, ainsi que profiter de la crise financière et du manque d'opportunités d'emploi disponibles liées à la crise du Covid-19, en proposant aux salariés des contrats de moindre qualité.

Par ailleurs, et comme pour les pays en développement, notamment les pays souffrant de crises permanentes, la littérature a mis en évidence un nombre croissant de cas de découplage de la RSE (green-washing) au cours de la dernière décennie (Talpur et al., 2023).

Jamali et al. (2017) rapportent de nombreux exemples de green-washing dans les pays en développement où, selon les auteurs, les entreprises ne considèrent la conformité RSE que comme une licence pour entrer et opérer sur le marché mondial (Jamali et al., 2017).

Et en gardant également à l'esprit les nombreux problèmes et scandales largement médiatisés impliquant de grandes entreprises dont les stratégies RSE très formalisées n'ont pas réussi à prévenir les comportements irresponsables et illégaux (Looser, 2018). C'est dans cette perspective que le phénomène de découplage politique-pratique pourrait s'inscrire.

D'ailleurs, certains auteurs estiment que le découplage institutionnel politique-pratiques pourrait être réduit en temps de crise. Selon Bromley et Powell (2012), le découplage institutionnel politiques-pratiques est plus susceptible d'être atténué dans les cas suivants : changement dans les lignes hiérarchiques internes, réalignement des pratiques avec une rationalité technique et en cas d'appel accru à des mesures de responsabilité externe.

---

<sup>73</sup> Les trois compagnies aériennes sont British Airways, Easy Jet et Wizz Air.

Ces conditions pourraient, d'une manière ou d'une autre, prescrire certaines formes de mesures d'adaptation organisationnelle en cas de crise macro.

### 2.3.2.2 Découplage moyens-fins de la RSE

Le découplage institutionnel moyens-fins est une forme de réponse organisationnelle aux pressions institutionnelles, dans laquelle les organisations se retrouvent engagées dans des activités faiblement liées à leurs objectifs et ne faisant pas partie de leur vision (Wijen, 2014). Et de la même manière, le découplage moyens-fins des stratégies sociales mises en œuvre par les organisations se produirait lorsque les pratiques organisationnelles liées aux préoccupations sociales sont largement adoptées, même si ces pratiques ont peu de rapport avec les objectifs fondamentaux de ladite organisation (Bromley & Powell, 2012). En outre, le découplage moyens-fins de stratégie RSE pourrait se produire lorsque les politiques RSE sont mises en œuvre, mais que le lien entre les politiques formelles et le résultat escompté est flou (par opposition à des résultats clairs) (Wijen, 2014). Se concentrer sur la mise en œuvre des pratiques de la RSE, plutôt que sur les objectifs organisationnels ultimes de ces pratiques, est en effet au cœur du découplage moyens-fins. Le point de vue de Weick (2010) sur le découplage moyens - fins, est que « *les intentions et l'action sont faiblement couplées* ». L'argument de Weick à ce sujet est que dans de nombreuses circonstances, les conséquences des actions organisationnelles sont imprévisibles, quelles que soient les intentions initiales de la direction. Le découplage moyens-fins est décrit par les mots de Bromley et Powell (2012) comme suit :

*« Dans des environnements fragmentés et rationalisés, les organisations cherchent à répondre à un plus grand nombre de parties prenantes externes; s'adapter à ces pressions externes peut générer à la fois complexité interne et incohérence. Le découplage entre les moyens et les fins se produit dans des contextes où ..... les politiques sont mises en œuvre et évaluées, mais où il existe peu de preuves pour montrer que ces activités sont liées à l'efficacité ou même à tout objectif organisationnel ; elle peut, à certains égards, être conçue comme l'apparition simultanée de formes conflictuelles de rationalité au sein d'une organisation ».*

García-Sánchez et al. (2021) qualifient ce type de découplage de « *vert silencieux* » où les entreprises ne sont pas censées avoir de bonnes performances environnementales/sociales et ne communiquent pas sur ces pratiques, mais l'entreprise s'engage en réalité dans des activités qui ont de hautes valeurs sociétales. C'est dans cette perspective que les organisations sociale connaissent couramment un découplage moyens-fins (Bromley & Powell, 2012). En fait, les champs du travail social sont soumis à un agencement formel dont les objectifs ultimes sont difficiles à mesurer, surtout à une époque où l'environnement est plus fragmenté. Et à mesure que l'environnement devient plus rationalisé, ces organisations, comme le soulignent les auteurs, doivent modifier les politiques établies pour s'adapter à des contextes complexes et

ambigus, c'est-à-dire qu'elles doivent s'efforcer de considérer en interne les aspects environnementaux.

Par ailleurs, le découplage moyens-fins est également fréquent bien au-delà du champ du travail social ou du champ des organisations à but non lucratif. En ce sujet, les études sur la RSE considéraient auparavant les pratiques sociales des entreprises au but lucratif comme des actions liées uniquement à des réponses passives aux pressions institutionnelles, même si celles-ci sont déconnectées du cœur de métier d'une organisation (Basu & Palazzo, 2008). Comme pour l'étude des objectifs de cette thèse, le découplage moyens-fins correspond au moment où l'entreprise donne plus de sens à sa légitimité, et reste néanmoins impliquée dans des activités sociales même si ces activités ne sont pas requises dans les politiques déjà mises en place.

D'ailleurs, Stål et Corvellec (2022) estiment que le découplage moyens-fins des organisations est un phénomène très répandu, en particulier dans les sociétés en difficulté ou caractérisées par des vulnérabilités – comme celle d'un pays du tiers monde et/ou souffrant d'une situation de crise. Pour Bromley et Powell (2012), le découplage institutionnel moyens-fins est plus susceptible de se produire dans les cas suivants : des responsabilités accrues envers un plus grand nombre de parties prenantes, les pressions sociétales deviennent plus fortes en raison de l'émergence d'intérêts publics, ainsi que dans des contextes où l'autorité devient fragile. Bromley et Powell (2012) ajoutent que cette forme de découplage est plus susceptible de se produire lorsque : les effets des actions deviennent difficiles à mesurer, lorsque des pressions naissent d'intérêts contradictoires, lorsque des acteurs internes défendent une situation externe et lorsque l'environnement rationalisé se fragmente. Ces conditions pourraient en fait toutes prescrire le contexte d'une crise macro.

D'ailleurs Stål et Corvellec (2022) estiment que le découplage moyens-fins, lorsqu'il se produit, constitue un échec opérationnel. En ce sujet, les auteurs soulignent les conséquences négatives du découplage moyens-fins sur l'efficacité des entreprises, qui rend leur pérennité difficile, notamment dans une situation d'instabilité régie par la rareté des ressources, une problématique qui plonge la société par toutes ses composantes dans un cycle visqueux de vulnérabilité. Les auteurs ajoutent que la divergence des ressources des activités clés des entreprises augmente la complexité en cas d'incertitude, en particulier pour les parties prenantes internes. Et pour surmonter ce problème, les auteurs estiment que l'adoption appropriée de deux modes de gouvernance différents des organisations, « *des séparations structurelles et temporelles des compartiments centraux (séparations des compartiments centraux ou décentralisation)* », pourrait compenser le manque d'efficacité et justifier le découplage moyens-fins en

conséquence. Stål et Corvellec (2022) suggèrent que la séparation structurelle centre-compartiment réduit l'exposition des écarts d'efficacité, alors que la séparation temporelle centre-compartiment les justifie. Cependant, les auteurs indiquent que la séparation des compartiments centraux ne peut pas être considérée comme suffisante pour soutenir le découplage institutionnel entre les moyens et les fins des organisations lorsque les pressions économiques deviennent extrêmes (par exemple en cas de crise grave, macro ou micro).

### **2.3.2.3 Enjeux et défis potentiels du découplage institutionnel**

Comme Verghese (2015) estime que les politiques et pratiques institutionnalisées au sein des entreprises réduisent la productivité et, par conséquent, l'efficacité organisationnelle, (He et al., 2023) assure également que le découplage est négativement associé à la performance financière des entreprises. En effet, de nombreux auteurs soulignent que les entreprises évitent le découplage politique-pratique dans les situations de crise en raison de ses conséquences négatives amplifiées telles que la perte de réputation et de confiance des consommateurs, les pertes monétaires et économiques, ainsi que l'incapacité d'avoir un réel impact sur la société au moment où cela est le plus nécessaire (Talpur et al., 2023). En outre, des autres soulignent que les entreprises évitent également le découplage moyens/fins, car cela pourrait conduire à ignorer le modèle économique des entreprises (Stål & Corvellec, 2022). Selon les auteurs, le découplage moyens/fins néglige le fait que la quête de légitimité des entreprises doit se fonder sur le respect de valeurs partagées, à condition que les stratégies des entreprises donnent du sens à des objectifs efficaces et efficaces.

Cependant, Zelinschi et al. (2013) suggèrent de ne pas associer les idées négatives au découplage institutionnel car le phénomène peut être un moyen d'adapter le management de l'organisation en lui permettant de gérer les ambiguïtés, surtout dans des environnements incertains. Le découplage moyen-fin, par exemple, pourrait bien être la voie fonctionnelle la plus efficace face à l'incertitude, et cela peut néanmoins conférer une légitimité (Bromley & Powell, 2012). En examinant comment l'isomorphisme et le découplage interagissent en visant le même objectif (la légitimité), Boxenbaum et Jonsson (2017) estiment que les organisations adoptent des structures organisationnelles institutionnelles pour renforcer leur légitimité dans une quête compétitive de survie, puis dissocient ces mêmes structures de leurs pratiques pour maintenir l'efficacité et l'efficacité techniques pour la même raison, c'est-à-dire la quête compétitive de survie. De plus, le découplage peut permettre aux organisations de rechercher la légitimité apportée par l'adaptation aux mythes rationalisés lorsqu'elles se retrouvent plongées dans le « *statu quo* » opérationnel (Talpur et al., 2023). Les stratégies de légitimation

sont les ajustements apportés par les entreprises aux processus de mondialisation en cours, qui modifient à la fois le marché et les conditions de production (Carson et al., 2015). Dans cette perspective, le découplage pourrait permettre une flexibilité interne sur des considérations pratiques et pourrait, dans une certaine mesure être le choix le plus légitime vis-à-vis des parties prenantes (Zelinschi et al., 2013). Des études antérieures ont montré qu'un avantage du découplage peut être la protection du noyau technique d'une organisation contre les pressions de l'environnement. Le potentiel de réforme et de changement est une autre conséquence avantageuse possible du découplage (Bromley & Powell, 2012).

Par ailleurs, l'observation commune, selon Verghese (2015), est que les acteurs organisationnels qui accordent beaucoup d'attention à la politique formelle négligent souvent leur travail. En conséquence, le travail sera retardé et, par conséquent, les politiques exerceront une malédiction et un effet négatif sur la performance au travail. Les gestionnaires peuvent perdre beaucoup de temps à gérer les politiques au lieu de gérer les opérations de travail (Verghese, 2015). Les avantages de la non-conformité, selon Oliver (1991) comprennent « *la capacité de maintenir la discrétion ou l'autonomie sur la prise de décision, la flexibilité pour permettre une adaptation continue à mesure que de nouvelles éventualités surviennent, et la latitude de modifier ou de contrôler l'environnement conformément aux objectifs organisationnels* ». Zelinschi et al., (2013) vont plus loin en affirmant que les situations de découplage y gagnent, surtout en situations de complexité, puisque les organisations adoptant un comportement de découplage augmenteraient ainsi leur capacité à survivre face à des pressions institutionnelles qu'il semble difficile pour les entreprises de satisfaire.

Sur ce point, Visser (2012, p: 4) affirme la difficulté pour la plupart des entreprises de répondre à l'exigence de conformité, et décrit à cet égard l'image réel de l'institutionnalisation de la RSE dans les pays développés. Pour l'auteur :

*« La RSE institutionnelle est l'apanage d'une infime élite commerciale, une infime minorité d'entreprises. La RSE est restée périphérique d'une autre manière. Il ne s'étend presque jamais au-delà des grandes entreprises de marque à haute visibilité dans n'importe quel pays. Tous les indices et classements RSE, les codes et normes RSE, les rapports et audits RSE se concentrent sur quelques milliers d'entreprises. La Global Reporting Initiative a célébré 1 000 rapports en 2008 qui utilisent leurs lignes directrices. La certification SA 8000 ne couvre encore que 2 000 « installations ». Le Pacte Mondial des Nations Unies compte 5 300 participants. Ces nombres sont périphériques par n'importe quelle mesure que vous vous souciez de choisir. Même ISO 14001, avec près de 190 000 certifications dans le monde, fait pâle figure face au fait que la Chambre de commerce américaine compte à elle seule plus de 3 millions de membres ».*

Oliver (1991) affirme sur le même sujet que la conformité n'est ni inévitable ni invariablement instrumentale pour assurer la longévité de l'organisation. Pour l'auteure :

« Si la résistance aux normes et exigences institutionnelles peut menacer la viabilité à long terme en provoquant d'éventuelles représailles, la perte de ressources lorsque la conformité à l'environnement institutionnel peut également menacer la survie à long terme en imposant les rigidités structurelles et procédurales de l'organisation qui inhibent sa capacité à s'adapter et à répondre aux imprévus futurs à mesure qu'ils surviennent dans l'environnement ». Oliver (1991, p : 175)

Le **Tableau 7** synthétise les arguments et les observations de Bromley et Powell (2012) concernant les moments et les conditions dans lesquelles chaque niveau de découplage est le plus susceptible de se produire, ainsi que les raisons du déclin de chaque forme.

**Tableau 7** : Aperçu du découplage institutionnel

Niveau	se produit souvent lorsque	est plus probable si	peut décliner à cause de
<b>Découplage Politique-Pratique</b>	(a) les dirigeants ont une influence sur leur conseil d'administration ;	(a) l'adoption est motivée par la légitimité plutôt que par des exigences	(a) changement dans les lignes d'autorité internes ;
	(b) une entreprise a des liens de réseau avec d'autres entreprises qui s'engagent dans un découplage similaire ;	(b) il est au début du processus d'adoption;	(b) réaligner les pratiques sur la rationalité technique ;
	(c) une entreprise a une expérience préalable du découplage.	(c) il y a une faible capacité à mettre en œuvre les politiques ;	(c) accroître de l'importance des mesures de responsabilisation
		(d) les constituants internes ne renforcent pas les pressions institutionnelles externes.	
Niveau	Se produit souvent lorsque	est plus probable si	peut décliner à cause de
<b>Découplage Moyens-Fins</b>	(a) les effets des actions sont difficiles à mesurer ;	(a) il y a une responsabilité directe envers un plus grand	(a) l'accent est davantage mis sur la mise en œuvre des politiques :
	(b) au fil du temps, à mesure que les pressions de rationalisation s'étendent à des champs où les résultats sont difficiles à mesurer ;	(b) il y a une plus grande pression sociétale en raison de la visibilité en raison de la taille, du statut ou de la perception d'un intérêt public ;	(b) les politiques sont choisies en partie parce qu'elles peuvent être mises en œuvre et mesurées ;
	(c) lorsque les pressions conflictuelles sont davantage institutionnalisées dans le droit dur ou souple, en particulier lorsque le droit met l'accent sur la procédure plutôt que sur les résultats ;	(c) les contextes où les formes traditionnelles d'autorité sont faibles ;	(c) les pressions de l'environnement qui motivent la création de politiques peuvent indépendamment modifier les pratiques et les résultats, quelle que soit la mise en œuvre des politiques.
	(d) lorsque les électeurs internes défendent une cause externe ; (e) lorsque l'environnement rationalisé est fragmenté.	(d) l'adoption de la nouvelle gestion publique et des idéologies néolibérales évolue.	

Source : adapté de Bromley et Powell (2012)

Ce tableau met clairement en évidence le découplage entre pratique-politique et le découplage entre moyens-fins, en indiquant dans quelles situations chacun se produit, pour quelles raisons chacun est plus susceptible de se produire, ainsi que dans quelles conditions chacun peut diminuer.

### **2.3.3 Divergence institutionnelle de stratégies RSE en situation de crise**

Si l'institutionnalisation organisationnelle est le processus destiné à réguler et à légitimer les comportements organisationnels (Britannica, 2015), la désinstitutionnalisation organisationnelle fait référence à la dé-légitimation d'une pratique ou d'une procédure organisationnelle établie, à la suite de défis organisationnels ou d'un échec à reproduire des actions organisationnelles auparavant légitimées ou tenues pour acquises (Oliver, 1992). En d'autres termes, la désinstitutionnalisation est « *le processus par lequel les institutions s'affaiblissent et disparaissent* » (Scott, 1995). En effet, lorsque la désinstitutionnalisation est évoquée dans la littérature, c'est principalement sa phase finale qui est mise en avant (Peton & Blanc, 2021). Par ailleurs, la désinstitutionnalisation est un processus long et complexe, qui peut se dérouler par étapes. Selon Hirschman et Berrey (2017), il existe deux phases de désinstitutionnalisation : partielle et complète.

#### **2.3.3.1 Désinstitutionnalisation partielle de la RSE**

Quant à Hirschman et Berrey (2017), la désinstitutionnalisation partielle se produit lorsque des remises en question successives de la compréhension tenue pour acquis des pratiques institutionnalisées interviennent, et que, par conséquent, les organisations commencent à les abandonner progressivement. Les auteurs interprètent la désinstitutionnalisation partielle comme une sorte de retombée des protestations et des critiques qui ciblent directement les organisations d'élite, même si ces dernières s'y conforment.

En effet, la situation de crise constitue un environnement propice à la désinstitutionnalisation des stratégies de la RSE (Oliver, 1992). Pour l'auteur, les conséquences d'événements négatifs peuvent être profondes en termes de désinstitutionnalisation de certaines croyances, responsabilités et activités sociales existantes (Oliver, 1992). En effet, maintenir une forme institutionnelle de stratégie RSE est toujours plus simple quand tout va bien (Fournier, 2020). Pourtant, c'est bien durant les périodes de crise que se mesure la sincérité des engagements RSE (Fournier, 2020). À ce sujet, Fournier a écrit : « *c'est quand les choses vont mal, que les budgets diminuent, que l'on peut mesurer la volonté réelle des entreprises de continuer à contribuer positivement à la société* ». Après la crise financière de 2008, Fournier (2020) a

déclaré que pour beaucoup d'entreprises, la RSE n'était qu'une façade fragile : dès que les profits ont commencé à fondre, les bonnes intentions se sont envolées. Jawadi et al. (2022) estiment que la période de crise est le moment où une attention moins spécifique est accordée à la gestion éthique, car la survie des entreprises et la reprise économique nécessiteront une plus grande concentration sur «*l'esprit animal*» de l'entreprise.

Dans le même sujet, De Wasseige (2021) déclare que la crise de Covid-19 a remis en cause les engagements RSE précédemment pris par certaines organisations, c'est-à-dire qu'elle a déplacé ces engagements au bas de leur liste de priorités, ce qui a conduit à compromettre, saper, voire supprimer la mise en œuvre des politiques pertinentes. Une baisse significative de la demande et des revenus due à une crise nécessitera également une réduction des coûts dans tous les domaines possibles (Niininen, 2013). À l'heure où les crises menacent l'existence de certaines entreprises, leur responsabilité sociétale et environnementale risque de passer au second plan. Bref, de nombreuses entreprises ne sont pas prêtes à affronter les enjeux sociétaux en temps de crise. Al-Dah et al. (2018, p:10) étudient le phénomène de désinstitutionnalisation en temps de crise et constatent que :

*« Face à la crise, il sera d'autant plus difficile de maintenir les budgets, de financer des actions de co-construction avec les parties prenantes. Donc, les actionnaires accroissent leur contrôle des décisions financières des entreprises et exigent une allocation plus efficiente et efficace des ressources. En conséquence, les entreprises peuvent faire face à des niveaux plus élevés de contrôle de la part de leurs actionnaires concernant l'efficacité de leur allocation de ressources et de leurs dépenses sur divers projets d'entreprise ».*

Pour explorer le processus par lequel la désinstitutionnalisation a lieu, de nombreuses recherches se sont penchées sur le changement institutionnel complexe et ont illustré comment de nouveaux mythes interagissent avec les arrangements institutionnels existants par le biais de pressions exercées sur les organisations pour qu'elles créent diverses «*nouvelles*» structures et procédures.

Oliver (1992) a identifié trois principales sources de pression menant à la désinstitutionnalisation des normes et pratiques institutionnalisées. Ces sources sont les pressions fonctionnelles, politiques et sociales.

**Les pressions fonctionnelles** sont celles qui découlent des problèmes perçus dans les niveaux de performance ou de l'utilité perçue associée à la pratique institutionnalisée, comme le changement institutionnel motivé par la concurrence des ressources et les pressions du marché (rareté de ressources) (Dacin et al., 2002). Le potentiel de pressions innovantes et de problèmes de performance pour dé-institutionnaliser des pratiques organisationnelles durables est également lié à des considérations fonctionnelles qui tendent à compromettre ou à soulever des

doutes quant à la valeur instrumentale d'une pratique institutionnalisée (Oliver, 1992). La suppression ou l'absence d'incitations de l'État à se conformer aux exigences institutionnelles constitue également une pression fonctionnelle pour la désinstitutionalisation.

**Les pressions politiques** résultent principalement des changements d'intérêts et des redistributions de pouvoir sous-jacentes des arrangements institutionnels existants. Pour Dacin et al. (2002), les organisations légitiment le changement en se référant aux valeurs et aux pratiques dominantes dans le champ. D'ailleurs, le développement d'intérêts conflictuels qui perturbent l'unanimité d'accord entre les membres de l'organisation sur les valeurs et les pratiques particulières dans des situations particulières pourrait également être un antécédent critique des pressions politiques en faveur de la désinstitutionalisation (Oliver, 1992).

**Les pressions sociales**, qui sont la source la plus influente de la désinstitutionalisation dans les situations de crise, sont influencées par l'existence de croyances et de pratiques hétérogènes divergentes ou discordantes, et les changements dans les lois et les attentes sociales qui pourraient entraver la poursuite des pratiques institutionnelles (Zilber, 2002).

La littérature soulignant l'influence des pressions sociales pour la désinstitutionalisation, qui a été examinée par Kim et Schifeling (2016), qui constatent que la désinstitutionalisation est également influencée par la différenciation de groupe (diversité accrue de la main-d'œuvre). Oliver (1992), en ce sens, confirme que les nouveaux membres avec des antécédents et des expériences qui diffèrent des membres existants apportent à l'organisation des cadres d'interprétation et des définitions sociales du comportement différents qui agissent pour diminuer le consensus et l'adhésion inconditionnelle aux pratiques tenues pour acquises.

Les pressions sociales qui précipitent la désinstitutionalisation pourraient être le résultat d'une fragmentation normative croissante au sein d'une organisation (diversité accrue de la main-d'œuvre, roulement élevé, etc.); de perturbations de la continuité historique de l'organisation ; modifie les lois applicables ou les attentes de la société qui interdisent ou découragent la poursuite d'une pratique institutionnelle ; et les changements structurels de l'organisation ou de l'environnement dans lequel l'organisation réside qui désintègrent les normes et les valeurs collectives (Oliver, 1992). Les pressions sociales externes, y compris les changements dans les lois gouvernementales et les valeurs ou attentes sociétales, peuvent également amener les organisations à abandonner ou à renoncer aux pratiques institutionnelles.

**Tableau 8** : Facteurs prédictifs de la désinstitutionnalisation des organisations

<b>Relations organisation-environnement</b>	
<b>Pressions de l'environnement concurrentiel</b>	Accroissement la concurrence des ressources Pressions croissantes de l'innovation
<b>Pressions de l'environnement social</b>	Modification des réglementations gouvernementales Changement les valeurs sociétales
<b>Occurrences externes aléatoires</b>	Evénements de dissonant
<b>Changement dans les relations constituantes</b>	Retrait des incitations Normes d'efficacité croissantes. Diminution de la dépendance externe

Source : adapté d'Oliver (1992)

Oliver (1992) identifie une gamme de prédicteurs spécifiques qui favorisent la désinstitutionnalisation, résumés dans le **Tableau 8**. Ces facteurs comprennent les pressions de l'environnement concurrentiel, les pressions de l'environnement social, les événements environnementaux dissonants et les changements dans les relations des organisations avec les constituants externes.

A une époque où de nombreux auteurs soutiennent que la dimension institutionnelle doit jouer un rôle régulateur en temps de crise et la raison voudrait que – face à une difficulté systémique – les institutions inhibent les effets négatives des crises. Cependant, et selon (Oliver, 1992), les événements inattendus et irréfutables dans le champ de l'organisation surgissent souvent pour discréditer ou remettre en question l'utilité des hypothèses de fonctionnement institutionnel des organisations. L'auteure ajoute que même si ces événements ne sont pas répétitifs et sont imprévisibles, leurs conséquences peuvent être profondes en termes de désinstitutionnalisation des croyances et des activités existantes. Cependant, Cargnello-Charles et Peter (2013) estiment que les institutions, au lieu d'apparaître comme des pourvoyeurs de ressources que les acteurs utiliseront dans le développement de leurs activités, deviennent – du fait des contingences – des modalités incompatibles avec les objectifs des organisations.

### **2.3.3.2 Désinstitutionnalisation complète de la RSE**

Dans les situations économiques difficiles, et selon Al-Dah et al. (2018), les entreprises peuvent devenir plus égocentriques et préfèrent donc se concentrer fermement sur des activités directement valorisantes, plutôt que de dépenser des ressources limitées pour s'engager dans des activités sociales et environnementales. C'est là que pourrait avoir lieu une désinstitutionnalisation complète. La désinstitutionnalisation, c'est en effet le processus par lequel une pratique tenue pour acquise s'érode jusqu'à disparaître (Peton & Blanc, 2021). La désinstitutionnalisation complète se produit lorsque l'on constate la disparition de l'aspect

institutionnel de l'organisation, c'est-à-dire une divergence totale des politiques et des pratiques, où les impacts correspondants seront une stratégie RSE purement cérémonielle (Graafland & Smid, 2019). Selon MacLean et Behnam (2010), la désinstitutionalisation complète pourrait être atteinte après la désinstitutionalisation partielle d'une entreprise, c'est à dire lorsque l'entreprise perd le souci d'être légitime tant en interne qu'en externe. À ce sujet, Armstrong et Green (2013) croient que la RSE institutionnelle semble offrir des lignes directrices inadéquates aux dirigeants opérant dans des environnements complexes, volatiles, ou incertains. Ainsi, certaines organisations en temps de crise se sentent affranchies des considérations éthiques, et agissent plutôt pour maximiser leur avantage personnel, rationalisant leurs actions qu'ils dénonceraient en temps normal comme immorales (Gundel, 2005).

Et si l'on considère le cas du Liban comme le cas d'un pays en développement en crise permanente, cela constitue un argument sur la tendance des entreprises opérant dans des situations de micro-disruption à désinstitutionnaliser leur gestion responsable. Le **Tableau 9** montre le nombre de certifications ISO valides au Liban (en tant que pays en crise depuis 2019) et les variations annuelles, sur la période de 2017 et 2021, c'est-à-dire avant et pendant les situations de crise. Ce tableau montre une baisse significative du nombre de certifications ISO validées au cours de la période étudiée.

**Tableau 9 :** Certifications ISO valables au Liban et variations annuelles correspondantes

<b>Enquête ISO<sup>74</sup> sur le nombre de certifications valides au Liban</b>					
<b>Certifications</b>	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ISO 9001</b>	456	532	576	529	495
<b>ISO 14001</b>	33	46	59	54	65
<b>ISO IEC 27001</b>	4	6	14	13	14
<b>ISO 22000</b>	126	126	140	157	125
<b>ISO 13485</b>	4	2	1	1	1
<b>ISO 50001</b>	0	0	1	1	1
<b>Les variations annuelles</b>					
<b>Certifications</b>	2017-2018 %	2018-2019 %	2019-2020 %	2020-2021 %	
<b>ISO 9001</b>	+17%	+8%	-8%	-6%	
<b>ISO 14001</b>	+39%	+28%	-8%	+20%	
<b>ISO IEC 27001</b>	+50%	+133%	-7%	+8%	
<b>ISO 22000</b>	0%	+11%	+12%	-20%	
<b>ISO 13485</b>	-50%	-50%	0%	0%	
<b>ISO 50001</b>	0%	+100%	0%	0%	

Source: Conception par l'auteure basée sur les informations du site officiel des normes ISO

<sup>74</sup> The ISO - International Organization for Standardization survey of Certifications to Management System Standards.

<https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQUTU3m287NxnP3ADlUxm&view=documents#section-isodocuments-top>.

En effet, et si cela montre quelque chose, cela indique que la crise libanaise a influencé négativement le processus de normalisation, ce qui entrave également le processus d'institutionnalisation des organisations libanaises pendant les situations de micro-perturbation.

Par ailleurs, le découplage voire la désinstitutionnalisation des organisations est devenu évident dans le contexte des affaires libanaises en de crise, où la corruption, la violation et la manipulation des exigences institutionnelles sont présentes non seulement dans le secteur public mais aussi dans certains champs des entreprises privées (Adwan, 2004). Nassar et Hejase (2021) soulignent le grand découplage institutionnel lorsque les auteurs a comparé les normes de transparence organisationnelle avec la prolifération de la corruption qui existe, en particulier dans le secteur public. Pour eux, les salariés considèrent que leurs managers eux-mêmes sont souvent négligents et encouragent même des comportements corrompus. L'étude de Nassar et Hejase (2021) souligne que la manipulation des pratiques responsables est ancrée dans certains champs organisationnels libanais où certains acteurs commerciaux utilisent des pratiques irresponsables pour maintenir leur compétitivité, notamment dans le contexte instable du pays. Les conclusions de l'étude soulignent l'urgence pour les entreprises de prendre des mesures immédiates pour atténuer les actes irresponsables en introduisant des changements dans la culture organisationnelle. Par ailleurs, l'étude de Contreras-Pacheco et al. (2021) menée en Amérique latine (un contexte partageant de nombreuses pré-qualifications institutionnelles avec le contexte libanais) identifient des preuves de la manière dont les entreprises corrompues dissocient leurs discours des faits, où les discours ne sont qu'une partie de la stratégie de communication de crise. Les auteurs mettent en évidence certaines contradictions entre ce qui a été fait et ce qui devrait être fait dans le cadre de la gestion de crise, en ce qui concerne les questions d'éthique des affaires.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs auteurs estiment que les apports de la RSE à l'entreprise ne peuvent pas toujours être positifs en période d'incertitude (Ham et Kim, 2019). Certaines recherches montrent que l'ostentation dans la communication des activités de la RSE durant une situation de crise peut avoir un impact négatif sur la réputation d'une entreprise ainsi que sur la réponse des consommateurs et des investisseurs. Kim (2014) a constaté par exemple qu'une promotion trop vigoureuse de la RSE dans les périodes difficiles engendre le scepticisme, ce qui affecte négativement les intentions comportementales de certaines parties prenantes telles que l'intention des consommateurs et celle des investisseurs.

De l'autre côté de la scène, Alakent et Lee (2010) explorent les changements organisationnels stratégiques pendant une situation de crise macroéconomique. Les auteurs examinent la

désinstitutionnalisation des pratiques commerciales établies face à un ralentissement environnemental drastique. Les auteurs soulignent que malgré les énormes ralentissements économiques de plusieurs pays asiatiques causés par la crise de l'Asie de l'Est (1997), les forces d'inertie en faveur de la désinstitutionnalisation ont été freinées. Ils déclarent que « *même si l'économie est en récession et qu'il y a une forte baisse de la demande globale, les organisations pourraient encore se comporter de manière conservatrice et maintenir des pratiques séculaires malgré leurs avantages discutables* ». Cependant, Hashem (2018) estime que le raisonnement rationnel est indispensable pour atteindre les objectifs de gestion de crise (Hamidovic, 2012). Et pour être éthique et rationnelle en même temps, Singer et Singer (1997) proposent qu'une organisation prenne en compte dans sa réponse à la crise « *des formes plurielles de rationalité et de raisonnement éthique* » (en référence à la pyramide la RSE de Carroll). Par ailleurs, et concernant les entreprises qui revisitent leur engagement RSE dans des situations macro-socio-économiques instables, lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre rentabilité financière et normes éthiques, le choix est clair, au-delà de codes de conduite minutieux, et malgré les nombreux certificats ISO affichés sur les murs (Visser, 2012).

Enfin, il convient de souligner le constat de Peton et Blanc (2021), qui affirment que la désinstitutionnalisation en temps de crise ne peut être considérée comme une confrontation bipolaire entre les défenseurs d'une institution et ses détracteurs. Les auteurs montrent que les organisations dont les conséquences du respect des institutions existantes sont beaucoup plus ambiguës ou complexes à définir peuvent également jouer un rôle déterminant dans la défense des dynamiques institutionnelles, en s'appuyant sur leurs préoccupations d'agence, qui sont plus opérationnelles que stratégiques. Selon Davidsson et al. (2006), pour que l'organisation puisse assurer non seulement une survie marginale, mais aussi maintenir un succès supérieur à la moyenne dans les situations de crise, elle doit chercher à être efficiente, en faisant des compromis, en évitant ou en manipulant les exigences institutionnelles, plutôt que d'opter pour une réponse passive consistant à se conformer. Les auteurs estiment que le respect des exigences institutionnelles limite les capacités organisationnelles d'innovation, là où la littérature s'accorde sur l'importance de l'innovation comme pilier de la gestion de crise.

-----

### 2.3.4 Synthèse de la section

Dans un environnement de macro-crise complexe et lorsque la situation d'un pays devient incertaine et exigeante, les engagements RSE seront mis à l'épreuve. L'évolution des pressions sur les entreprises en période de crise amène les entreprises à prendre des décisions cruciales concernant leurs stratégies RSE: soit l'adapter vers les stratégies de conformité institutionnelle (les préoccupations de légitimité sont au premier plan), soit l'adapter vers les stratégies de dynamique institutionnelle (les préoccupations d'efficacité sont au premier plan).

En ce qui concerne ce sujet, cette section décrit l'adaptation des stratégies RSE en situation de crise vers une conformité institutionnelle (réactivité de convergence institutionnelle), où la conformité peut être soit purement passive, soit active mais adaptée à la situation de crise. Cette section décrit également l'adaptation des stratégies RSE en situation de crise vers le dynamisme institutionnel (réactivité de cross-vergence et de divergence institutionnelle) (de découplage à la désinstitutionnalisation).

S'appuyant sur ce que propose Oliver (1991) sur la façon dont « *la conformité institutionnelle des entreprises peut s'adapter en recherchant l'autodéfense* », les entreprises tentent d'employer différentes combinaisons de « *légitimité* » et de structures « *tenus pour acquises* » (Colyvas & Powell, 2006), pour trouver la meilleure façon d'adapter leurs stratégies RSE en temps de crise. C'est dans cette optique que le couplage/découplage voire la désinstitutionnalisation deviennent des étapes dynamiques évoluant dans le temps (Junaid et al., 2015), vers différentes réactivités d'institutionnalisation, en fonction des intérêts des entreprises qui dictent leur instinct de suivre.

En effet, des situations d'incertitude pourraient amplifier la discordance et l'hétérogénéité des croyances et des pratiques des parties prenantes, ainsi que les changements dans les lois ainsi que dans les attentes sociales. Cela pourrait influencer les intérêts des entreprises, empêchant une réactivité institutionnelle passive et encourageante ainsi des réactivités plus actives (divergence). À cet égard, cette section décrit différentes catégories de réactivité institutionnelle des organisations en situation de crise (convergence, cross-vergence et divergence institutionnelle), en interprétant d'une part les mesures que les entreprises choisissent pour se conformer, et d'autre part pourquoi elles recherchent la dynamique institutionnelle lorsqu'elles voient des opportunités et trouvent une explication à cela.

## **Conclusion**

S'appuyant sur des recherches décrivant la RSE dans un contexte institutionnel (Kazmi, 2015), ce chapitre discute de la façon dont les entreprises peuvent vivre une auto-adaptation dans leurs stratégies RSE, face aux pressions institutionnelles catalysées par les exigences des situations de macro-crise. En effet, certains écrits post-crise du COVID-19 révèlent une tendance considérable à l'adaptation des stratégies de la RSE vers des formes institutionnelles convergentes (le conformisme) qui s'inscrivait dans la préoccupation des organisations de préserver leur légitimité (Berger-Douce, 2021; Héraud, 2020). Cependant, la même littérature met également en avant la tendance de certaines organisations à la divergence institutionnelle (le dynamisme) de leurs stratégies RSE, qui faisait partie de l'instinct de survie de l'organisation en temps de crise (De Wasseige, 2021). Il est donc pertinent d'explorer les causes qui poussent les entreprises à opter pour une certaine réactivité institutionnelle (convergence ou divergence institutionnelle) en situation de crise.

Tout d'abord, le chapitre fournit des arguments qui servent à répondre théoriquement à la question concernant l'influence de la crise sur les différentes pressions institutionnelles exercées sur les organisations au niveau du champ organisationnel, et qui à leur tour encouragent les organisations à institutionnaliser leurs stratégies RSE. Ces pressions sont classées selon le cadre de DiMaggio et Powell (1983), en pressions (mécanismes) de trois natures : coercitives, mimétiques et normatives.

Dans un second temps, le chapitre fournit des arguments qui servent à répondre théoriquement à la question qui explore la façon dont les organisations répondent aux différentes pressions institutionnelles, c'est-à-dire, quel niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE les organisations ont tendance à choisir dans les situations de crise. À cette fin, ce chapitre présente les différents choix que les organisations peuvent faire pour répondre aux pressions institutionnelles en cas de crise, de la conformité passive à la résistance active. Le continuum institutionnel d'Oliver (1991) (l'échelle ou le spectre) a été utilisé dans ce chapitre pour représenter les différents niveaux d'institutionnalisation des stratégies de la RSE. De plus, les extrêmes de ce continuum sont respectivement le « conformisme », où la réactivité institutionnelle devient convergente d'un côté, et le « dynamisme », où la réactivité institutionnelle devient divergente de l'autre. Ainsi, ce chapitre aborde la réactivité institutionnelle de la cross-vergence, ou la stratégie de « compromis » de la RSE (découplage institutionnel), que l'organisation peut adopter dans le cadre de sa gestion de crise, pour

préservé autant que possible sa légitimité, tout en tenant compte de son efficacité. Par compromis, l'organisation recherche le juste milieu entre : la conformité qui rend les organisations socialement soutenues/légitimes mais inadaptées et rigides, ou la résistance qui rend les organisations moins populaires, mais plus flexibles, innovantes, catalytiques et adaptatives (Oliver, 1991).

---

## **CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DU NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE POUR RÉPONDRE AUX DEFIS DES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS EN TEMPS DE CRISE**

---

### **Introduction**

En temps de crise, les organisations sont fortement incitées à jouer le jeu complexe de la coopération au sein des réseaux inter-organisationnels, même entre concurrents (Forgues et al., 2006). Par ailleurs, les relations et interactions au sein d'agrégats organisationnels y compris entre les concurrents, dans un contexte externe marqué par l'instabilité et la rareté des ressources constituent une question problématique. Une telle question nécessite que les membres des RIO dépassent le cadre d'une simple transaction marchande, c'est-à-dire répondent aux besoins de sécurité liés à la gestion de la concurrence, sans renoncer à la légitimation des pratiques organisationnelles (Xie et al., 2022), notamment celles liées à l'innovation sociale (Duchek, 2020). C'est dans cette perspective que le discours sur le cercle vertueux de l'innovation sociale des entreprises en temps de crise a été ressuscité, dont les éléments essentiels sont l'adaptation appropriée des stratégies sociales des entreprises, la collaboration au sein de réseaux efficaces et la résilience organisationnelle (Grippa et al., 2018; Prades, 2015; Nicholls & Murdock, 2012). En effet, la relation objet de cette thèse s'inscrit dans ladite relation cyclique, qui relie l'adaptation appropriée des stratégies RSE en temps de crise à l'efficacité des réseaux inter-organisationnels.

En effet, la littérature sur la RSE est abondante pour confirmer que l'adaptation appropriée des stratégies RSE en temps de crise pourrait constituer un outil stratégique pour articuler les attributs socialement rationnels<sup>75</sup> de l'entreprise au cours du processus d'innovation sociale (Ashraf et al., 2021; Héraud, 2020), où cette innovation pourrait contribuer à la résilience organisationnelle (Rahi, 2019). À ce sujet, ce chapitre croise les deux courants de littérature suivants, celui de la perspective institutionnelle de la RSE et celui des réseaux inter-organisationnels, en proposant un rôle central de certaines stratégies RSE en termes de stimulation des accords de collaboration et de dépassement des défis auxquels sont confrontés les réseaux inter-organisationnels afin d'obtenir l'efficacité attendue.

---

<sup>75</sup> Les attributs sociaux rationnels traitent explicitement des situations dans lesquelles toutes les alternatives, conséquences et probabilités des événements ne peuvent pas être prévues.

D'ailleurs, la littérature académique connaît une croissance générale et un intérêt analytique pour le concept interdisciplinaire de « réseaux » (Bogason & Musso, 2006), en particulier dans les disciplines des sciences sociales telles que la sociologie, l'administration publique, la théorie de l'organisation et, dans une certaine mesure, les sciences politiques. Cette thèse s'intéresse à la notion de « réseaux », qui trouve ses racines dans les théories inter-organisationnelles (Hanf & Scharpf, 1978). Salancik et Pfeffer (1978) discutent de la relation entre les organisations et leur environnement instable marqué par la rareté des ressources, et introduisent diverses stratégies organisationnelles<sup>76</sup> pour gérer l'instabilité. Selon les auteurs, l'une de ces stratégies est la coopération au sein des actions inter-organisationnelles dont les principaux objectifs sont de réduire les incertitudes<sup>77</sup> (O'Toole, 1997) et d'améliorer la légitimité et la position concurrentielle des membres (Assens & Coléno, 2014). Travailler en réseau<sup>78</sup> efficace, et surtout en situation de crise, vise à améliorer la rationalité des réponses des organisations face aux menaces de la crise. D'ailleurs, la littérature souligne largement le rôle joué par les valeurs économiques, culturelles et politiques des membres du réseau pour renforcer l'efficacité du réseau (Shumate & O'Connor, 2010). Cette thèse souligne néanmoins le rôle joué par les valeurs sociales des membres en ce qui concerne l'efficacité du réseau. Par ailleurs, la littérature interprète la notion « d'efficacité du réseau » à deux niveaux. Le premier est interprété du point de vue individuel - les acteurs ou membres qui investissent dans les relations et gèrent leur interdépendance à travers l'échange de ressources et la construction de projets communs grâce à leur rationalité<sup>79</sup>. Le second niveau pourrait être du point de vue collectif, où la création de valeurs communes<sup>80</sup>, la solidarité, l'apprentissage collectif, l'amélioration continue, le contrôle des normes sociales, la régulation et bien d'autres processus fondamentaux des valeurs sociales sont ce qui interprète l'efficacité du réseau. Cependant, cette thèse insiste sur la perspective individuelle, où l'intérêt de l'entreprise membre sera le central, car cela sert le mieux l'exploration de la troisième question de recherche.

---

<sup>76</sup> Selon (Salancik & Pfeffer, 1978) les stratégies organisationnelles pour gérer l'instabilité marquée par la rareté des ressources vont de l'adaptation à l'évitement, en passant par la modification de l'interdépendance, l'action inter-organisationnelle, la loi et la sanction sociale, et la succession de dirigeants.

<sup>77</sup> La notion « d'incertitude » est prédominante dans l'étude de l'impact de l'environnement des affaires sur les réseaux inter organisationnels. Le niveau d'incertitude perçu par les gestionnaires est largement influencé par la vitesse du changement dans l'environnement d'affaires, par la structure et la position dans le cycle de vie de l'industrie et par le cadre légal et institutionnel dans lequel se déroulent les échanges commerciaux (Lefaix-Durand et al., 2006).

<sup>78</sup> Les termes « réseau », « réseau organisationnel » ou « réseau inter-organisationnel » sont utilisés de manière interchangeable dans cette thèse.

<sup>79</sup> Ici vient le discours sur la rationalité ancrée dans les institutions (Postel, 2008) puisqu'elle délimite les frontières d'action des acteurs (membres du réseau) et définit leurs intérêts.

<sup>80</sup> Une proposition consiste à percevoir la valeur comme une mesure d'importance accordée par les acteurs concernés (Lefaix-Durand et al., 2006).

Bref, ce chapitre examine dans quelle mesure les valeurs sociales des membres du réseau, telles que mesurées par le niveau institutionnel de leurs stratégies de RSE, peuvent promouvoir l'efficacité du réseau inter-organisationnel, pour parvenir à une situation gagnant-gagnant. (Albareda & Waddock, 2018; Bogason & Musso, 2006; Akiyama, 2010). Cette relation s'appuie principalement sur l'approche inter-organisationnelle des « *déterminants externes* » des réseaux efficaces (Oliver, 1990), et sur la complémentarité des paradigmes théoriques existants, en particulier sur les méta-fonctions des réseaux efficaces (Albareda & Waddock, 2018), qui à leur tour influencent les différents déterminants (objectifs) des réseaux.

Ce chapitre est composé de trois sections :

**La première section** décrit le processus de gestion organisationnelle de crise macro dans la perspective de l'innovation sociale. La section présente une relation cyclique d'innovation sociale, qui relie : l'adaptation de la RSE, la création de réseaux efficaces et la résilience organisationnelle, et évidemment l'innovation sociale (Grippa et al., 2018; Prades, 2015; Nicholls & Murdock, 2012). Un bref aperçu de la relation entre chacune des deux composantes dudit cycle sera discuté. Ainsi, la relation cyclique de l'innovation sociale ne sera abordée dans cette thèse que pour mettre en évidence une partie principale de ce cycle, à savoir la dynamique qui relie les principaux concepts de cette thèse, soit la relation entre l'adaptation des stratégies RSE et la collaboration dans des réseaux inter-organisationnels efficaces en situation de crise.

**La deuxième section** décrit la signification du concept d'efficacité du réseau et propose une modalité pour la mesurer. Cette modalité propose de mesurer l'efficacité d'un réseau en identifiant les défis liés à la construction dudit réseau et la possibilité de trouver un remède (approche de structuration du réseau) pour surmonter les défis. À cet égard, la section présente les défis les plus courants auxquels les réseaux peuvent être confrontés, ainsi que certaines des approches les plus discutées dans la littérature pour surmonter ces défis.

**La troisième section** résume comment la valeur sociale des membres, allant de faible valeur sociale (désinstitutionnalisation de stratégie RSE) à la valeur sociale élevée (institutionnalisation de stratégie RSE), sert de facteur influençant l'efficacité du réseau, tout en considérant les différents déterminants de la formation du réseau (Oliver, 1990).

**La conclusion** présente le résumé et la synthèse de ce chapitre.

## **Section 1 : Relation RSE et réseau efficace dans le cadre de la gestion de crise**

Cette section aborde le processus de gestion de crise au sein des organisations du point de vue de l'innovation sociale et présente à cet égard une relation cyclique qui relie : l'adaptation de la RSE, la mise en place de réseaux efficace, la résilience organisationnelle et évidemment l'innovation sociale (Grippa et al., 2018; Prades, 2015; Nicholls & Murdock, 2012). La section présente un bref aperçu de la relation entre chacune des deux composantes dudit cycle comme suit : (1) la relation entre les réseaux efficaces et la résilience, (2) la relation entre la résilience et l'innovation sociale, (3) la relation entre l'innovation sociale et l'adaptation de la RSE, et finalement (4) la relation entre l'adaptation de la RSE et la coopération en réseau efficace.

Néanmoins, la relation cyclique de l'innovation sociale ne sera abordée dans cette thèse que pour mettre en relief une partie principale de ce cycle et qui relie les principaux concepts de cette thèse. Cette partie du cycle, moins étudiée dans la littérature, concerne la dernière relation évoquée dans le cycle, soit la relation entre l'adaptation des stratégies RSE et la collaboration dans des réseaux inter-organisationnels efficaces en situation de crise. Cette question problématique est au cœur des objectifs de cette thèse.

### **3.1.1 L'approche de la gestion de crise par l'innovation sociale**

En effet, de nombreuses études ont montré que les entreprises en quête de résilience gèrent les crises de manière socialement innovante, afin d'atténuer les effets négatifs sur les parties prenantes, d'améliorer la création de valeur (Janssen et al., 2015) et de renforcer la légitimité (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016; Olawale, 2014). Selon Louisot (2015), un objectif de gestion de crise limité à la survie est bien en deçà des attentes sociétales. Comme l'affirment Jonker et Pijkeren (2006), la gestion de crise nécessite une « *innovation sociale* », afin de trouver des solutions qui dépassent la simple approche technique ou procédurale de l'efficacité, c'est-à-dire définir la manière dont la légitimité est privilégiée pour neutraliser les critiques sociétales. Par « *innovation sociale* », cette thèse désigne des mesures organisationnelles innovantes, qui permettent de créer de la valeur économique à l'organisation tout en répondant aux défis sociétaux (Prades, 2015). Selon Nicholls et Murdock (2012), l'innovation sociale au sein du secteur privé pourrait être réifiée en deux dimensions : premièrement, la reconnaissance que les innovations technologiques échouent si elles ne sont pas intégrées aux changements des relations sociales au sein de l'organisation, et deuxièmement, en tant que nouvel agenda pour le rôle de l'entreprise dans la société. Ainsi, l'innovation sociale incite les organisations à identifier

les besoins de la société et à créer leurs modèles commerciaux pour y répondre (Oeij et al., 2019). Selon Baker et Mehmood (2015), l'innovation sociale est particulièrement essentielle dans les processus de la gestion de crise, car les organisations qui sont mieux à même de susciter et de diffuser la nouveauté sont plus résilientes et sont à leur tour mieux à même de résister et de s'adapter aux chocs externes. En effet, l'innovation sociale a le potentiel d'apporter des réponses plus adaptatives aux conditions défavorables et d'aider l'entreprise à se préparer aux crises futures (Nicholls & Murdock, 2012). Selon Teneau et Dufour (2020), à chaque crise, il y a une opportunité de grandir, d'apprendre à changer pour être résilient. «*Ce qui ne vous brise pas vous rend plus fort*», une citation du philosophe allemand du 19<sup>e</sup> siècle «*Friedrich Nietzsche*» qui pense qu'une exposition répétée à quelque chose de difficile peut non seulement soulager la douleur de l'expérience, mais également renforcer le sentiment d'identité, la compétence d'innovation, ainsi que la capacité de la résilience des individus et des entités qui ont partagé des expériences passées difficiles. Tout le monde, chaque pays et chaque entreprise fait face à des crises. Cependant, la capacité à répondre à ces crises de manière résiliente déterminera le succès ou l'échec de chaque difficulté (Maxwell, 2007).

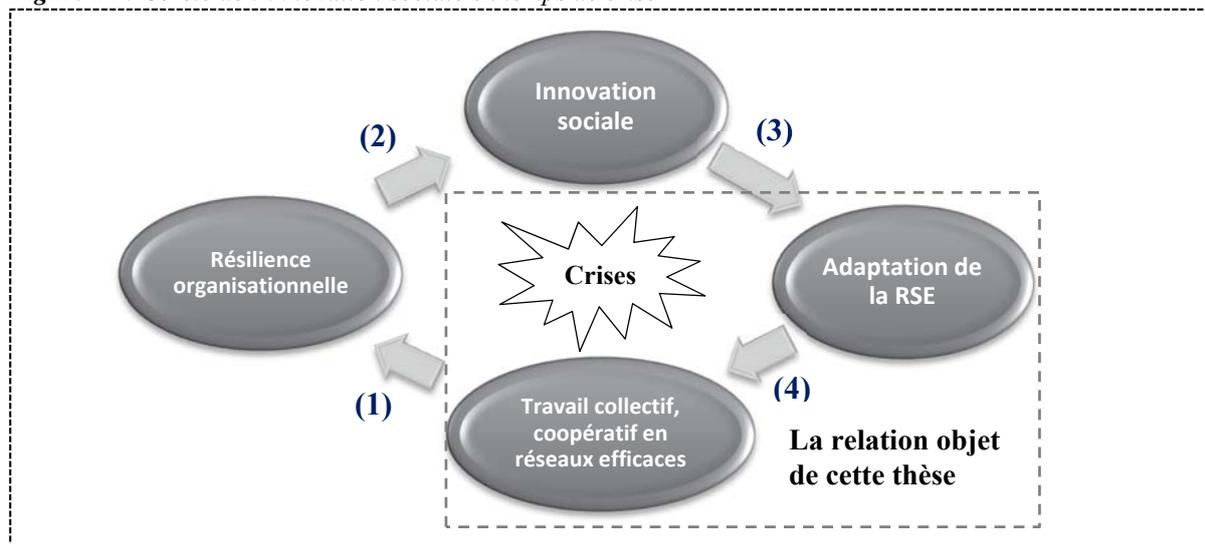
### **3.1.2 Cycle de l'innovation sociale: adaptation RSE, réseaux efficaces et résilience**

L'innovation dans les situations de crise devient problématique, concernant l'obtention de la légitimité sociétale – la soi-disant «*responsabilité de la nouveauté*» (Nicholls & Murdock, 2012). En effet, l'innovation en situation de crise devient problématique car elle pourrait saper les perceptions de légitimité en termes d'acquisition et de rétention de ressources qui pourraient être rares (Suchman, 1995). Pour donner un caractère social à ces innovations, il est donc important pour les organisations pendant la crise d'analyser la situation et de mettre en place un plan de gestion de crise basé sur une stratégie d'adaptation pour réaligner soigneusement leurs priorités, afin d'être en mesure de surmonter la situation (Rahi, 2019). À cet égard, et selon Crets et Celer (2013), si les entreprises veulent légitimer leurs innovations en situation de crise, ces entreprises doivent mettre davantage l'accent sur leurs stratégies RSE et l'adapter pour tenir compte de l'émergence de nouveaux enjeux et défis internes et externes à toute initiative innovante, tout en préservant la légitimité de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, la RSE pourrait également être un élément favorable à la résilience des organisations fondée sur une attention plus développée à leur environnement favorisant leur proactivité (Khawaja & Dubruc, 2022; Berger-Douce, 2021). Par ailleurs, cette adaptation pourrait et dans une certaine mesure nécessiter que les entreprises coopèrent au sein de réseaux collectifs (Prades, 2015; Lyon,

2012), c'est à dire, construire « *des arrangements formels et/ou informels d'entreprise* », qui permettent d'acquérir la légitimité des innovations en conséquence (Oliver, 1990). Cet arrangement, appelé « *réseau inter-organisationnel* », pourrait ainsi contribuer à assurer la résilience de l'organisation membre, développée et renforcée par la résilience des autres organisations du réseau (Xie et al., 2022). Par ailleurs, et selon Cloutier (2003), toutes les innovations, lorsqu'elles font partie des stratégies sociales des entreprises, sont rendues possibles grâce au développement de réseaux avec des partenaires diversifiés qui favorisent la création de connaissances. D'ailleurs, l'innovation sociale pourrait être les dispositifs que les organisations solidaires pourraient mettre en place au sein d'un réseau organisationnel dont l'objectif n'est pas seulement la recherche infinie de valeur ajoutée, mais celui d'une auto-organisation de la culture marchande (Grippa et al., 2018; Prades, 2015).

En outre, l'innovation sociale se caractérise par un travail coopératif, principalement marqué par des formes de délibération partagée et repose sur le travail collaboratif (Prades, 2015). Elle s'inscrit dans un processus qui renforce la résilience et permet d'atténuer des situations complexes (Westley, 2013). Selon Ciccarino et Rodrigues (2023), l'innovation sociale, lorsqu'elle se déroule au sein des réseaux, unifie les forces de gestion de crise entre différents acteurs, tout en aidant à surmonter les défis de financement et de productivité, une question qui illustre l'innovation sociale comme un pilier théorique et rhétorique populaire de la résilience.

**Figure 14 :** Cercle de l'innovation sociale en temps de crise



Source : Conception par l'auteure basée sur les travaux de Grippa et al. (2018); Prades (2015); Nicholls & Murdock (2012)

D'après ce qui a été discuté, une relation cyclique, comme le montre la **Figure 14**, peut être détectée entre : l'innovation sociale, l'adaptation de la RSE, le travail au sein de réseaux

efficaces et la résilience organisationnelle. Les relations entre les composantes de ce cycle seront abordées en bref dans l'écrit suivant :

- (1) la relation entre réseaux efficaces et résilience,
- (2) la relation entre résilience et innovation sociale,
- (3) la relation entre innovation sociale et l'adaptation RSE, et finalement
- (4) la relation entre de l'adaptation de la RSE et les réseaux efficaces.

Cependant, la relation cyclique de l'innovation sociale a été évoquée dans cette thèse pour éclairer une partie essentielle de ce cycle en situation de crise, et qui a reçu moins d'attention dans la littérature. Cette partie concerne la dernière relation évoquée dans le cycle, qui est l'influence de l'adaptation des stratégies RSE en situation de crise sur l'efficacité des réseaux organisationnels. Cette question problématique est au cœur de l'objectif de cette thèse.

### **3.1.2.1 Relation entre réseaux efficaces et résilience**

L'écrit ci-dessous présente le lien qui relie les deux notions suivantes : la construction de réseaux efficaces et la résilience organisationnelle. En effet, la résilience organisationnelle selon (Rahi, 2019), regroupe deux stratégies organisationnelles : la stratégie de sensibilisation et la stratégie d'adaptation, où la notion de « construire un réseau organisationnel efficace » fait partie de la stratégie de sensibilisation. Ainsi, la notion centrale de cette thèse, « la construction de réseaux organisationnels efficaces » est en effet une des dimensions de la résilience organisationnelle et fait partie de la capacité organisationnelle à être sensibilisé face à une situation de crise. D'ailleurs, et selon McManus et al. (2008), les organisations doivent comprendre qu'elles n'ont pas à travailler seules si elles veulent traverser une crise tout en faisant preuve de résilience. Par conséquent, l'efficacité des réseaux organisationnels est abordée dans cette section comme une dimension de la stratégie de sensibilisation organisationnelle afin de renforcer la résilience organisationnelle en temps de crise.

En effet, diverses dimensions de la résilience organisationnelle ont été largement discutées dans la littérature. La norme BS 65000 décrit les dimensions de la résilience organisationnelle par sa capacité à « *anticiper, se préparer, répondre et s'adapter* » aux changements et aux perturbations afin de survivre et de prospérer. La clé de la résilience organisationnelle pour Rahi (2019) est d'être une entreprise bien sensibilisée et adaptative. Weick (1993) suggère que la résilience organisationnelle consiste à être orientée vers des solutions créatives et proactives. McManus et al. (2008) discutent de trois attributs principaux de la résilience organisationnelle, la sensibilisation de la situation, la gestion des vulnérabilités clés, et la capacité d'adaptation.

Pour être résilientes, Sapeciay et al. (2017) suggèrent que les organisations ont d'abord besoin d'une solide culture de leadership, ainsi que d'une connaissance et d'une compréhension de leur environnement opérationnel, de leur capacité à gérer les vulnérabilités et de leur capacité à s'adapter en réponse au changement. D'ailleurs, Kantur (2015) étudie les facteurs externes et internes qui contribuent à la résilience organisationnelle, dans le but de développer une échelle de résilience organisationnelle mesurable. L'échelle de résilience organisationnelle développée dans leur étude a une structure tridimensionnelle. La première dimension est la robustesse qui mesure la capacité des organisations à résister à des conditions défavorables. La deuxième dimension est l'agilité qui mesure la capacité des organisations à agir rapidement. Enfin, la troisième est l'intégrité qui mesure la cohésion entre les employés de l'organisation face à des circonstances défavorables. Patriarca et al. (2018) ont proposé un modèle à quatre piliers<sup>81</sup>, intégrant les facteurs humains, sociaux, environnementaux et organisationnels influençant la résilience organisationnelle.

En effet, l'évaluation de la résilience organisationnelle est un moyen important pour les organisations d'évaluer leur capacité à faire face aux perturbations potentielles. Selon McManus et al. (2008), un cadre mature de la résilience organisationnelle est essentiel, afin que les organisations puissent avoir une base de référence en termes de capacité à être résilientes. Selon les auteurs, le développement d'un tel cadre aiderait à améliorer le niveau d'engagement des parties prenantes et à augmenter la valeur marchande de l'organisation pour les clients. Selon Rahi (2019), l'évaluation de la résilience est une étape essentielle pour créer des organisations responsables, mieux préparées à faire face aux perturbations. Cependant, une question commune qui revient dans tous les cadres étudiés, est de savoir comment définir les dimensions et les indicateurs de cette résilience organisationnelle. En fait, la recherche explore encore à ce jour comment aborder la question liée à la modélisation de la résilience organisationnelle.

Par ailleurs, et sur la base de la littérature citée, des points communs sur les dimensions de la résilience organisationnelle peuvent être clairement détectés. À ce sujet, l'objectif de l'écrit suivant est d'élaborer une liste de dimensions de la résilience organisationnelle inspirée de la littérature citée, notamment ce que Rahi (2019) propose après sa revue de littérature de 33 articles sur ce sujet. Ces dimensions seront classées en deux stratégies organisationnelles : la stratégie de sensibilisation et la stratégie d'adaptabilité. Considérant la sensibilisation

---

<sup>81</sup> Selon (Patriarca et al., 2018), et pour que l'organisation soit résiliente, le système de management organisationnel doit répondre à tout type d'événements (répondre au réel), surveiller les évolutions en cours (répondre au critique), anticiper les menaces et opportunités futures (répondre au potentiel), et apprendre des échecs passés et réussites (répondre au factuel).

(awareness) comme la base principale de l'adaptabilité organisationnelle, ces deux concepts liés, selon Rahi (2019), sont les fondements de la gestion de crise (réponse) organisationnelle face aux perturbations. Pour l'auteur (p : 11), la sensibilisation est « *la capacité d'une organisation à évaluer son environnement et à interpréter les changements de son environnement, actuels et futurs, pour être proactif et mieux gérer les événements perturbateurs potentiels* ». En revanche, l'adaptabilité est « *la capacité de l'organisation à transformer sa structure, ses processus, sa culture, à se remettre d'un événement perturbateur* ». Rahi (2019) décrit l'organisation résiliente comme celle qui s'adapte bien aux événements perturbateurs, et qui permet la prise de décision optimale et la mobilisation responsable des ressources, en temps opportun.

#### **3.1.2.1.1 Résilience organisationnelle : une stratégie d'adaptation**

En effet, la stratégie pour l'adaptabilité organisationnelle est considérée comme « *la culture et la dynamique d'une organisation qui lui permettent de prendre des décisions opportunes et appropriées dans les activités quotidiennes en situation de crise* » (McManus et al., 2008, p. 3). La stratégie d'adaptation ne signifie pas seulement changer les comportements dans une direction, mais implique également la capacité de pivoter pour répondre à de nouvelles demandes (Olason, 2023).

En effet, le lien entre la capacité organisationnelle d'adaptation et le processus de gestion de crise a pris de l'ampleur, notamment en ce qui concerne la constitution du capital culturel d'une organisation et les effets que cela peut avoir sur sa capacité à renforcer la réponse aux crises (McManus et al., 2008).

Comme une structure résiliente nécessite de traverser les crises avec une flexibilité accrue, Olason (2023) voient cette flexibilité se manifester par le groupe chargé de diriger l'organisation pendant les crises dominantes. Si le gestionnaire de crise restait rigidement focalisé sur le même mode de fonctionnement, ou était lent à y réagir, l'organisation serait fragilisée et moins susceptible de survivre. Olason (2023) décrivent simplement le passage initial de « *l'ancienne normalité* » à la « *nouvelle normalité* » comme étant adaptatif, où les auteurs concluent que l'adaptabilité offre un indicateur positif de la résilience organisationnelle.

Le **Tableau 10** résume la revue de la littérature sur les dimensions et les indicateurs qui ont été détectés pour décrire la stratégie organisationnelle d'adaptation.

Tableau 10 : Dimensions et indicateurs de la capacité organisationnelle d'adaptation

Dimensions	Indicateurs
<b>Engagement des employés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation du travail quotidien des employés, face aux situations de crise, dans le but de respecter les objectifs organisationnels.</li> <li>- Engagement des managers dans le processus régulier d'écoute interne.</li> <li>- Communication du programme et des objectifs RSE ; obtenir une exposition interne.</li> <li>- Prévoir des équipements de protection individuelle suffisants si nécessaire, et prévoir une assurance maladie adéquate,</li> <li>- Envisager des plans de rémunération équitables, un système salarial flexible, qui atténue l'impact sur les employés</li> <li>- Sensibiliser les employés à toute adaptation de mission/vision.</li> <li>- Création d'indicateurs pour mesurer l'engagement des employés : taux de turn-over, absentéisme, score promoteur...</li> <li>- Préservation de la performance et cycle d'évaluation en cours</li> <li>- Permettre des activités hors du bureau, pour faciliter l'engagement</li> <li>- Maintien de la formation pour l'évolution de carrière</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les capacités de leadership pour prendre des décisions afin d'atteindre un équilibre entre les opérations quotidiennes et contingentes pendant la crise.</li> <li>- Capacité de leadership pour inciter et habiliter les employés à utiliser leurs compétences et leur expertise pour résoudre les problèmes qui se posent</li> </ul>
<b>Accès à l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure dans laquelle les informations sont rapidement acquises et stockées dans des emplacements sécurisés, pour faciliter la gestion des crises.</li> </ul>
<b>Prise de décision décentralisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure dans laquelle les employés sont encouragés à prendre des décisions en tirant parti de leurs connaissances et de leur expertise spécifiques pour gérer une situation de crise.</li> </ul>
<b>Capacités d'analyse organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure dans laquelle l'organisation peut analyser avec précision les crises rencontrées et ajuster en permanence ses priorités.</li> <li>- Analyse du potentiel du marché</li> <li>- Analyse de la concurrence / veille des innovations des concurrents.</li> <li>- Intégration de nouveaux employés compétents</li> <li>- Mise à jour des politiques organisationnelles</li> <li>- Procéder à des changements internes continus pour surmonter les crises.</li> <li>- Poursuivre le système de récompenses et de reconnaissance</li> </ul>

Source : Développé à partir des travaux de Rahi (2019)

De cette perspective, la stratégie d'adaptabilité pourrait être mieux représentée par : l'importance de développer une culture de leadership qui favorise une prise de décision décentralisée, facilitant l'accès à l'information et développant les capacités d'analyse organisationnelle, permettant ainsi un meilleur engagement et une meilleure satisfaction des employés.

### 3.1.2.1.2 Résilience organisationnelle : une stratégie de sensibilisation

La conception d'une stratégie de sensibilisation (awareness) découle du fait que les organisations opèrent dans un environnement interconnecté, surtout l'environnement marqué par l'histoire des instabilités, où elles doivent être sensibles et conscientes de leurs relations, et des changements dans l'environnement interne et externe. En effet, la stratégie de sensibilisation est le moteur qui pilote la prise de décision et la performance dans des

systèmes complexes et dynamiques (Endsley et al., 2003). En d'autres termes, la stratégie de sensibilisation est « *la mesure de la compréhension et de la perception d'une organisation de l'ensemble de son environnement opérationnel* » (McManus et al., 2008, p. 2). Cela inclut la capacité à créer des opportunités inter et intra-organisationnelles ainsi que la recherche d'une gestion efficace et collective des crises et de leurs conséquences. La stratégie de sensibilisation est développée en identifiant les vulnérabilités organisationnelles et en analysant les tendances qui peuvent avoir un impact sur les activités opérationnelles (attention managériale). Cette stratégie consiste en premier lieu à se renseigner sur les types d'urgences que l'organisation peut affronter. Cela passe également par une sensibilisation accrue aux droits et obligations des parties prenantes, tant en interne, collaborateurs, qu'en externe, clients, fournisseurs, consultants, en clarifiant leurs rôles et responsabilités et en minimisant les barrières entre eux. Dans cette optique, les dimensions suivantes décrivent la stratégie de sensibilisation organisationnelle. Le **Tableau 11** résume la revue de la littérature sur les dimensions et les indicateurs qui ont été détectés pour décrire la stratégie organisationnelle de sensibilisation.

*Tableau 11 : Dimensions et indicateurs de la capacité organisationnelle de sensibilisation*

<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Efficacité des réseaux organisationnels</b>	- Echanger mutuellement et mobiliser des ressources au service d'autres organisations pour faire face aux crises auxquelles le pays est confronté.
<b>Clarté des rôles et des responsabilités</b>	- Le développement d'un sens encourageant du savoir-faire des employés (échange d'expertise). - Répartition équitable des rôles et des responsabilités entre les employés
<b>Surveillance de la santé de l'organisation</b>	- Suivre de la situation financière et économique de l'organisation - Suivre les retours de ses clients. - Mises à jour des lois et règlements, etc.
<b>Minimisation des barrières organisationnelles</b>	- Évaluer l'infrastructure de communication organisationnelle existante - Développer des systèmes hérités - Appliquer des systèmes de récompenses transparents - Renforcer les relations interpersonnelles en surmontant les différences culturelles, linguistiques et de nationalité - Allouer un budget adéquat pour minimiser les obstacles à la communication - Gérer les enjeux du travail à distance - Partager (direction) ouvertement les informations. - Restaurer la confiance entre les membres de l'organisation et freiner la compétitivité
<b>Adoption d'une culture de l'innovation</b>	- Encourager l'apprentissage organisationnel et l'exposition continue des employés aux technologies mises à jour de l'industrie. - Encourager les créatifs, moralement et financièrement, à sortir des sentiers battus, pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Source : Développé à partir des travaux de Rahi (2019)

De plus, et bien qu'une structure organisationnelle caractérisée par un niveau élevé de sensibilisation et d'adaptabilité puisse être difficile à maintenir compte tenu des préoccupations de légitimité et d'efficacité (Suarez & Bromley, 2015), développer cette structure, selon Rahi, (2019), n'est pas impossible. Cela nécessite, et selon l'auteur, une réévaluation fréquente des mécanismes et procédures structurels à la lumière des nouveaux développements, et une volonté d'apporter les changements nécessaires orientée vers les parties prenantes. Enfin, les préoccupations de légitimité et d'efficacité sont ce qui crée une structure durable (Meyer et Rowan, 1977), et qui sert l'esprit d'organisation résiliente.

Concernant cette thèse, c'est sur la première dimension de la stratégie de sensibilisation « *l'efficacité des réseaux organisationnels* » que la thèse se concentrera. Cette dimension décrit les relations organisationnelles en réseaux au sein de leur champ organisationnel institutionnel, qui pourraient constituer un pilier essentiel du processus de gestion de crise (Xie et al., 2022). Comme pour cette thèse, la résilience organisationnelle est abordée par ses dimensions et ses indicateurs, afin de montrer la dérivation d'une notion centrale de cette thèse, qui est la construction « *d'un réseau organisationnel efficace* ». Cette notion centrale est en effet une des dimensions de la résilience organisationnelle, qui fait partie de la capacité organisationnelle à être sensibilisé face à une situation de crise. Cependant, les déterminants par lesquels les entreprises peuvent atteindre l'efficacité de leurs relations sont multidimensionnels. Cette question sera détaillée dans la deuxième section de ce chapitre.

### **3.1.2.2 Relation entre la résilience organisationnelle et l'innovation sociale**

Selon Baker et Mehmood (2015), les stratégies visant la résilience organisationnelle jettent les bases du développement de cadres intégrant des systèmes innovants avec une perspective sociale. Ces stratégies offrent une perspective significative pour mieux comprendre les conditions qui permettent à l'innovation sociale d'émerger (Nicholls & Murdock, 2012). Selon Moore et al. (2012), la théorie de la résilience organisationnelle identifie quatre phases distinctes dans son cycle adaptatif orienté vers l'innovation sociale lors d'une crise. Les quatre phases de ce cycle adaptative sont décrites par les auteurs comme suit :

(1) La phase de libération (release phase) qui est caractérisée par l'effondrement de règles et d'institutions rigides et puissantes dans l'organisation. Cette phase peut également impliquer de nouvelles interactions et est le site le plus probable pour des (re)combinaisons créatives d'idées, de personnes et d'autres ressources et, par conséquent, de nouvelles innovations, car elles sont libérées à partir de la structure organisationnelle précédente.

(2) La phase de réorganisation qui implique de restructurer les organisations autour des visions des innovations nouvellement générées, de sélectionner les meilleures options et d'essayer d'établir un certain niveau d'ordre sans freiner le processus créatif.

(3) La phase d'exploitation qui exige que les organisations mobilisent les ressources nécessaires (la recherche de la légitimité nécessaire, d'un soutien financier, etc.) pour lancer et développer l'innovation avec succès.

(4) La phase de conservation qui implique ensuite la construction de règles formelles, de normes, d'ensembles de compétences et d'efficacités de routine à mesure que l'innovation devient mature et le nouveau statu quo légitime prévaut.

Cependant, le système d'organisation de l'innovation, une fois réorganisé, peut devenir si rigide avec ses règles, ses structures ainsi que ses autorités et ressources dominantes, qu'il devient vulnérable aux menaces externes. Une nouvelle crise peut alors engendrer une perturbation, renvoyant le système dans la phase de libération une fois de plus.

D'ailleurs, la gestion de crise diffère selon les différentes cultures organisationnelles (Westley, 2013). Certaines cultures organisationnelles permettent à l'adaptation aux crises de circuler librement et favorisent l'innovation sociale. Les études sur la résilience au niveau organisationnel suggèrent que cette culture organisationnelle est ce qui pousse les organisations à résister à la crise ou à l'effondrement. Les cultures organisationnelles des organisations résilientes se caractérisent par une faible hiérarchie, un accent mis sur l'apprentissage, des opportunités d'expérimentation et un respect mutuel, etc. (Westley, 2013). Ces qualités mentionnées favorisent toutes la résilience et qui, selon Petrella et al. (2023), favoriseront l'innovation sociale, qui à son tour renforcera la culture organisationnelle coopérative (Prades, 2015), créant un cercle vertueux qui renforcera la résilience des organisations. L'innovation sociale est un élément important dans la construction de la résilience organisationnelle : les nouvelles idées permettent à une organisation de s'adapter, de devenir flexible et d'apprendre (Nicholls & Murdock, 2012).

En vue de cela, les crises pourraient être l'occasion de changer les modes de pensée et d'action dominants (Birkmann et al., 2010). Selon Hamidovic (2012), la sortie de crise doit être considérée comme une opportunité de régénérer, restructurer et réaligner la gestion de l'organisation vers l'innovation sociale. Lors de fortes instabilités, notamment lorsque le déterminant de l'instabilité est incontrôlable par l'organisation, Louisot (2015) estime que seules les entreprises résilientes qui permettent la capacité de changer, de s'adapter et d'innover

survivront. En résumé, la gestion de la résilience offre une perspective importante pour mieux comprendre les conditions qui permettent à l'innovation sociale d'émerger (Nicholls & Murdock, 2012).

### 3.1.2.3 Relation entre l'innovation sociale et l'adaptation de la RSE

En effet, la gestion de crise organisationnelle en situation de crise nécessite une « *innovation sociale* » pour adopter des réponses qui vont au-delà d'une simple approche technique ou procédurale (Héraud, 2020). D'ailleurs, de nombreux auteurs suggèrent que pour que les innovations organisationnelles gagnent en légitimité dans les situations de crise, les organisations doivent d'abord repenser et revisiter leurs stratégies de RSE (Story & Neves, 2015; Visser, 2009; Jamali & Mirshak, 2007). En effet, l'une des conditions de l'innovation sociale en temps de crise consistera à adapter une stratégie de RSE (politique), qui trouve l'équilibre en pesant et en hiérarchisant les différents besoins et attentes sociétaux, et en traduisant la stratégie en action (pratiques) en conséquence (Jonker & Pijkeren, 2006). En d'autres termes, le défi fondamental de l'innovation sociale auquel sont confrontées les organisations en situation de crise est de traduire leur vision sociale en réalité organisationnelle. À ce sujet, Crets et Celer (2013) estiment que l'innovation sociale, renforcée par une stratégie RSE ad hoc, créera un processus incitatif pour les entreprises à atteindre leurs objectifs, car cela pourrait mieux créer des valeurs pour un large éventail de parties prenantes dans des situations de crise. En outre, et selon Héraud (2020), les organisations qui ont su développer une stratégie axé sur l'innovation, tout en étant capables d'adapter leur stratégie RSE de manière à donner une légitimité à cette innovation lors de situations de crise, semblent atteindre trois capacités clés : développer une vision de valeurs partagées, gérer cette vision de manière innovante et, être capable de la mettre en œuvre. À cet égard, Doll et Haas (2007) proposent par exemple que l'adaptation des préoccupations sociales de l'étape systémique<sup>82</sup> reflète une appréciation de l'équité, où les normes, règles et procédures organisationnelles peuvent faciliter l'interaction socio-organisationnelle renforçant certaines dimensions de la résilience organisationnelle. Cependant la littérature a également souligné la complexité ainsi que les défis de la mise en place d'un engagement RSE systémique (Maon, 2010), où ces défis sont beaucoup plus complexes dans les situations de crise et surtout dans les pays en développement (Jamali et al., 2017). En effet, investir dans l'innovation sociale pendant les situations de crise, c'est adapter l'organisation au contexte économique et sociétal en créant de valeur partagée (Porter & Kramer, 2006). De plus, chaque entreprise a des caractéristiques et des philosophies uniques

---

<sup>82</sup> En référence aux âges de la RSE (Visser, 2012)

qui dicteront sa responsabilité sociale (Khawaja et al., 2018; Jamali et al., 2017). C'est dans cette perspective que toute innovation entreprise par des organisations en situation de crise sera évidemment mise à l'épreuve.

### 3.1.2.4 Relation entre l'adaptation de la RSE et les réseaux efficaces

Outre une bonne évaluation des ressources organisationnelles disponibles, ainsi qu'une compréhension approfondie des exigences opérationnelles minimales pour adopter une culture de l'innovation, une autre dimension essentielle de la stratégie de sensibilisation organisationnelle est celle mise en avant dans cette thèse, à savoir « *l'efficacité des réseaux organisationnels* ». Et comme le montre le **Tableau 12**, la construction de réseaux organisationnels efficaces fait en effet partie des stratégies de sensibilisation aux crises mises en œuvre par les organisations face aux turbulences (Rahi, 2019). Cela inclut la capacité à créer des opportunités inter et intra-organisationnelles, ainsi que la recherche d'une gestion efficace et collective des crises et de leurs conséquences.

*Tableau 12 : Stratégie de sensibilisation organisationnelle qui intéresse la thèse*

<b>Les stratégies organisationnelles de sensibilisation</b>
<b>Efficacité des réseaux organisationnels</b> : S'échanger mutuellement et mobiliser des ressources au service d'autres organisations pour faire face aux crises auxquelles un pays est confronté.
Clarté des rôles et des responsabilités
Surveillance de la santé de l'organisation
Minimisation des barrières organisationnelles
Adoption d'une culture de l'innovation

*Source : adapté de Rahi (2019)*

L'écrit suivant comprend quelques définitions et conceptualisations concernant : les réseaux organisationnels, les caractéristiques des réseaux organisationnels, les enjeux de la construction de réseaux organisationnels efficaces. Ces conceptualisations seront présentées dans le cadre de la description des rôles d'un réseautage efficace dans l'amélioration de la stratégie de sensibilisation organisationnelle dans le but de bâtir des organisations résilientes.

#### 3.1.2.4.1 Signification et conceptualisation des réseaux inter-organisationnels

##### 3.1.2.4.1.1 Signification des réseaux inter-organisationnels

Bien que les réseaux inter-organisationnels soient désormais un concept communément compris de la vie organisationnelle, il n'est pas toujours clair exactement ce que les spécialistes entendent lorsqu'ils utilisent le terme (Provan et al., 2007). Cependant, ce qui fait consensus, c'est que la gestion de crise complexe est souvent le cas qui nécessite des collaborations et des

coordinations au sein de réseaux organisationnels (Xie et al., 2022), où le besoin de ressources et d'actifs complémentaires est indispensable (Schaltegger & Wagner, 2011). À ce sujet, Galaskiewicz (1985) distingue trois « arènes » dans lesquelles se déroulent les relations et les interactions inter organisationnelles en temps de crise. La première arène concerne l'obtention de ressources. La seconde<sup>83</sup> englobe des relations marquées par leurs enjeux politiques, comme le lobbying (pas trop pris en compte dans la recherche en gestion). Enfin, la troisième concerne la légitimation, où coopérer avec des organisations perçues comme légitimes ou représentant des symboles culturels forts pourrait être un moyen d'accroître la légitimité organisationnelle. Les relations inter-organisationnelles comprises par cette thèse sont celles de la première et de la troisième arènes qui incluent « *les liens nourris à la fois socialement et économiquement, entre les organisations ; ou en réalité entre individus agissant au nom de leur organisation* » (Forgues et al., 2006, p. 17). Donc, les relations inter-organisationnelles dont parle cette thèse sont celles qui répondent à la fois à une logique économique et à une logique sociale.

Bien que la littérature parle largement de réseaux organisationnels étendus, il n'existe cependant aucune recommandation quant au nombre précis d'organisations au sein du réseau susceptibles d'être « *le correct* » (Provan et al., 2007). À ce sujet, le terme « *réseau* » lorsque le terme est utilisé dans cette thèse signifie : la collaboration inter-organisationnels, où trois organisations ou plus travaillent ensemble pour atténuer les conséquences négatives, causées par les situations incertaines et volatiles.

Concernant les objectifs de cette thèse, les réseaux inter organisationnelles, qui lient les partenaires, peuvent prendre plusieurs formes (Favre-Bonté et al., 2015)

- (a) les membres peuvent être des concurrents qui partagent ou mettent en commun des ressources identiques (relations horizontales) ;
- (b) les membres peuvent être liés par des relations entreprise-fournisseur et réaliser un transfert de ressources complémentaires (relations verticales) ;
- (c) les membres peuvent être complémentaires au sein de marché.

#### **3.1.2.4.1.2 Enjeux de construction des réseaux inter-organisationnels**

Les réseaux apparaissent en effet comme un besoin de sécurité pour une concurrence gérée (Duchek, 2020). Mizruchi et Galaskiewicz (1993) soutiennent que les décideurs au sein des organisations utilisent leurs réseaux pour surmonter l'incertitude et éviter des échanges

---

<sup>83</sup> La deuxième arène n'est pas trop prise en compte dans la recherche en gestion (Galaskiewicz, 1985).

commerciaux nuisibles. À cet égard, les réseaux sont un moyen de réduire les coûts de transaction entre les organisations. D'autres motivations qui rassemblent les entreprises pourraient être la valorisation de leur image ainsi que la promotion de leurs activités.

En effet, et pour comprendre les défis liés à la construction d'un réseau organisationnel efficace, il est essentiel d'examiner l'évolution de ce concept dans la littérature au fil du temps a été examinée au cours de ce chapitre. D'ailleurs, il est évident que la littérature antérieure présente les « *réseaux organisationnels* » comme un outil aidant les membres à « *établir des relations publiques favorables* », c'est-à-dire à améliorer leurs perceptions publiques, leurs visibilité et leurs capitaux sociaux (Fu & Li, 2019; O'Toole, 1997). Provan et Kenis (2007) soulignent des aspects supplémentaires que les réseaux organisationnels peuvent apporter. Les auteurs mettent en évidence des avantages importants de l'appartenance à un réseau organisationnel, dont l'un est la construction d'une structure répondant à la fois aux besoins de légitimité internes et externes. D'ailleurs, l'émergence des crises mondiales (comme la crise économique mondiale 2007-2008 et l'épidémie d'Ebola 2013-2016, etc.) nécessite de porter un autre regard sur le réseau organisationnel. Dans cette perspective, Rodríguez et al. (2007) ont étudié les réseaux organisationnels à travers le prisme de la « *théorie de la dépendance aux ressources* »<sup>84</sup>, et les considèrent comme « *la combinaison de ressources et d'expertises que chaque organisation seule ne pourrait pas facilement garantir* ». En outre, McManus et al. (2008) affirment que les organisations doivent comprendre qu'elles n'ont pas à travailler seules si elles veulent traverser une crise tout en faisant preuve de résilience. En plus de créer leurs propres stratégies de planification de contingence, les organisations doivent, selon les auteurs, se reconnaître comme faisant partie d'un réseau collectif plus large afin de se coordonner avec les autres organisations et partenaires dont elles dépendront en cas de crise. En effet, et pour que les organisations établissent, maintiennent ou rétablissent des relations positives avec d'autres organisations, les interrelations doivent prendre la forme de négociation, de cooptation et de coalition (Fu & Li, 2019). Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) et Géniaux et Mira-Bonnardel (2003) décrivent le réseau comme un lieu d'exploitation d'actifs complémentaires et comme une source d'innovation. De plus, Popp et al. (2014) ont mis en évidence plusieurs avantages potentiels des réseaux inter-organisationnels qui sont les plus saillants dans les situations de crise, notamment : le partage des risques, l'efficacité, l'apprentissage, l'amélioration continue, la répartition des responsabilités, etc. Donc, les temps incertains qui façonnent notre avenir dans

---

<sup>84</sup> La théorie de la dépendance aux ressources est une théorie de l'organisation du contrôle externe qui soutient que les organisations utilisent divers liens inter-organisationnels pour gérer et contrôler leur dépendance aux ressources vis-à-vis d'autres acteurs de l'environnement (Oliver, 1991)

un monde en mutation obligent les organisations à aller au-delà de leurs perceptions étroites, et à travailler rapidement et efficacement pour atteindre leurs objectifs. Cela a généré une reconnaissance croissante que les organisations doivent généralement fonctionner dans un contexte relationnel d'interconnexion environnementale et que la performance, même la survie d'une organisation, dépende de manière critique de ses liens avec d'autres organisations.

D'ailleurs, et malgré cette reconnaissance, l'abondante littérature sur les réseaux organisationnels reste très fragmentée (Baker & Faulkner, 2017). Avec les dernières années ont eu un impact dévastateur sur le monde, telles que les crises comme le COVID-19 et la guerre en Ukraine, les crises énergétiques en Europe, etc., se sont succédées, le monde des affaires cherche par tous les moyens à répondre aux crises consécutives. C'est dans cette perspective que le discours professionnel et académique sur l'action collective, les relations inter-organisationnelles et l'efficacité des réseaux organisationnels gagne en importance (Xie et al., 2022). Les coopérations au sein des réseaux organisationnels pendant de telles crises offrent aux organisations des opportunités efficaces d'accéder à de nouveaux plans et ressources (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006), inspirent les écrits académiques pour aborder cet aspect important en profondeur. Selon Xie et al. (2022), des réseaux organisationnels efficaces conduisent à des ressources relationnelles importantes menant à leur tour à une compréhension commune partagée qui aide les membres à détecter les changements dans l'environnement des affaires qui sont amplifiés, surtout en temps de crise. Ces changements pourraient, par exemple, être liés à de nouvelles technologies, à de nouvelles inventions, à des changements dans les besoins des clients, servant ainsi de système d'alerte précoce pour de futurs problèmes. C'est pour cela la littérature contemporaine présente le réseau organisationnel comme le creuset de l'innovation sociale, de l'intelligence collective, et de la configuration la plus favorable à la synergie créatrice (Géniaux & Mira-Bonnardel, 2003). C'est dans ce contexte que l'on peut comprendre Powell et al. (2005), lorsqu'ils décrivent les réseaux organisationnels comme des mesures qui « *éclaircent la structure de l'action collective* ».

#### **3.1.2.4.1.3 Caractéristiques des réseaux inter-organisationnels**

La théorie des réseaux inter organisationnels suppose que les marchés sont des systèmes de relations sociales et professionnelles entre clients, fournisseurs et concurrents (Zahoor & Al-Tabbaa, 2020). Selon Fu et Li (2019), un réseau organisationnel est construit, pour atteindre divers objectifs, économiques, politiques ou sociaux. En plus, les réseaux peuvent aider les membres à gagner en crédibilité et en légitimité (Provan & Kenis, 2007), ainsi qu'à renforcer leur avantage concurrentiel sur le marché en échangeant des ressources et des connaissances

(Fu & Li, 2019), les protégeant ainsi contre des situations volatiles, risquées et turbulentes (Xie et al., 2022). Néanmoins, la littérature ne décrit jamais une norme, un format ou des lignes directrices pour un réseau organisationnel de nature volontaire.

En effet, la littérature traditionnelle sur les réseaux organisationnels identifie plusieurs paramètres, qui sont extensivement identifiés et étudiés, tels que : les types de réseaux, les stades d'évolution, les formes de gouvernance, les structurations et le leadership, etc. Oliver (1990) identifie la formation potentielle de six types de réseaux organisationnels où différentes circonstances et contingences favorisent le déclenchement de chaque type. Ces six types, selon l'auteur, sont les suivants: associations professionnelles, les fédérations d'agences, les joint-ventures, les programmes conjoints des services sociaux, les interdépendances entreprises-finances, et les liens agence-parrain.

D'ailleurs, et en ce qui concerne les stades évolutifs des réseaux organisationnels par exemple, Popp et al. (2014) identifient les quatre stades suivants : le stade de formation, le stade de développement et de croissance, le stade de maturité, de durabilité et de résilience, et enfin le stade de mort et de transformation. Une typologie de gouvernance des réseaux proposée par Provan et Kenis, (2007) est largement citée dans la littérature où les auteurs identifient trois types distincts de structures de gouvernance : la gouvernance partagée, l'organisation chef de file et l'organisation d'administration de réseau. En outre, la structure du réseau représente des aspects spécifiques (Albareda & Waddock, 2018), tels que la densité et la centralisation des réseaux. Par ailleurs, Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) étudient le niveau d'intégration des membres au sein du réseau, classant ainsi cinq niveaux de coalition par rapport aux objectifs du réseau, en commençant par le niveau minimum d'intégration. Ces niveaux sont : le réseautage (communication et échange d'informations uniquement), la coordination (objectifs complémentaires et alignement des activités), la coopération (objectifs compatibles mais ayant des identités individuelles et travaillant séparément) et la collaboration (objectifs communs, identités communes et travaillant ensemble).

En effet, et contrairement à la recherche traditionnelle sur les réseaux, cette étude se concentre sur les membres qui composent le réseau plutôt que sur les structures et les processus de l'ensemble du réseau (niveau d'organisation). Les types, les stades, les formes, les structurations, et les niveaux de coalition sont donc présentés dans cette étude sous leur forme générique. Dans cette étude, les acteurs au sein du réseau sont fonctionnellement interconnectés et interdépendants, mais ils sont opérationnellement indépendants. En effet, les réseaux seront abordés comme des alliances, en mettant l'accent sur l'aspect de la coordination, la

coopération et la collaboration horizontale des membres, tout en regroupant des objectifs harmonieux (Kou et al., 2017), dans le but de renforcer et d'améliorer les efforts de gestion de crise des organisations membres en gérant la concurrence et en gagnant en légitimité).

#### **3.1.2.4.2 Stratégies RSE comme incitation à l'intégration dans des réseaux**

Face aux adversités organisationnelles d'aujourd'hui – crises complexes, catastrophes majeures, difficultés économiques, satisfaction des besoins critiques en matière de services sociaux, etc. – de telles adversités nécessitent une coordination organisationnelle multilatérale au sein des réseaux, où cette coordination nécessite plus que la simple réalisation des objectifs à court terme des organisations individuelles (O'Toole, 1997). Alors qu'il est essentiel pour les organisations d'adapter leurs stratégies en situation de crise (Ham & Kim, 2019), la question qui se pose à ce sujet est liée à la mesure dans laquelle l'adaptation des stratégies de RSE pourrait renforcer la coordination multilatérale à travers l'intégration dans des réseaux, pour gérer les situations de crise.

En effet, et pour que le réseau atteigne les objectifs fixés, les communautés scientifiques tentent constamment de diagnostiquer les causes possibles de défaillance des réseaux (Peters & Caro, 2013), ainsi que d'étudier les approches qui conduisent à des structures de réseau plus souhaitables (Albareda & Waddock, 2018; Henry & Vollan, 2014). À cet égard, de nombreux auteurs soutiennent qu'une meilleure compréhension préalable des intérêts de tous les partenaires, de leurs perceptions de la justice (économie et légitimité) et des ressources matérielles et immatérielles que les partenaires peuvent mobiliser, évite l'inefficacité des relations et aide à anticiper et planifier l'avenir de la relation (Provan & Kenis, 2007; Gassenheimer et al., 1998). Et pour une meilleure compréhension préalable, notamment des ressources matérielles et immatérielles que les partenaires peuvent mobiliser, le réseau doit d'abord rechercher des partenaires qui ont une place définie à l'intersection de l'efficacité et/ou de la légitimité (Albareda & Waddock, 2018).

En effet, le réseau – comme l'organisation – doit non seulement se soucier de son efficacité mais aussi être perçu par un public donné comme légitime (Suchman, 1995). Les organisations qui recherchent une légitimité pour leurs pratiques grâce à leur engagement en réseau bénéficient de comportements socialement rationnels<sup>85</sup> des membres du réseau, c'est-à-dire des comportements qui ne sont pas immédiatement et directement dirigés vers des activités purement productives (Lazega, 2013).

---

<sup>85</sup> Bien au-delà d'un simple calcul de rentabilité ou d'efficacité, plusieurs formes de rationalité justifient une décision par sa légitimité. Dans de telles situations, le calcul des coûts-bénéfices possède une dimension secondaire (Lazega, 2013).

À cet égard, des questions clés se posent concernant les conditions, les exigences et les incitations qui pré-qualifient les organisations à s'unir en réseaux afin de survivre dans un environnement commercial complexe.

Selon Forgues et al. (2006), tirer le meilleur parti des relations inter-organisationnelles nécessite de bien choisir ses partenaires. Différents partenaires pourraient apporter différents avantages au réseau et ainsi avoir un impact différencié sur son efficacité. À titre d'exemple, un réseau cherchant à accroître sa légitimité pourrait nouer des liens avec des partenaires perçus comme prestigieux (Forgues et al., 2006), et/ou perçus comme performants dans le champ (Yang & Nowell, 2021). Par ailleurs, l'étude des réseaux (citée dans (Lazega, 2013) montre que les partenaires puissants (qui contrôlent les ressources dont les autres ont besoin) sont les partenaires de réseau les plus recherchés. Cependant, Lazega (2013) estime que les partenaires qui occupent les positions statutaires les plus influentes dans la définition des règles de priorité, doivent renforcer leur pouvoir pour construire des formes plurielles de légitimité (capacité de parler au nom du collectif dans un contexte contingent).

D'un autre côté, et selon Siemieniako et al. (2022), la stratégie socialement durable de l'organisation, où la stratégie RSE pourrait être un outil, est un label pour un projet d'engagement dans les réseaux. En effet, les liens institutionnels d'une organisation donnée avec des réseaux nationaux et/ou internationaux (comme ceux qui pourraient être mis en place lorsque l'organisation s'engage dans une stratégie RSE), peuvent fournir des informations sur la fiabilité des partenaires potentiels, et peuvent servir de mécanisme de sélection de nouveaux membres au sein des réseaux, limitant ainsi les coûts de recherche de partenaires potentiels. En outre, et selon (Rama et al., 2009), les partenaires institutionnalisés se caractérisent par la confiance en eux, (confiance dans leurs systèmes de gestion et de contrôle) qui pourrait servir d'environnement propice à la collaboration au sein des réseaux. D'ailleurs, il ne s'agit pas simplement d'affirmer que le membre le plus institutionnalisé est le plus recherché pour l'intégration du réseau (Josserand, 2007). En effet, l'auteur estime que le choix des partenaires du réseau dépend de leur capacité à coopérer plutôt que de leur cadre institutionnel. Et en ce sujet, Hazouard (2009) estime que le haut niveau d'institutionnalisation d'un membre, où le rôle des règles et des institutions pourrait jouer un rôle majeur dans la gestion de la concurrence entre les membres, est cependant crucial pour expliquer la coopération dans le contexte de la gestion des crises. Dans le même sens, certains auteurs (citée dans (Lazega, 2013) estiment que la dynamique institutionnelle de partenaires est ce qui fait l'équilibre entre coopération et concurrence au sein du réseau, réalisé par la négociation : celle d'une négociation de valeurs.

Icher (2007) offre à cet égard un excellent exemple de ce type de négociation en examinant la construction sociale, d'un réseau dit « *dynamique et responsable* ».

D'ailleurs, Clarke et Roome (1999) estiment que s'appuyer uniquement sur les mécanismes de marché (ressources matérielles) dans le choix des partenaires, c'est-à-dire privilégier ceux connus pour leur grand souci de leur PP interne, n'apporte pas toujours ses fruits en ce qui concerne les objectifs du réseau. En revanche, privilégier des partenaires qui ne peuvent qu'accorder une légitimité aux réseaux (en tant que ressources immatérielles), c'est-à-dire s'appuyer sur les valeurs sociales qui se concentrent fortement sur la satisfaction des PP externes (développement durable), banalise la principale motivation de appartenant à un réseau en situation de crise et menace sa stabilité (Henry & Vollan, 2014).

D'ailleurs, les membres les plus attractifs en tant que partenaires selon la littérature du réseau, sont avant tout : les organisations qui ont des relations avec les parties prenantes les plus essentielles (relations avec les parties juridiques dans certains cas) (Shumate & O'Connor, 2010), les organisations qui possèdent déjà le capital matériel et immatériel souhaité (Chandler et al., 2013) ; et dans un second temps, les organisations qui ont des objectifs explicites de servir le bien public (Peters & Caro, 2013). Toutes ces caractéristiques sont en outre, et selon Ham et Kim (2019), des traits d'organisations qui ont adapté leur stratégie sociale de manière appropriée à la situation de crise et sont donc avantageusement qualifiées pour être des partenaires de réseau.

En effet, estimer le prix d'une collaboration entre partenaires est un exercice théoriquement possible. Cependant cet exercice est un pari qui ne définira jamais clairement les coûts de cette coopération ni les valeurs de ses résultats. Néanmoins, le besoin d'acquiescer de l'efficacité, en particulier dans des situations volatiles, conduit les organisations à tenter de structurer leurs contextes relationnelles, et à négocier et coopérer avec d'autres partenaires ayant une identité institutionnelle différente (Duchek, 2020). Par cette structuration, l'auteur estime que l'entreprise cherche à protéger et à rentabiliser ses investissements relationnels en vue d'améliorer la stabilité et la durabilité de la coopération. En ce sens, Lounsbury et Zhao (2013) estiment que l'approche institutionnelle en management social – qui place les institutions au centre des relations organisationnelles et inter-organisationnelles (Moore et al., 2012) – pourrait être employée au sein de réseaux pour comprendre les comportements inter-organisationnels tel qu'ils influencent et sont influencés par d'autres organisations dans le réseau, à travers des forces sociales, en particulier des règles et croyances plus larges. Selon les auteurs, cette approche de construction de la légitimité lorsqu'elle est projetée dans des relations de réseau, crée un lien entre normes et valeurs d'une part, et intérêts, pouvoir et structure de réseau de

l'autre (Henry & Vollan, 2014). En d'autres termes, les valeurs dominantes dans le réseau (valeurs des membres) définissent le capital social qui pourrait s'établir au sein des réseaux (en tant que champ). En effet, les réseaux s'auto-organisent en partie parce que leurs membres recherchent des statuts qui améliorent leur propre statut (Henry & Vollan, 2014). Dans cette perspective, un processus de régulation dans la définition des règles du jeu au sein du réseau pourrait se produire, c'est-à-dire un processus d'adaptation institutionnelle (Lazega, 2013). Et comme la définition du capital social de réseau prend en compte son contexte institutionnel, ce contexte peut avoir des formes différentes selon les niveaux d'institutionnalisation des participants (Owen-Smith & Powell, 2008).

#### **3.1.2.4.3 La RSE et la coopération en réseaux: relation au bénéfice des parties prenantes**

Dans les situations de crise, les organisations sont fortement incitées à jouer le jeu complexe de la coopération même entre concurrents (Forgues et al., 2006). Cette mesure vise à améliorer la rationalité des réponses des organisations aux conséquences de la crise. Selon Lazega (2013), être membre d'un réseau inter-organisationnel n'est pas un choix rationnel au sens étroit du terme. Pour l'auteur, l'engagement dans un réseau est un choix dicté par le besoin dont sa complexité « réside dans la définition de l'identité, dans la construction d'un langage commun complexe, de critères d'évaluation des activités, dans le recours à des institutions capables de promouvoir ou d'écarter, d'inclure ou d'exclure, et enfin dans l'attribution de degrés variables de confiance dans l'échange ». Le réseau inter-organisationnel dans cette perspective pourrait servir de réponse aux défis nationaux/transnationaux que l'organisation ne peut pas gérer seule (Biermann, 2008). L'objectif est donc d'obtenir de meilleurs résultats ou une meilleure valeur ajoutée grâce à la synergie entre les membres.

En effet, si la collaboration en réseau peut contribuer selon le discours académique à favoriser l'innovation sociale (Grippa et al., 2018; Prades, 2015; Nicholls & Murdock, 2012), cela ne résout cependant pas les difficultés potentielles à concilier la spécificité de chaque entreprise membre avec les finalités du réseau (Rousselle, 2013). Cependant, la structuration des réseaux, notamment en situation de crise, est évidemment plus complexe (Lazega, 2013). D'ailleurs, la complexité de la structuration du réseau vient à de nombreuses questions telles que la réglementation, l'interdépendance, les normes, la culture et la hiérarchie. C'est cette complexité qui incite la littérature académique à explorer ce qui pourrait jouer un rôle structurant dans les réseaux, influencer leur efficacité et favoriser l'engagement réciproque (Fu & Li, 2019).

En effet, et depuis le début des années 1990, de nombreuses études ont montré que la performance des entreprises est influencée positivement par une collaboration au sein d'un

réseau inter-organisationnel (Mandard, 2012). Cependant, et même si la littérature souligne que le réseautage favorise la performance organisationnelle, notamment dans les situations instables (Gulati & Wang, 2014), elle conditionne néanmoins ce privilège à une structuration adéquate du réseau par le choix des « bons » partenaires d'alliance (Hagedoorn, 1993). Les caractéristiques des bons partenaires qui permettent de mieux structurer le réseau et de répondre à ses défis sont en effet au cœur de ce chapitre. C'est ce discours qui soulève la possibilité pour la RSE de jouer un rôle central dans la structuration des réseaux étant donné son incarnation de plusieurs institutions, formelles et informelles, inhérentes aux préoccupations envers les parties prenantes et qui répondent à des attentes sociétales légitimes en général. C'est cette question problématique que cette thèse vise à explorer.

### **3.1.3 Synthèse de la section**

Cette section vise à présenter comment la relation qui associe les principaux concepts de cette thèse a été établie. À cet effet, la section présente comment la relation objet de cette thèse, qui lie les stratégies de la RSE et les réseaux organisationnels efficaces, s'inscrit dans un cercle vertueux visant l'innovation sociale en temps de crise.

De plus, pour étudier les objectifs de cette thèse, les réseaux inter organisationnelles peuvent prendre plusieurs formes (Favre-Bonté et al., 2015) :

- (a) les membres peuvent être des concurrents qui partagent ou mettent en commun des ressources identiques (relations horizontales) ;
- (b) les membres peuvent être liés par des relations entreprise-fournisseur et réaliser un transfert de ressources complémentaires (relations verticales) ; ou bien
- (c) les membres peuvent être complémentaires au sein de marché.

Ainsi, la section visait à introduire comment l'adaptation de la RSE en temps de crise pourrait contribuer à construire des relations efficaces au sein de réseaux organisationnels, c'est-à-dire contribuer à répondre aux attentes et demandes légitimes des parties prenantes en particulier, et aux attentes sociétales en général. Cependant, identifier l'étendue de cette contribution est très complexe étant donné que plusieurs dimensions, étapes, paramètres et raisonnements des deux concepts (la RSE et le réseau) peuvent influencer la réponse à cette question. C'est ce dont discuteront les sections suivantes.

## **Section 2 : Structurer les réseaux organisationnels pour gagner en efficacité**

Cette section décrit la signification du concept « *d'efficacité des réseaux* » dans cette thèse, en vue de proposer une modalité pour la mesurer. Cette modalité propose de mesurer l'efficacité d'un réseau en identifiant d'abord les déterminants dominants des réseaux et les défis correspondants liés à chaque déterminant. Ensuite, la modalité mesure l'efficacité des approches structurantes adoptées au sein du réseau pour relever ces défis. À cet égard, la section présente les déterminants et les défis les plus courants auxquels les réseaux peuvent être confrontés, ainsi que certaines des approches les plus discutées dans la littérature pour surmonter ces défis (des approches pour structurer les réseaux). Cette section présente également la revue de la littérature qui aborde l'interférence de la RSE à différents niveaux structurels des réseaux, ce qui permet de comprendre le rôle des stratégies RSE des membres pour surmonter les difficultés liées à la construction d'un réseau organisationnel efficace.

### **3.2.1 L'efficacité des réseaux**

Un réseau est dit efficace lorsqu'il atteint ses objectifs déclarés et répond aux besoins de ses membres (Provan & Kenis, 2007). Cela implique de convertir des visions communes et des objectifs partagés en actions et résultats, et d'apporter une valeur ajoutée évidente aux membres. En outre, l'organisation est considérée comme ayant des réseaux efficaces (Géniaux & Mira-Bonnardel, 2003), lorsqu'elle obtient des résultats positifs grâce à ces réseaux qui ne pourraient normalement pas être obtenus en agissant de manière indépendante. Obtenir des résultats positifs signifie atteindre les buts et les objectifs de l'organisation.

En effet, pour améliorer l'atteinte des objectifs organisationnels, notamment dans des situations inhabituelles, cela favorise la construction « *des arrangements formels et/ou informels d'organisations, qui leur permettent d'acquérir et d'échanger des ressources* » (Xie et al., 2022). Cet arrangement d'organisations, appelé « *réseau* », fait partie de la capacité de sensibilisation des membres du réseau, ce qui conduit à leur résilience (Rahi, 2019), développée et renforcée par la résilience collective du réseau (Xie et al., 2022). De tels objectifs rendent les organisations interdépendantes (dépendance relative ou bien asymétrie d'interdépendance) (Gassenheimer et al., 1998), car certaines organisations dans le champ peuvent avoir les actifs et les ressources nécessaires pour aider les autres à répondre à leurs besoins spécifiques (Gulati & Gargiulo, 1999). Bref, les membres d'un réseau jugent que ce réseau est efficace si sa

politique reflète leurs valeurs, leurs objectifs, leurs aspirations et leurs réserves, pour réaliser pleinement ses promesses (Tuzzolino & Armandi, 1981).

### 3.2.1.1 Mesurer l'efficacité des réseaux

Provan et Kenis (2007) estiment que mesurer l'efficacité d'un réseau se résume à la capacité du réseau à surmonter les défis qui empêchent ses membres de réaliser pleinement les promesses qu'ils ont faites derrière cet engagement. En effet, le milieu des affaires regorge d'exemples de relations inter-organisationnelles qui se sont détériorées ou ont échoué en situation d'incertitude, malgré de longues histoires de solidarité et de satisfaction mutuelle (Gassenheimer et al., 1998). *Biermann (2008) a examiné l'intérêt croissant porté au phénomène du « travail en réseau » dans le but de dériver les éléments constitutifs d'une théorie des réseaux inter-organisationnels. L'auteur a tiré six conclusions décrivant les caractéristiques du développement du réseau efficace ainsi que certains symptômes de détérioration des relations entre les membres. Ses conclusions pourraient être résumées dans l'Encadré 2.*

**Encadré 2 : La théorie inter-organisationnelle**

#### **La théorie inter-organisationnelle**

1. Le réseautage inter-organisationnel est une forme de réponse aux défis nationaux/transnationaux que l'organisation ne peut pas gérer seule. L'objectif est d'obtenir de meilleurs résultats et valeur ajoutée grâce à une synergie entre les membres où la mutualisation et la mise à disposition de ressources sont les principaux moyens de créer cette synergie.
2. Toutefois, cette dynamique pourrait être freinée par plusieurs obstacles liés aux acteurs : par l'intérêt d'une organisation à préserver son autonomie ; par une histoire de rivalité ; par une inadéquation des cultures organisationnelles ; par un manque d'attentes en matière de rôles complémentaires ; et par la peur de compromettre sa propre identité et sa visibilité.
3. Les organisations réticentes (présence symbolique) ont donc besoin de fortes pressions endogènes et exogènes pour démarrer et faire progresser la coopération. Les principales causes de réticence sont la rareté de ressources (à la fois tangibles et intangibles), la perception d'un environnement de travail très difficile (densité des problèmes) avec une accumulation de problèmes à long terme (durée des problèmes) et les échecs douloureux de la structuration du réseau, qui étaient censés aider à surmonter la résistance à coopérer (apprendre par l'échec).
4. Des réseaux entiers émergent d'une pluralité de dyades croisées, moins descendantes grâce à une conception rationnelle qu'ascendantes. Leur pertinence dépend de la qualité de la coopération entre les organisations membres. Une forte force de lien, qui implique de réels compromis, favorise la synergie ; une faible force de lien, qui se limite à un certain partage d'informations, implique moins de synergie.
5. Un facteur structurel majeur qui empêche d'exploiter pleinement le potentiel de la synergie est la dépendance asymétrique, en particulier à l'égard d'une organisation qui procède des ressources. L'aspiration constante à réduire la dépendance freine une coopération significative.
6. Les réseaux ont des effets causaux distincts sur le comportement et le profil des organisations individuelles. La réalité des asymétries centre-périphérie et la quête omniprésente de meilleures positions dans un réseau (positionnement) provoquent une rivalité permanente ; une communication et un contact constants motivent l'émulation qui conduit à une convergence des objectifs, des conceptions et des politiques institutionnelles.

Source : adapté de Biermann (2008)

En effet, les membres du réseau ignorent souvent les symptômes de détérioration jusqu'à ce qu'un échec total de la relation se produise. Gassenheimer et al. (1998) soulignent l'importance de comprendre les causes (origines) qui conduisent à l'échec de la relation. Et dans les mots des auteurs:

*« Bien que nous attribuions souvent la fin d'une relation à la violence relationnelle ou aux intentions nuisibles de leur partenaire, les relations échouent également pour d'autres raisons. Certaines relations se dissolvent lorsque les parties estiment que les coûts interdisent le maintien de la relation ou que les parties trouvent que leurs besoins sont mieux servis ailleurs. La capacité d'identifier les symptômes d'une relation qui se détériore avant d'être forcée de mettre fin, quelles qu'en soient les causes, offre aux organisations la prévoyance d'examiner leurs options et, si nécessaire, de se préparer à la conclusion de la relation avec un minimum de dommages ».*

Les écrits ci-dessous présentent certains des défis auxquels les réseaux peuvent être confrontés, ainsi que certaines approches les plus discutées dans la littérature pour les surmonter (structurer les réseaux).

### **3.2.1.2 Défis dominants des réseaux**

La littérature présente en effet plusieurs défis empêchant les réseaux d'être efficaces. Ces défis, sont liés à des questions d'autorité (Chandler et al., 2013), de concurrence (Lazega, 2013), de légitimité (Austen, 2018; Akiyama, 2010) de crédibilité (Baker & Faulkner, 2017), et résidant dans la difficulté à résoudre les tensions potentielles entre les membres du réseau (Rodríguez et al., 2007). En termes plus clairs, les difficultés rencontrées, pour construire un réseau organisationnel efficace sont liées au conflit qui pourrait surgir entre légitimité individualiste et collectiviste, ainsi qu'à la difficulté de construire une crédibilité interne vis-à-vis du public externe, et à la difficulté de créer une structure collaborative de transactions et d'opérations. D'autres difficultés sont également citées dans la littérature, mais sont en réalité moins apparentes dans les situations volatiles, comme le défi concernant l'emprise temporelle, qui est celui de « *l'épuisement professionnel* <sup>86</sup> » des membres (Provan & Kenis, 2007).

D'ailleurs, et selon la revue de littérature réalisée sur ce sujet, cinq défis ressortent comme les plus dominants (Yang & Nowell, 2021; Albareda & Waddock, 2018; Austen, 2018; W. E. Baker & Faulkner, 2017; Assens & Coléno, 2014; Chandler et al., 2013; Lazega, 2013; Peters & Caro, 2013; Akiyama, 2010; Rodríguez et al., 2007).

---

<sup>86</sup> Bien que les membres du réseau qui participent puissent être enthousiastes à l'idée de leur implication au cours des premières étapes de l'évolution du réseau, un « *épuisement professionnel* » peut facilement s'installer à mesure que les activités du réseau et l'implication prennent de plus en plus de temps et d'énergie (Tuzzolino & Armandi, 1981).

Ces défis reflètent les problèmes le plus courant et sont redondants dans plusieurs études sur les réseaux

Les défis de la construction d'un réseau organisationnel considérés dans cette thèse, et qui affectent l'efficacité du réseau inter organisationnel, concernent la difficulté des membres à :

- 1) Instrumentaliser les différences de pouvoir.
- 2) Créer une structure fonctionnelle collaborative.
- 3) Partager des objectifs harmonieux visant l'efficacité.
- 4) Stabiliser le réseau en distinguant les contributions substantielles des contributions symboliques.
- 5) Concilier intérêts collectifs de légitimité et intérêts individuels.

### **3.2.2 Approches pour structurer les réseaux**

En effet, la coopération au sein des réseaux est souvent semée d'embûches. D'ailleurs, si la collaboration en réseau peut contribuer selon le discours académique à favoriser les performances des organisations (Grippa et al., 2018; Prades, 2015; Nicholls & Murdock, 2012), cela ne masque cependant pas les difficultés potentielles à concilier la spécificité de chaque entreprise membre avec les objectifs du réseau (Rousselle, 2013). C'est là qu'intervient le discours sur l'importance de structurer le réseau afin de concilier le plus possible les intérêts individuels des membres et les intérêts collectifs du réseau. Cependant, et malgré la complexité de cette question, la littérature sur les réseaux a identifié différentes approches pouvant contribuer à la structuration des réseaux (Biermann, 2008). Favre-Bonté et al. (2015, p. 99) estiment, à ce sujet, que la structure efficace d'un réseau doit être *« centralisée autour d'une organisation, souvent de grande taille, appelée pivot (ou firme focale) qui assure trois fonctions : la sélection des membres, la coordination et le contrôle du réseau »*. Pour les auteurs, la présence d'un pivot est essentielle, car elle permet de définir les orientations stratégiques des réseaux ; en l'absence d'autorité et d'un acteur central, *« les choix stratégiques deviennent beaucoup plus complexes à élaborer du fait des potentielles divergences entre partenaires »*. D'ailleurs, les auteurs estiment également que la structure efficace du réseau peut être, et dans des cas particuliers, décentralisée, c'est-à-dire que *« le pouvoir est plus ou moins partagé entre plusieurs organisations qui peuvent être de tailles différentes »*.

Outre la vision simpliste évoquée de la structuration du réseau par sa forme, la littérature souligne que la structure de la coopération en réseau, dans le fond, est toujours plus complexe (Lazega, 2013). La concurrence de statut au sein du réseau (définie notamment par des mesures de centralité de gouvernance dans les réseaux) est un élément crucial du processus de

régulation, où elle se traduit parfois par un réel changement ou une résistance au changement. Par ailleurs, les membres des réseaux sont souvent très hétérogènes quant aux ressources qu'ils mettent à disposition. Et dans un environnement incertain, l'équilibre des ressources pourrait être ébranlé, créant ainsi un phénomène paradoxal où certains membres deviennent ceux qui ont les moyens de devenir des acteurs influents dans la gestion de ce réseau. Cela dû à plus d'un titre, ils disposent de différentes ressources, économiques, relationnelles, symboliques, qui leur permettent de peser sur la régulation de réseau.

En effet, la littérature évoque plusieurs approches qui pourraient contribuer à la structuration des réseaux inter-organisationnels et à son efficacité en surmontant les défis rencontrés. Dans son étude des relations inter-organisationnelles, Mandard (2012) distingue deux perspectives de structuration des principales problématiques managériales auxquelles sont confrontés les réseaux inter organisationnels, comme la sélection des membres, la coordination des activités collaboratives et le contrôle du comportement des membres. L'auteur propose de structurer le réseau selon les deux perspectives suivantes : (1) l'encastrement relationnel et (2) l'encastrement structurel. L'encastrement relationnel (ex. l'approche de confiance mutuelle, les path dependencies, distance relationnelle, etc.) capte les liens directement établis entre les entreprises membres du réseau, tandis que l'encastrement structurel (ex. l'approche du marché et de la hiérarchie, théorie des jeux, le développement durable, les déterminants externes, etc.) met en évidence la structure des liens entre les membres. La section ci-dessous présente les principales approches de construction de réseaux inter organisationnels selon les deux perspectives évoquées par (Mandard, 2012). Ces approches sont résumées comme suit :

### **3.2.2.1 Structuration du réseau par l'encastrement relationnel**

#### **3.2.2.1.1 Approche de type « confiance mutuelle » et de « path dependency »**

La littérature met en avant l'influence de « *path dependency* » (Staber, 2001) et « *la confiance mutuelle* » (Gulati & Gargiulo, 1999) comme approches relationnelles informelles possible pour surmonter les difficultés rencontrées au sein des réseaux. En effet, la relation inter-organisationnelle pourrait rassembler des partenaires là où une vérification de leur crédibilité est nécessaires. Cependant, la relation inter-organisationnelle pourrait également inclure « *des partenaires déjà connus par leur réputation et leur rang économique/social honorable* » (Tuzzolino & Armandi, 1981, p. 24). C'est là que pourrait interférer l'influence de la « *path dependency* » sur la structuration du réseau. Une approche informelle – relationnelle – basée sur les expériences passées des organisations, peut par exemple apporter une explication supplémentaire sur la contribution potentielle desdites organisations à l'efficacité du réseau,

c'est là que la gestion du réseau pourrait être influencée par la « *path dependency* » des organisations membres.

Et en ce qui concerne la « *confiance mutuelle* » comme approche pour surmonter les difficultés des réseaux, la confiance selon Gulati et Gargiulo (1999) peut faciliter la coordination des activités interdépendantes entre les partenaires. Les organisations qui se font confiance sont susceptibles d'être plus conscientes, ou disposées à être conscientes, des règles, routines et procédures que chacune doit suivre. Ainsi, les organisations partageant une confiance mutuelle peuvent minimiser les coûts de transaction entre elles, rendant cette coopération plus fluide et plus efficace (Gulati & Wang, 2014). D'ailleurs, le développement de la confiance entre les membres du réseau dépend en grande partie de variables liées aux membres, telles que « *leur culture et leurs valeurs, leur intégrité, leur sincérité, leur honnêteté, leur transparence, leur bonne volonté, leur prévisibilité, leurs compétences et leur expertise ainsi que le respect de la confidentialité des informations échangées entre eux* » (Lefaix-Durand et al., 2006, p. 210). Pourtant, construire cette confiance entre partenaires commerciaux nécessite d'importants investissements matériels et immatériels, ce qui rend cet enjeu difficile à réaliser, sans exclure totalement la recherche de l'intérêt personnel de l'organisation, surtout dans une situation volatile (Xie et al., 2022). Et sans entrer dans le débat sur la capacité de la confiance préalable entre les membres dans l'élimination des comportements d'opportunisme, mais il convient de noter la conclusion de Fulconis et Paché (2008) sur l'incapacité de confiance seule de surmonter les défis du réseau ou le raisonnement des auteurs est le suivant. Dans un premier temps, en situation de confiance grandissante entre les membres de réseau, l'opportunisme se réduit progressivement, notamment grâce à une réputation fondée sur la présence de comportements loyaux clairement observables par toutes les parties. Mais, dans un second temps, en situation de forte confiance, la tentation opportuniste risque de se manifester à nouveau car la disparition progressive des mécanismes de contrôle ouvre la voie à une tromperie désormais difficilement observables. Bref, la littérature sur les réseaux souligne fortement la primordialité de la création d'une culture de confiance parmi et entre les membres (Pesämaa et al., 2013).

#### **3.2.2.1.2 Approche de type « niveau d'opportunisme souhaitable »**

En effet, une certaine « *orthodoxie* » des recherches en théorie des organisations et en management stratégique considère l'opportunisme comme néfaste aux relations inter organisationnelles. Les publications académiques sur les RIO affirment que l'objectif principal des membres du réseau doit être de se protéger contre le comportement opportuniste des autres. Une telle conception est cependant remise en question par un corpus de travaux plus

hétérodoxes qui estiment au contraire que l'opportunisme peut contribuer à structurer la RIO et à renforcer la compétitivité. En effet, certains auteurs soutient que l'opportunisme permet de saisir des opportunités, « *non pas comme simple fruit du hasard, mais comme mode de création de valeur alternatif aux stratégies fondées sur la confiance* » (Fulconis & Paché, 2008). Les auteurs ajoutent que « *les acteurs d'un RIO ont conscience qu'un ou plusieurs d'entre eux n'hésiteront pas à faire preuve d'opportunisme en violant le contrat de coopération dès lors que les circonstances le permettent* ». Par ailleurs, les auteurs estiment que l'existence d'une menace opportuniste permet de combattre la « *sclérose organisationnelle* » et la « *bureaucratismation rampante* » ;

*« Une certaine dose d'opportunisme pourrait ainsi offrir des avantages à un double niveau. Le premier niveau, qualifié de statique, résulte du fait que chacun des membres d'un RIO apprend à rester sur ses gardes face aux autres parties prenantes et maintient intactes ses capacités d'adaptation (et d'éventuelle sortie du RIO). Le second niveau, qualifié de « dynamique », se fonde sur des effets d'apprentissage et un processus continu d'identification des nouvelles opportunités de développement pour l'ensemble du RIO, rendues possibles par les activités d'un membre opportuniste » (Fulconis & Paché, 2008, p. 17).*

Le **Tableau 13** présente les niveaux d'opportunisme dans une RIO tels que présentés par Fulconis & Paché (2008). Selon eux, un niveau modéré d'opportunisme apparaît a priori souhaitable dans le développement de relations de coopération inter-organisationnelles.

*Tableau 13 : Niveaux de l'opportunisme dans les réseaux*

Type d'opportunisme	Définition	Exemple de manifestation
<b>Tricherie</b>	Enfreindre une clause contractuelle en affectant de la respecter	Contourner secrètement l'accord d'exclusivité qui lie l'entreprise aux autres membres du RIO
<b>Trahison</b>	Cesser d'être fidèle à un co-contractant auquel on est lié par une solidarité	Mettre en œuvre le projet productif élaboré en commun en excluant finalement l'un des membres du RIO
<b>Temporisation</b>	Différer l'action par calcul, dans l'attente d'un moment plus favorable	Attendre la signature du contrat garantissant des retombées à court terme avant d'engager des ressources dédiées

*Source : adapté de Fulconis & Paché (2008)*

En dessous de ce niveau, un manque d'opportunisme ne constitue pas une menace crédible et conduit les agents économiques à devenir complaisants envers eux-mêmes et la situation actuelle. En revanche, trop d'opportunisme risque de provoquer des effets destructeurs irréversibles, en partie dus à des coûts de gouvernance jugés insupportables, qui conduisent inévitablement à une politique d'internalisation.

### 3.2.2.1.3 Approche de la « distance relationnelle »

Cette approche décrit la distance relationnelle (déterminants internes) entre les membres inter-organisationnels (basée sur des valeurs économiques et sociales), comme un cadre pour structurer le réseau organisationnel et les comportements marchands/non marchands. Le **Tableau 14** présente la synthèse de la revue de la littérature concernant les différents apports que pourraient apporter la distance relationnelle entre les membres, pour répondre aux enjeux des réseaux et atteindre l'efficacité souhaitée. Ce tableau présente l'influence de différents schémas de distance relationnelle (Gassenheimer et al., 1998) au sein du réseau, entre les jugements de valeur sociaux et économiques pour contrôler l'efficacité du réseau (Albareda & Waddock, 2018) : les modèles de base de l'échange de réseau (négocier et délibérer), les valeurs mutuelles de réciprocité, le compromis des différents objectifs des membres, la stabilité de la collaboration, et les intérêts collectifs de légitimité.

**Tableau 14** : Distance relationnelle entre les jugements de valeur sociaux et économiques pour contrôler l'efficacité du réseau

<b>La distance relationnelle</b>			
<b>Les défis de réseau</b>	<b>(Valeur économique élevée, valeur sociale faible) (Scott, 1987)</b>	→	<b>(Valeur économique faible, valeur sociale élevée) (Suchman, 1995)</b>
<b>Le modèle d'échange (négociations et délibérations)</b>	Modèles d'échange conventionnelles basés sur la loi du marché (fondements économique de l'organisation)	Interaction accrue avec des partenaires spécifiques	Modèles d'échange responsable avec tous les membres vis à une solidarité optimale
<b>Les valeurs mutuelles de réciprocité</b>	L'efficacité définit la valeur mutuelle de réciprocité	Les normes définissent la valeur mutuelle de réciprocité	La conscience sociale et les normes définissent la valeur mutuelle de réciprocité
	Évalué à la valeur du marché actuel	Évalué au regard des attentes des parties prenantes	Évalué en termes d'avantages sociaux
<b>Le compromis des différents objectifs des membres</b>	Motifs d'intérêt personnel	Intérêt social défini en termes de motifs d'intérêt personnel	Objectifs sociaux avec sa pluralité harmonisent les intérêts des différents partenaires
<b>La stabilité de la collaboration</b>	Collaboration ponctuelle	Collaboration future prévue	Collaboration future prévue
	Stabilité de relation en cas de dépendance au réseau	Stabilité de relation en cas de dépendance mutuelle	Stabilité de relation malgré l'interdépendance
	Relation intolérante	Tolérance mineure	Tolérance étendue
<b>Les intérêts collectifs de légitimité</b>	Aucune valeur à ajouter aux autres partenaires	Obligations fondées sur des valeurs et normes sélectives	Obligations basées sur le bien-être des membres

Source : adapté de Gassenheimer et al. (1998)

Concernant le modèle d'échange au sein du réseau, Gassenheimer et al. (1998) estiment que lorsque la distance relationnelle, entre les membres, repose sur des valeurs économiques élevées, cela conduit à des modes spécifiques de délibération entre membres, notamment entre ceux dotés de moyens, d'actifs et de ressources. Cependant, et quand la distance relationnelle met en avant progressivement les valeurs sociales, cela conduit à une plus grande interaction avec davantage de membres jusqu'à réaffirmer la solidarité de tous les membres du réseau.

Et lorsqu'il s'agit de gouvernance ce réseau, cela revient au concept de réciprocité (C. Weber & Göbel, 2010) qui varie en termes d'efficacité, valorisée sur le marché actuel, ou en termes de valeur sociale, valorisée en termes de légitimité. La réciprocité comprend donc une évaluation comparative continue des alternatives lors de l'évaluation des options d'échange. Cependant, et selon (Gassenheimer et al., 1998), lorsque les valeurs sociales dominent les valeurs d'échange, cela conduit les membres du réseau à l'autorégulation (Albareda & Waddock, 2018), où une structure collaborative au sein du réseau pourrait être mieux réalisée, améliorant ainsi l'efficacité du réseau.

En ce qui concerne le compromis entre les différents objectifs des membres, (Popp et al., 2014); Provan et Kenis (2007) suggèrent à cet égard que le réseau devrait refléter le fait qu'il serve les différents objectifs des membres, les convainquant que la collaboration est bénéfique (stimule la performance économique et/ou sociale), même avec des intensités bénéfiques différentes.

Différents objectifs de différents membres jouent dans le périmètre de servir les parties prenantes les plus essentielles (Shumate & O'Connor, 2010), d'accumuler le capital matériel et immatériel souhaité (en particulier une bonne réputation) (Chandler et al., 2013), ainsi que de servir le bien public (Peters & Caro, 2013). Leur alignement sur ces objectifs (Kou et al., 2017) peut influencer la position économique et sociale du réseau, influençant à son tour la performance des membres du réseau (Provan & Kenis, 2007). Ainsi, la combinaison de l'intérêt économique personnel et des objectifs sociaux du réseau permet aux membres de remodeler les perceptions d'équité (valeurs économiques) et d'utiliser des objectifs harmonisés basés sur des valeurs d'égalité (valeurs sociales) pour parvenir à la justice (alignement valeurs économiques/sociales) (Gassenheimer et al., 1998). En d'autres termes, l'intérêt social du réseau doit être défini en termes de motifs d'intérêt personnel pour atteindre des objectifs de réseau harmonisés.

D'ailleurs, et en supposant que les organisations sont fonctionnellement indépendantes, la stabilité du réseau devient un véritable défi. Compte tenu des modèles de distance relationnelle (Gassenheimer et al., 1998), lorsque les membres du réseau reçoivent une faible valeur économique ainsi qu'une faible valeur sociale, cela génère un désintérêt et incite les membres à

mettre fin à leur adhésion. Même, et lorsque les membres obtiennent une valeur sociale élevée mais une valeur économique faible et à plusieurs reprises, ils maintiendront la relation jusqu'à ce qu'une alternative soit trouvée, avec la promesse d'une collaboration future. Et dans le cas où les organisations maintiennent la relation malgré la faible valeur économique, c'est dans cette perspective que les apports organisationnels se restreignent, ou deviennent tout simplement symboliques.

Et grâce à un certain degré de réconciliation d'intérêts, de valeurs et de pouvoirs différents et conflictuels (Albareda & Waddock, 2018), les membres bénéficient de la légitimité des autres membres au sein du réseau auquel ils appartiennent, tout en gagnant en efficacité (Gulati & Wang, 2014). Et plus précisément, lorsque les valeurs sociales dominent les valeurs d'échange, cela améliore le bien-être des membres en leur offrant des opportunités de partager diverses caractéristiques et traits, en particulier dans des situations volatiles et incertaines.

### **3.2.2.2 Structuration du réseau par l'encastrement structurel**

#### **3.2.2.2.1 Approche de « marché et hiérarchie » et de « théorie des jeux »**

Si les organisations membres considèrent le réseau organisationnel comme « *l'approche par laquelle le travail sera coordonné et par laquelle l'information sera collectée, diffusée et traitée de manière légale formelle* » alors l'approche principale pour surmonter les difficultés, et pour que le réseau soit efficace, sont les approches classiques de marché et de hiérarchie (réseau génère par des liens mandatés) (Zander & Kogut, 1995; Oliver, 1990).

D'ailleurs, une approche fondée sur la théorie des jeux permet selon Mandard (2012) de montrer que les bénéfices attendus des liens au sein du réseau motivent une entreprise à se comporter de manière collaborative, en raison de sanctions potentielles en cas de comportement opportuniste.

#### **3.2.2.2.2 Approche des « déterminants externes »**

##### **3.2.2.2.2.1 Déterminants du réseau**

Oliver (1990) a passé en revue la littérature sur les déterminants externes qui incitent ou motivent les organisations à inter-collaborer. L'auteure a présenté une approche préventive (compréhension préalable et mesures de sensibilisation) pour surmonter les difficultés potentielles empêchant le réseau organisationnel d'être efficace. L'auteure insiste sur l'importance de définir au préalable le ou les moteurs exogènes (les déterminants) qui stipulent les relations inter-organisationnelles afin de minimiser les conflits potentiels nés d'une méconnaissance des véritables objectifs et priorités du réseau. Oliver (1990) a présenté ces déterminants en six grandes catégories de contingences environnementales (mandataires et

volontaires) qui stimulent de telles collaborations. L'une de ces déterminants est « *la nécessité* » d'établir des liens organisationnels, mandatés par des exigences légales ou réglementaires (Pression coercitive des autorités supérieures). Cependant, les cinq autres déterminants – « *asymétrie, réciprocité, efficacité, stabilité et légitimité* », conduisent à des liens de coopération que les organisations établissent volontairement pour répondre à des besoins spécifiques résultant de leur interdépendance externe (lien motivé par des pressions normatives et mimétiques visant des objectifs compétitifs et/ou institutionnels) (Oliver, 1990).

En effet, ces déterminants (Oliver, 1990) sont les raisons qui poussent ou motivent les organisations à se mettre en réseau, c'est-à-dire qu'elles expliquent les raisons pour lesquelles les organisations choisissent d'entrer en relation les unes avec les autres.

D'ailleurs, l'un de ces moteurs exogènes suscite nécessairement des liens mandatés par des exigences légales ou réglementaires. Néanmoins, et comme les explications et les conséquences de la formation de relations, associées à des liens obligatoires ou volontaires, diffèrent fondamentalement (Oliver, 1990), les relations inter-organisationnelles considérées dans cette thèse ne concernent que des déterminants volontaires (**Tableau 15**) .

*Tableau 15 : Déterminants externes des réseaux*

<b>Les déterminants externes du réseau</b>	<b>Les causes qui motivent l'établissement du réseau (Oliver, 1990)</b>
<b>Nécessité</b>	Mandatés par des exigences légales ou réglementaires
<b>Asymétrie</b>	Coopérer, en contrôlant d'autres organisations selon la théorie de la rareté et de la complémentarité des ressources.
<b>Réciprocité</b>	Objectifs ou intérêts mutuellement bénéfiques.
<b>Efficacité</b>	Tenter d'améliorer le ratio entrées/sorties internes de l'organisation.
<b>Stabilité</b>	Une réponse adaptative à l'incertitude environnementale à long terme
<b>Légitimité</b>	Apparence en accord avec les normes, règles, croyances ou attentes en vigueur des constituants externes.

*Source : adapté d'Oliver (1990)*

Les cinq déterminants qui stipulent des liens de coopération et que les organisations initient volontairement pour répondre à des besoins spécifiques résultant de leur interdépendance externe sont les suivants:

- **L'asymétrie** : Une approche fondée sur le pouvoir pour expliquer les réseaux suggère que la rareté des ressources incite les organisations à tenter d'exercer un pouvoir, une influence ou un contrôle sur les organisations qui possèdent les ressources rares requises.  
En intégrant un réseau asymétrique, les entreprises peuvent avoir de meilleures chances d'accéder à de nouveaux marchés et à de nouvelles technologies (H. Chen & Chen, 2002).
- **La Réciprocité** : Les motifs de réciprocité mettent l'accent sur la coopération, la collaboration et la coordination entre les organisations, plutôt que sur la domination, le pouvoir et le contrôle, de sorte que toutes les organisations en bénéficient à long terme (Pesämaa et al., 2013).
- La réciprocité est assimilée à un échange maximisant l'utilité (C. Weber & Göbel, 2010), où les membres du réseau trouvent que les avantages l'emportent largement sur les inconvénients, tels que la perte de latitude décisionnelle et le coût de la gestion des liaisons.
- **L'efficience** : L'anticipation de l'organisation qui sous-tend la formation du réseau est d'augmentations du rendement des actifs ou des réductions des coûts unitaires.
- **La stabilité** : Le réseau sert de stratégie d'adaptation pour prévenir, prévoir ou absorber l'incertitude afin de parvenir à un modèle ordonné et fiable de flux et d'échanges de ressources sur le long terme.
- Des réseaux stables signifient que les participants peuvent développer des relations à long terme, afin que chacun comprenne les forces et les faiblesses de l'autre et réagisse en conséquence pour maximiser les résultats du réseau sans renoncer à son engagement à la première difficulté rencontrée (Provan & Kenis, 2007).
- **La Légitimité** : L'organisation membre vise à être impliquée dans un réseau pour démontrer ou améliorer la réputation, l'image, le prestige ou la conformité de l'organisation avec les normes en vigueur dans son environnement institutionnel.

#### **3.2.2.2.2 Déterminants du réseau avec les défis correspondants**

Et en s'appuyant sur la revue de littérature réalisée ainsi qu'en abordant différentes littératures traitant des déterminants et enjeux des réseaux, la thèse permet de définir un cadre qui relie chaque déterminant de réseau (Oliver, 1990) à un défi correspondant (Yang & Nowell, 2021; Austen, 2018; Baker & Faulkner, 2017; Peters & Caro, 2013; Chandler et al., 2013; Lazega, 2013; Akiyama, 2010; Rodríguez et al., 2007), comme le montre le **Tableau 16**.

**Tableau 16** : Les défis des déterminants des réseaux

<b>Déterminant du réseau</b> Oliver, 1990	<b>Les causes qui incitent ou motivent l'établissement du réseau</b> Oliver, 1990	<b>Les défis du réseau</b> Yang & Nowell, 2021; Austen, 2018; Baker & Faulkner, 2017; Peters & Caro, 2013; Chandler et al., 2013; Lazega, 2013; Akiyama, 2010; Rodríguez et al., 2007
<b>Asymétrie</b>	La capacité d'une ou plusieurs organisations à exercer un pouvoir ou un contrôle sur d'autres organisations selon la théorie de la rareté et de la	<b>Défi 1</b> : Instrumentaliser Les différences de pouvoir entre les membres du réseau
<b>Réciprocité</b>	Objectifs ou intérêts mutuellement bénéfiques	<b>Défi 2</b> : Créer une structure fonctionnelle collaborative
<b>Efficience</b>	Tenter d'améliorer le ratio entrées/sorties internes de l'organisation	<b>Défi 3</b> : Partager des objectifs harmonieux visant l'efficience
<b>Stabilité</b>	Une réponse adaptative à l'incertitude environnementale.	<b>Défi 4</b> : Distinguer les contributions substantielles des contributions symboliques
<b>Légitimité</b>	Apparence en accord avec les normes, règles, croyances ou attentes en vigueur des constituants externes.	<b>Défi 5</b> : Distinguer les intérêts de légitimité du parasitisme

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En notant que les déterminants de réseaux organisationnels détectés par Oliver (1990) peuvent exister simultanément. C'est effectivement l'une des prémisses lorsqu'on aborde le troisième objectif de cette thèse.

### 3.2.3 Structuration du réseau au prisme du développement durable

La littérature sur les réseaux s'accorde presque sur l'importance de la construction sociale pour la structuration du réseau, notamment en ce qui concerne la question de l'innovation, des transferts de connaissances, de la coopération, du partage des ressources et de la formulation de politiques en réseau (Henry & Volla, 2014). Les réseaux, selon Géniaux et Mira-Bonnardel (2003), ont trois objectifs principaux interconnectés : un destin commun avec des valeurs partagées, une utilité économique et sociale, et un accès facilité à une connaissance élargie. Selon les auteurs, ces trois objectifs contribuent et favorisent, d'une manière ou d'une autre, le développement durable. Selon Peters et Caro (2013), ignorer le rôle implicite et explicite du développement durable dans la structuration des relations inter-organisationnelles est injustifié. Le développement durable selon Fu et Li (2019) est donc un concept de construction sociale, influençant l'efficacité des réseaux organisationnels, et favorise l'engagement des membres, avec l'incarnation de plusieurs institutions, formelles et informelles, inhérentes aux préoccupations sociales.

D'ailleurs, lorsque le membre même promeut une stratégie favorisant le développement durable (à travers l'application du DD dans l'entreprise, la RSE), il bénéficie également de trois valeurs ajoutées clé qui favorise l'appartenance de ce membre au réseau et contribuent également à un engagement réciproque efficace : la confiance mutuelle, la réputation et l'accessibilité aux ressources du réseau (Peters & Caro, 2013). Lorsque l'entreprise s'engage dans des pratiques RSE visant le DD, elle communique à ses réseaux (voire à toutes les parties prenantes), ses valeurs, ce qui peut entraîner de multiples résultats positifs, dont l'amélioration de l'image de réseau, une meilleure identification, et une augmentation de la valeur marchande de tout produit/service visé par le réseau (Kassem et al., 2023). En plus, la stratégie responsable d'un membre au sein d'un réseau aide à identifier son poids, ses ressources immatériels et son prestige (Henry & Vollan, 2014). Dans le même contexte, et dans leur revue de la littérature en relations publiques, (Fu & Li, 2019) ont lié l'efficacité de réseaux inter-organisationnels à trois concepts organisationnels complémentaires. Les trois concepts sont : le développement durable à travers son application dans l'organisation « *la RSE* », la gestion des enjeux stratégiques et la diplomatie publique. En ce sujet, selon Shumate et O'Connor (2010), les stratégies responsables des entreprises lorsqu'elles visent le développement durable (stratégie systémique) sont théorisées comme des relations distinctes, communiquées aux autres membres du réseau pour refléter leur légitimité acquise afin de favoriser la mobilisation des ressources au sein de réseau. C'est dans cette perspective que la RSE peut être considérée non seulement comme une approche structurante mais aussi comme une approche mobilisatrice de réseaux. « *La structuration* » fait référence ici au « *potentiel de façonner des modèles de collaboration stables et durables entre les organisations* », tandis que « *la mobilisation* » fait référence à « *la capacité de combiner et de coordonner efficacement les ressources vers des efforts collectifs* » (Henry & Möllering, 2019).

D'ailleurs, définir un cadre pour le réseau basé sur les engagements RSE des membres contribue à définir leurs comportements, et conduit à réduire leurs comportements opportunistes et individualistes, au bénéfice d'objectifs partagés à long terme (Ammirato et al., 2021). Pour Rousselle (2013), le cadre de développement durable est un modèle approprié capable de saisir la complexité des approches collaboratives et peut représenter un support valable pour la construction sociale du réseau. En bref, la structuration du réseau par consensus sur les objectifs du DD mettant en avant l'importance de former au sein du réseau un « *communauté d'identités* », en plus de former des « *communautés d'intérêts* » - où les pratiques, le savoir-faire et les valeurs sont appelés à définir une action collective innovante (Campbell, 2007).

### 3.2.3.1 Rôle de la RSE en intégrant l'encastrement relationnel / structurel de réseau

Étant donné que l'innovation doit être une priorité en temps de crise (Hazouard, 2009), le succès d'une innovation dépend en effet de la capacité organisationnelle à « *s'intégrer dans un réseau qui adopte cette innovation, l'accompagnent et la font bouger* » (Dupuis, 2008).

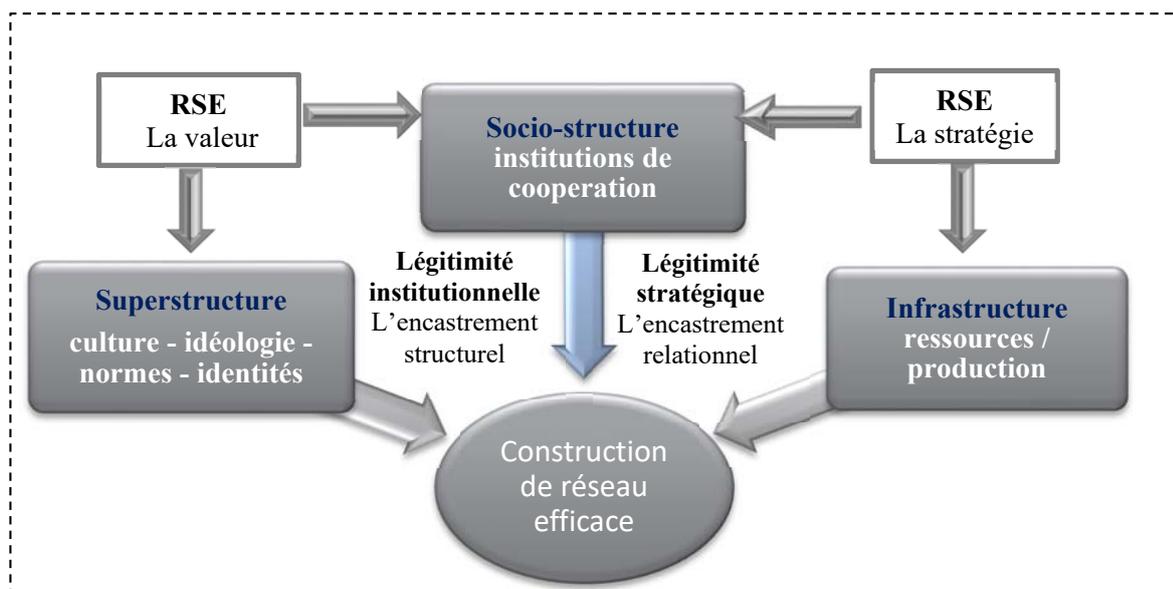
Or, l'analyse technologique des propriétés intrinsèques des innovations montre que les initiatives d'innovation (surtout dans un environnement commercial instable) doivent s'accompagner d'une analyse sociologique de cet environnement (publics visés par cette innovation). Dupuis (2008) recommande fortement que les organisations travaillent en réseau sur des objectifs d'innovation sociale, afin que l'innovation (produits ou services) s'accompagne d'une réponse à des besoins sociétaux contingents.

Et sur les objectifs d'innovation sociale, l'adaptation stratégique des stratégies RSE des membres en temps de crise pourrait contribuer à la structuration des réseaux puisque cette adaptation concerne aussi bien les réponses adaptées aux attentes sociétales, notamment aux exigences socio-environnementales complexes (Delpuech, 2009).

### 3.2.3.2 Interférences potentielles de la RSE aux différents niveaux structurels des réseaux

Lefaix-Durand et al. (2006) croient que la complexité de la coopération en réseau est due aux inter-influences entre les trois niveaux d'analyse structurelle de réseau, et qui sont: la superstructure, la socio-structure et l'infrastructure (**Figure 15**).

**Figure 15 :** Interférence des composantes RSE dans trois niveaux structurelle des réseaux



Source : conception par l'auteure basée sur le travaux de (Heikkurinen, 2018; Mandard, 2012; Basu et Palazzo, 2008; Lefaix-Durand et al., 2006)

- La superstructure comprend la culture, l'idéologie, les normes et les identités des membres.
- La socio-structure du réseau est l'arrangement distinctif des institutions à travers lesquelles les membres interagissent et coopèrent.
- L'infrastructure fait référence aux ressources matérielles et immatérielles qui seront utilisées pour générer les services et/ou les produits objectifs du réseau.

A une époque où certains auteurs (Favre-Bonté et al., 2015) estiment que le mode économique est privilégié comme mode de structuration des réseaux, d'autres (Lazega, 2013; Lefaix-Durand et al., 2006) estiment qu'étudier les relations d'affaires au sein des réseaux uniquement comme des contrats commerciaux ne prend pas en compte l'existence et l'importance des relations entre membres. Selon les auteurs, les statuts et les titres pourraient être fixés non seulement en fonction de la performance financière des organisations, mais également en fonction de considérations sociales, environnementales, voire éthiques (Icher, 2007).

La RSE étant source de légitimité institutionnelle et/ou de légitimité stratégique (Pollach, 2015; Suchman, 1995), cette légitimité de membre devient une ressource immatérielle du réseau qui pourrait à son tour contribuer à l'amélioration de sa performance ainsi qu'à l'atteinte de ses objectifs.

Et comme le montre la **Figure 15**, les institutions de coopération au sein des réseaux pourraient être fixées par l'analyse de la structure relationnelle entre les membres où la RSE par les valeurs qu'elle promeut et les stratégies qu'elle souligne pourraient s'inscrire dans cette structure relationnelle (Owen-Smith & Powell, 2008). Pour Lazega (2013), c'est ce qui configure la structure de la coopération entre acteurs sont « *de leurs engagements réciproques (institutions de coopération), de leurs contextes institutionnels (culture - idéologie - normes – identités), bref de leur construction sociale* ».

### **3.2.4 Base théorique de la relation RSE et réseau efficace**

#### **3.2.4.1 Modelé de méta-fonctionnalités pour répondre aux défis des réseaux**

En effet, l'objectif ultime de cette thèse est d'explorer l'influence de l'institutionnalisation de la stratégie RSE sur l'efficacité des réseaux organisationnels. La revue de la littérature menée autour de la notion d'efficacité des réseaux a d'abord tenté d'identifier les déterminants dominants des réseaux. La revue de littérature réalisée a également exploré les défis dominants liés aux déterminants fixés par les réseaux. Et en ce qui concerne les défis des réseaux, la

littérature examinée met en évidence ce que Albareda & Waddock (2018) appellent des méta-fonctionnalités de réseau efficaces comme approche pour relever les défis des réseaux.

Ainsi, en s'appuyant sur le modèle des méta-fonctionnalités pour un réseau efficace, l'écriture suivante propose d'examiner théoriquement l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur chacune des cinq méta-fonctionnalités de réseau efficace proposées par (Albareda & Waddock, 2018), qui à son tour contribue à relever les différents défis des différents déterminants des réseaux.

Et dans les détails, Albareda & Waddock (2018) identifient cinq fonctionnalités constituant une méta-gouvernance de réseau et qui aident les membres à atteindre, même à des degrés divers, l'efficacité du réseau visée. Ces fonctionnalités sont en fait les méta-caractéristiques d'un réseau efficace, obtenues grâce à une démarche de construction sociale des réseaux.

Les cinq méta-fonctionnalités proposées par les auteurs sont les suivantes :

- 1) Négocier et délibérer de manière interactive entre les membres de réseau.
- 2) Assurer la réciprocité contrôlée par l'autorégulation.
- 3) Avoir au centre une forme de collaboration orientée vers les parties prenantes.
- 4) Maintenir la stabilité du réseau par activer les contributions symboliques.
- 5) Respecter le cadre « réglementaire, normatif et cognitif » de réseau.

### **3.2.4.2 L'institutionnalisation de la RSE pour répondre aux défis des réseaux**

Si la littérature sur la RSE et les réseaux inter-organisationnels s'est considérablement développée au cours du dernier quart de siècle, leur contenu et leurs concepts sont restés largement indépendants (Fu & Li, 2019). L'écrit suivant propose une relation entre les deux courants de littérature, en mettant en avant un rôle central pour l'adaptation des stratégies RSE dans les situations de crise afin de surmonter les défis auxquels sont confrontés les réseaux inter-organisationnels afin d'obtenir l'efficacité attendue (Albareda & Waddock, 2018).

Et sur la base de la revue de la littérature réalisée sur les réseaux inter-organisationnels, les défis les plus courants qui remettent en question l'efficacité d'un réseau, et qui sont associés à un déterminant du réseau (**Tableau 16**), seront également reliés à des fonctionnalités d'un réseau efficace (Albareda & Waddock, 2018), comme indiqué dans le **Tableau 17**.

En effet, la question explorée dans le troisième objectif de cette thèse n'est pas d'examiner si la RSE contribue à l'efficacité des réseaux. De nombreux auteurs (Fu & Li, 2019 ; Albareda & Waddock, 2018; Shumate & O'Connor, 2010) ont déjà abordé cette problématique et y ont apporté une réponse favorable..

Cependant, la question principale qui sera explorée dans cette thèse est d'évaluer l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur l'efficacité du réseau, en particulier dans des périodes inhabituelles. L'efficacité des réseaux sera examinée à travers le prisme des différents déterminants des réseaux où le cadre qui servira de base théorique soutenant le troisième objectif de cette thèse, est détaillé dans le **Tableau 17**.

**Tableau 17** : Déterminants des réseaux, défis et méta-fonctionnalités correspondants

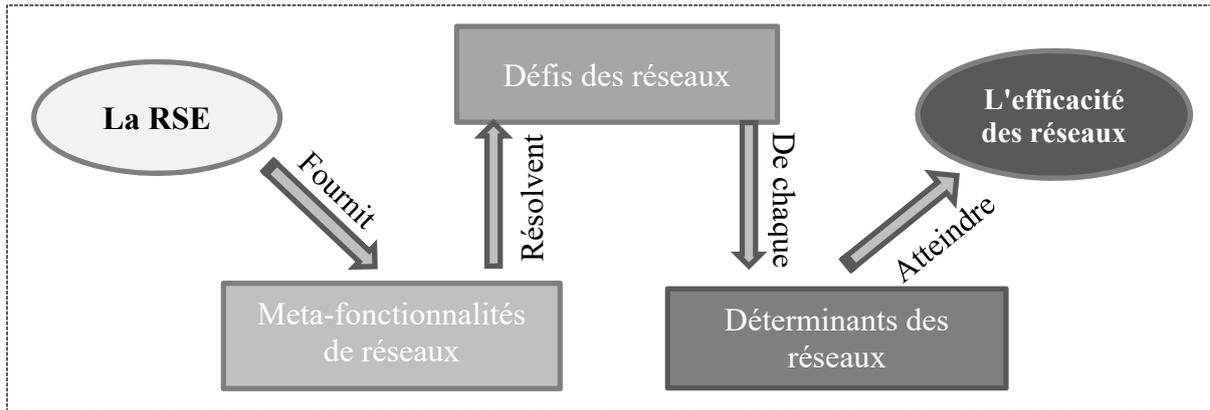
<b>Déterminants des réseaux</b> (Oliver, 1990)	<b>Défis des réseaux</b> (Yang & Nowell, 2021; Austen, 2018; Baker & Faulkner, 2017; Peters & Caro, 2013; Chandler et al., 2013; Lazega, 2013; Akiyama, 2010; Rodríguez et al., 2007)	<b>Meta-fonctionnalités pour des réseaux efficaces</b> (Albareda & Waddock, 2018)
<b>Asymétrie</b>	<b>Défi 1:</b> Instrumentaliser les différences de pouvoir	Négocier et délibérer de manière interactive entre les membres de réseau.
<b>Réciprocité</b>	<b>Défi 2:</b> Créer une structure fonctionnelle collaborative	Assurer la réciprocité contrôlée par l'autorégulation
<b>Efficience</b>	<b>Défi 3:</b> Partager des objectifs harmonieux visant l'efficience (pluralité de rationalité)	Avoir au centre une forme de collaboration orientée vers les parties prenantes
<b>Stabilité</b>	<b>Défi 4 :</b> Réaliser la stabilité de réseau	Activer les contributions symboliques des autres tout en respectant leur indépendance opérationnelle
<b>Légitimité</b>	<b>Défi 5:</b> Distinguer les intérêts de légitimité du parasitisme	Respecter le cadre « réglementaire, normatif et cognitif » qui constitue un cadre relativement institutionnalisé.

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Donc, les cinq méta-fonctionnalités pour un réseau efficace évoquées ci-dessus constituent une des bases théoriques de cette thèse et les prémisses tout en abordant le troisième objectif de la thèse (l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux).

A cet égard et comme le montre la **Figure 16**, la thèse explore quel niveau d'institutionnalisation de la RSE pourrait le mieux servir chacune des cinq méta-fonctionnalités. Ces cinq fonctionnalités influencent à leur tour l'efficacité des réseaux, où une relation positive indique que le réseau atteint son efficacité en fonction de la cible déterminante.

Figure 16 : Base théorique de la relation RSE et réseau efficace



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Donc, la section suivante examine :

- l'influence de niveau d'institutionnalisation de la RSE sur la mise à disposition d'un modèle d'échange au sein d'un réseau basé sur la négociation et la délibération interactive.

En effet, la négociation et la délibération interactive conduisent à son tour à dépasser les décisions fondées sur la loi du marché (Rodríguez et al., 2007), et font appel à la solidarité de l'ensemble du réseau (Gassenheimer et al., 1998). Cela sert à exploiter les différences de pouvoir et, par conséquent, à créer un réseau asymétrique efficace (Albareda & Waddock, 2018).

- l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'autorégulation des échanges réciproques au sein du réseau dans une situation volatile, ce qui sert le sentiment de justice.

En effet, l'autorégulation conduit en effet à une réponse plus juste à la situation réelle (Fu & Li, 2019), et favorise la collaboration lorsqu'il s'agit de la réponse collective du réseau (Cefaï, 2010), surtout dans une situation volatile et incertaine. Cela sert à créer une structure fonctionnelle collaborative (Fu & Li, 2019), qui conduit en conséquence à un réseau réciproque (Albareda & Waddock, 2018).

- l'influence de niveau d'institutionnalisation de la RSE sur la réalisation de compromis et d'harmonisation entre les différents objectifs des membres.

Harmoniser les objectives de réseau c'est lorsque les membres travaillent à l'harmonisation des différents objectifs des membres, et théorise les réseaux organisationnels comme des relations inter-organisationnelles, communiquées aux parties prenantes, notamment les actionnaires, pour favoriser la mobilisation des

ressources (Kou et al., 2017; Chandler et al., 2013), qui conduit en conséquence à un réseau efficient (Albareda & Waddock, 2018).

- l'influence de niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'amélioration de la contribution symbolique de certaines organisations au sein de réseau, de manière applicable et plus pratique et être le vecteur essentiel appelant à une contribution substantielle (Henry & Möllering, 2019). Cela implique de mettre l'accent sur l'accès à une compréhension pertinente et pragmatique de ce que les membres peuvent réellement offrir, notamment des faveurs non financières, qui conduit en conséquence à un réseau stable (Albareda & Waddock, 2018).
- l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur le respect du cadre « *réglementaire, normatif et cognitif* » du réseau.

Ce cadre qui constitue la base des obligations des membres du réseau les uns envers les autres, devient un défi lorsque les organisations se retrouvent dans des situations volatiles et incertaines. À cet égard, la thèse examine si les valeurs sociales élevées des membres peuvent nécessiter le respect du cadre institutionnalisé du réseau, ce qui conduit par conséquent à un réseau légitime (Albareda & Waddock, 2018).

### 3.2.5 Synthèse de la section

Cette section présente les bases théoriques qui s'appuient sur le troisième objectif de cette thèse. Dans un premier temps, la section expose différentes approches qui servent de structuration du réseau inter-organisationnel. D'ailleurs, la principale approche qui intéresse cette thèse est l'approche qui intègre l'encastrement relationnel et structurel des réseaux (Mandard, 2012), qui peut être associée à certaines stratégies RSE adoptées par les membres. Ces stratégies RSE sont les initiatives sociales adoptées par les membres du réseau et qui permettent de mieux surmonter les difficultés d'atteinte des déterminants (objectifs) du réseau (Rousselle, 2013). Cette relation d'objet est ce qui constitue la question problématique pour atteindre le troisième objectif de cette thèse. Dans cette perspective, la section présente, le champ de l'interférence potentielle des stratégies RSE – à travers ses composantes de valeur et de stratégie – aux trois niveaux structurels de l'analyse des réseaux : la superstructure, la socio-structure et l'infrastructure. Cette présentation permet d'interpréter les fondements théoriques de l'objectif ultime de cette thèse qui est d'explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE (déterminé par plusieurs schémas d'interactions entre les composantes de valeurs et de stratégies) sur l'efficacité des réseaux organisationnels.

La revue de littérature menée pour servir cet objectif a d'abord tenté d'identifier les déterminants dominants des réseaux organisationnels. Ensuite, la littérature sur les réseaux examinée permet d'associer un défi à chaque déterminant du réseau. Enfin, la thèse s'inspire des travaux de (Albareda & Waddock, 2018) et propose des méta-fonctionnalités pour relever lesdits défis du réseau. Dans cette perspective, la section suivante propose d'examiner théoriquement l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur chacune des cinq méta-fonctionnalités proposées par (Albareda & Waddock, 2018). C'est en effet le fondement théorique sur lequel s'appuie le troisième objectif de la thèse.

## **Section 3 : L'influence du niveau institutionnel de la RSE sur la structuration des réseaux**

Cette section présente la revue de la littérature réalisée pour explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux. Il s'agit d'examiner l'influence de ce niveau sur chacune des cinq méta-fonctionnalités des réseaux, ces cinq fonctionnalités influençant à leur tour l'efficacité des réseaux, conformément aux déterminants établis par ces derniers en période de crise.

### **3.3.1 Défi réseau asymétrie : instrumentaliser les différences de pouvoir**

**Méta-fonctionnalité :** Négocier et délibérer de manière interactive entre les membres de réseau.

Le réseau est censé être asymétrique lorsque le pouvoir ou le contrôle au sein du réseau est défini conformément à la théorie de la rareté des ressources (Oliver, 1991). La relation des entreprises au sein du réseau asymétrique est considérée comme une relation gagnant-gagnant (Chen & Chen, 2002). Pour les auteurs, l'intégration d'un réseau asymétrique, avec des entités puissantes qui monopolisent des ressources rares, pourrait être considérée comme une opportunité pour les petites entreprises qui ont de « *meilleures chances d'accéder à de nouveaux marchés et à de nouvelles technologies* » ; de l'autre côté, les entreprises puissantes détenant le plus de pouvoir de négociation dans les réseaux asymétriques ont « *droit à plus de rente* ».

D'ailleurs, la justification au-delà de l'appartenance à ce type de réseau (asymétrie de pouvoir) repose sur le fait que la survie et le développement des organisations dans des situations incertaines dépendent d'un soutien extérieur, même si cela exige des sacrifices (Möllering & Müller-Seitz, 2018; Lazega, 2013). De nombreux auteurs ont soutenu que dans des circonstances caractérisées par la rareté des ressources (en particulier dans des situations de crise externe), les organisations doivent coopérer en réseaux pour atteindre leurs objectifs (Forgues et al., 2006). Le réseau inter-organisationnel, caractérisé par l'asymétrie, inclut souvent des organisations relativement petites (ressources modestes) qui, contrairement aux grandes, disposent de peu de pouvoir de négociation. Alors, une ou plusieurs organisations (grandes organisations) sont censés exercer un pouvoir ou un contrôle sur d'autres, ce qui assure que le réseau est caractérisé par une asymétrie (Favre-Bonté et al., 2015). Selon les auteurs, et dans un environnement incertain, certains acteurs deviennent ceux qui ont les moyens d'être les acteurs efficaces du réseau asymétrique, à plus d'un titre : ils disposent de différentes ressources, économiques, relationnelles, matérielles et immatérielles, leur permettant d'influer sur la régulation du réseau. C'est alors que des déséquilibres de pouvoir peuvent survenir au sein du

réseau, un problème qui constitue une menace importante pour l'efficacité du réseau (Biermann, 2008; Bogason & Musso, 2006). En effet, c'est dans un environnement incertain que les valeurs sociétales changent, et avec cela changent également les valeurs de pouvoir dans le monde des affaires (Möllering & Müller-Seitz, 2018).

D'ailleurs, certains auteurs (Chandler et al., 2013) justifient l'exercice du pouvoir par la hiérarchie (basé sur les ressources matérielles) pour gouverner les réseaux et réaliser ses objectifs du réseau et atteindre l'efficacité visé en conséquence. Cependant, d'autres (Clarke & Roome, 1999) estiment que s'appuyer uniquement sur des mécanismes de marché pour gouverner les réseaux ne porte pas toujours ses fruits. En effet, la différence de pouvoir peut influencer la volonté des organisations d'entrer dans des relations de réseau (L. A. Henry & Möllering, 2019), ainsi que leur coopération en cas d'adhésion (Ganesan, 1993). En ce sujet, Fu et Li (2019) estiment que la coopération entre les membres pourrait se réaliser malgré les déséquilibres de pouvoir, à condition que tous les membres, grands et petits, respectent « *les consultations interactives* ». En d'autres termes, la condition pour qu'un réseau organisationnel soit efficace est que la forme de gouvernance au sein dudit réseau soit construite sur des bases démocratiques (Bogason & Musso, 2006), basée sur la négociation et la délibération interactive entre les membres du réseau (Chandler et al., 2013; Ganesan, 1993). Selon Kooiman (2008), la négociation entre les acteurs du réseau aboutira au fil du temps à la codification des compromis politiques et des expériences dans un ensemble vaguement défini de règles, de normes et de procédures qui canalisent, guident et soutiennent une interaction ultérieure au sein du réseau et renforcent ainsi son efficacité. Or, Rodríguez et al. (2007) estiment à ce sujet que les décisions au sein du réseau ne doivent en aucun cas être imposées aux autres acteurs, mais plutôt prises en consultation. Donc, les consultations construites par et entre les membres sont une condition essentielle (Chandler et al., 2013), pour atteindre les déterminants (objectifs/finalités) que le réseau se fixe.

Par ailleurs, une diversité de pouvoir au sein du réseau organisationnel pourrait en effet conduire à une compréhension plus large de la situation réelle (Fu & Li, 2019), et favoriser le pragmatisme dans la réponse collective du réseau (Cefaï, 2010), en particulier dans une situation volatile et incertaine (Möllering & Müller-Seitz, 2018). C'est ce que Bradley et al., (2009) ont appelé la « *déviance positive* », où les réseaux peuvent s'écarter de la structure hiérarchique, et instrumentaliser les différences de pouvoir dans un forum « *d'interaction, de réflexions et d'actions* », pour la réalisation des objectifs du réseau, surtout en période inhabituelle. Dans cette optique, Austen (2018) estime que le principe de « *déviance positive* »

rime avec la perspective du développement durable, où les principes de hiérarchisation du pouvoir (selon les valeurs économiques) sont considérés comme des techniques obsolètes. De plus, (Spence & Vallentin, 2019; Bogason & Musso, 2006) suggèrent que l'approfondissement de la démocratie lorsqu'il s'agit de compléter les efforts au sein des réseaux nécessite l'inculcation de « *l'éthique des affaires* » dans les transactions et les opérations entre les membres du réseau.

Dans la même perspective, Dirks (2000) considère que le développement durable (via son application dans les organisations, la RSE), revêt une responsabilité éthique implicite, et se présente comme un principe structurant (structure complémentaire de pouvoir, de ressources et d'efforts), lorsque l'ambiguïté de la performance du réseau prévaut, notamment dans des situations volatiles (Möllering, 2012). Être membre d'un réseau organisationnel, où les membres adhèrent aux principes de « l'éthique des affaires - plus particulièrement du développement durable à travers les stratégies de la RSE - peut instrumentaliser la question des différences de pouvoir, promouvoir le respect des intérêts d'autres membres, et contribuer à l'efficacité du réseau en conséquence (Akiyama, 2010). À ce point, Gassenheimer et al. (1998) estiment que lorsque la relation entre les membres du réseau repose sur des valeurs économiques élevées (valeurs d'efficacité), cela conduit à des modes de délibération spécifiques entre des membres disposant de moyens importants.

Cependant, lorsque la relation entre les membres prend progressivement en compte des valeurs sociales (progressivement vers l'institutionnalisation), cela conduit à une plus grande interaction avec davantage de membres jusqu'à réaffirmer la solidarité du groupe, tout en tendant vers des valeurs sociales élevées. Dans cette perspective, l'institutionnalisation des membres est considérée ici comme un outil de structuration du réseau caractérisé par l'asymétrie de pouvoir (Brito, 2001).

Selon (Austen, 2018), les valeurs sociales institutionnelles facilitent la conclusion d'accords, notamment entre membres partageant des valeurs sociales élevées. Selon l'auteur, ces accords concernent l'accès mutuel à leurs ressources matérielles ainsi que l'exploitation de leurs ressources immatérielles, où ces accords pourraient être conclus entre membres asymétriques. Cela contribue évidemment à l'efficacité du réseau.

En ce sujet, le **Tableau 18** résume les indicateurs de l'efficacité des réseaux asymétriques (Chen et Chen, 2002).

**Tableau 18** : Indicateurs de réseau asymétrique efficace

---

**Indicateurs de réseau efficace ayant un déterminant asymétrique**

---

Echanger des ressources mariales  
Echanger des ressources immariables  
Accéder à de nouveaux marchés  
Acquérir de nouvelles compétences professionnelles  
Acquérir de nouvelles compétences technologies  
Acquérir une expérience d'internationalisation  
Former un partenariat stratégique  
Raccourcir le temps des innovations  
Partager les coûts des innovations  
Partager les risques  
Réduire la concurrence

---

Source : adapté de Chen et Chen (2002)

D'ailleurs, la stratégie sociale du membre, qui peut être considérée comme une institution influente, contribue à l'efficacité du réseau sur la base de deux arguments (Lefaix-Durand et al., 2006; Brito, 2001). Premièrement, lorsque les grandes entreprises (puissantes) adhèrent aux principes institutionnels de la RSE, cela favorise la négociation et la délibération interactive sur l'exploitation des ressources matérielles et immatérielles d'autres entreprises relativement moins puissantes (y compris les petits acteurs) (Austen, 2018). Deuxièmement, et parce que l'engagement RSE exige que l'organisation soit tenue responsable des conséquences prévisibles des décisions et actions (Spence & Vallentin, 2019), cela favorise un sentiment de responsabilité à l'égard des actions et décisions que les grandes entreprises (puissantes) prennent. Cela peut également justifier le pouvoir détenu par les grandes entreprises, au point que les petits acteurs n'insisteront pas sur les conditions de négociation et de délibération, fiabilité et confiance générées par la dimension éthique de l'engagement RSE étant tenue pour acquises (Dzhengiz, 2020; Spence & Vallentin, 2019; Peters & Caro, 2013; Bogason & Musso, 2006; Ganesan, 1993). C'est dans cette optique que la RSE institutionnelle pourrait contribuer à la structuration du réseau, dont la coordination entre les membres est complexe (Lazega, 2013), surtout lorsque les conséquences potentielles de décisions irresponsables sont coûteuses et pourraient mettre en péril la réputation de l'ensemble du réseau (Spence & Vallentin, 2019). De plus, les petites entreprises ou celles qui ont moins de pouvoir, qui peuvent recevoir peu d'investissements dans une alliance asymétrique, peuvent être compensées par cette relation en améliorant leur position dans d'autres relations commerciales. Par exemple, une alliance dans un réseau socialement réputé améliore la crédibilité de tous ses membres, y compris des entreprises relativement méconnues dans le domaine social, et améliore donc les opportunités de ces entreprises sur le marché qui nécessite une telle pré-qualification. Cela peut également

améliorer les opportunités de ces entreprises dans d'autres réseaux engagés en parallèle (Chen & Chen, 2002).

Et finalement, l'instrumentalisation des différences de pouvoir entre les membres du réseau asymétrique pourrait également se réaliser dans l'instrumentalisation des différents niveaux institutionnels entre les membres (Lazega, 2013). Selon Gulati et Wang (2014), les alliances avec des organisations reconnues sous le label institutionnel RSE peuvent améliorer le statut d'autres organisations au sein du réseau de manière systémique et sans qu'il soit nécessaire de négocier ou de délibérer. Par conséquent, cela améliore l'image de l'organisation dans les moments les plus critiques, comme en situation volatile. Le mécanisme sous-jacent est le transfert de statut (isomorphisme) entre les partenaires. À titre d'exemple, la RSE institutionnelle pourrait contribuer à la structuration du réseau asymétrique, c'est lorsqu'une entreprise parvient à augmenter sa productivité en externalisant son activité et en travaillant dans un réseau de sous-traitants (chaîne de valeur). Dans ce cas, la stratégie responsable institutionnalisée de l'entreprise pourrait dans ce cas légitimer et uniformiser les pratiques imposées aux sous-traitants, modifiant ainsi le plan de gestion des risques face à d'éventuelles pratiques contestées par ses sous-traitants (exemple cité par (Bodet & Lamarche, 2016).

Par ailleurs, la légitimité d'un réseau dépend de sa capacité à définir une identité globalisante, c'est-à-dire une logique institutionnelle distincte de celle de ses membres capable de les fédérer dans une action collective innovante (Champion, 2018; Sydow et al., 2012). Selon l'auteur, le système de gouvernance du réseau devrait idéalement permettre aux acteurs de surmonter leurs différences pour se concentrer sur les objectifs poursuivis par le réseau, et non sur la satisfaction de leurs objectifs immédiats. Un réseau doit se doter d'un système de gouvernance visant à préserver et favoriser l'expression d'un certain pluralisme institutionnel afin qu'il se nourrisse de cette diversité d'identités, de normes, de valeurs et de croyances pour développer son action collective (Champion, 2018). Des mécanismes visant à assurer un certain équilibre entre les différents membres d'un réseau et à faciliter l'expression et la prise en compte de différents points de vue lui permettront de mieux faire face aux tensions internes qui fragilisent sa cohésion (Champion, 2018). Le système de gouvernance du réseau selon Champion (2018) doit développer les compétences sociales de ses membres pour proposer des actions en résonance avec les valeurs et les attentes de ses différentes parties prenantes, tout en incarnant une forme de leadership institutionnel susceptible d'être évaluée ultérieurement en fonction de leur rôle, identité, aspirations et intérêts.

D'ailleurs, et si le réseau ne réussit pas à imposer sa propre logique institutionnelle en offrant à ses membres une identité globale, il sera susceptible de mettre en œuvre des stratégies visant à éliminer le pluralisme, soit en marginalisant des groupes voire en les écartant, soit en s'appuyant sur un niveau symbolique avec un certain échec endiguer les conflits entre ses membres (Champion, 2018). Il convient de noter que dans certains cas, le pouvoir/contrôle dans le réseau asymétrique ne sera exercé que par des organisations puissantes (disposent des ressources matérielles), quelle que soit la stratégie sociale adoptée par d'autres membres (Cambra Fierro & Pérez, 2018). Un enjeu justifié selon la théorie de la rareté des ressources surtout dans des situations inhabituelles. Selon Icher (2007), la dynamique institutionnelle est ce qui fait l'équilibre entre coopération et concurrence au sein du réseau et qui se réalise par la négociation. En termes plus clairs, il arrive que des acteurs du réseau utilisent les relations économiques dans leur effort pour rédiger des scénarios d'interaction, modifier ou préserver les règles qui régissent les pratiques marchandes, quitte à bouleverser les rapports de force (Bodet & Lamarche, 2016). Dans ces conditions, les réseaux deviennent des champs d'interaction caractérisés par une volatilité croissante où des acteurs s'organisant autour d'intérêts communs sont susceptibles d'assumer un rôle crucial dans l'explication de leur comportement au sein des réseaux en environnement instable et volatil (Brito, 2001).

### **3.3.2 Défi réseau réciproque : créer une structure collaborative**

**Méta-fonctionnalité** : promouvoir le contrôle par l'autorégulation

La gouvernance du réseau inter-organisationnels est un processus politique contesté qui implique une dynamique de pouvoir complexe et des conflits entre différents intérêts et rationalités au sein du réseau (Peters & Caro, 2013). Selon les auteurs, ces réseaux sont difficiles à gérer du fait de la pluralité des objectifs (parfois contradictoires) de ses membres, alors que le réseau doit atteindre des objectifs de création de valeur mutuellement convenus. La création de structures de gouvernance collaborative au sein du réseau organisationnel nécessite en effet un consensus entre les membres sur de nombreuses questions stratégiques. Des exemples de telles questions pourraient être : qui est habilité à prendre des décisions, quelles actions sont autorisées ou restreintes, quelles informations seront fournies et comment les avantages seront distribués, etc. (Thomson & Perry, 2006). Les incertitudes peuvent en fait remettre en question la conception des structures de gouvernance du réseau, car celles-ci rendent presque impossible de fournir des réponses claires et transparentes à l'ensemble de questions de gouvernance (L. A. Henry & Möllering, 2019). Bien qu'une conception appropriée du contrôle du réseau soit un défi (Provan & Kenis, 2007), Weber et Göbel (2010) présentent le concept de réciprocité

comme un concept fondamental au sein des réseaux qui joue un rôle clé dans l'équilibre des responsabilités et des obligations en tant que mécanisme de contrôle transparent. Cependant, le défi rencontré lorsque le déterminant du réseau est la réciprocité des services est de savoir comment définir les concepts de réciprocité (quoi échanger à la place de quoi), où des définitions peu claires peuvent créer la sensation d'injustice conduisant à une structure opérationnelle non collaborative. Pour répondre à ce défi, Assens et Coléno (2014) proposent d'introduire plus de cohérence dans les statuts de réseau, en essayant de trouver un équilibre responsable entre ce que les membres reçoivent et ce qu'ils partagent. L'équilibre responsable rend la gouvernance du réseau plus efficace, évite le parasitisme et augmente la confiance entre les membres. D'ailleurs, le concept de réciprocité exige en effet des échanges coopératifs, de sorte que tous les partenaires en bénéficient à long terme (Peters & Caro, 2013). Weber et Göbel distinguent à ce propos deux formes de réciprocité, la réciprocité matérielle et la réciprocité immatérielle. Selon les auteurs, la réciprocité matérielle (économique) apparaît principalement comme reproduisant les approches du marché, tandis que la réciprocité immatérielle (sociale) englobe un spectre plus large dans lequel des approches comme celle de la « *réseau-famille* » peuvent s'inscrire.

En effet, appartenir à des réseaux volontaires implique en soi des valeurs réciproques (Gassenheimer et al., 1998) où les membres maintiennent un comportement délibéré qui vise à répondre à leurs besoins grâce à l'échange de valeurs économiques et / ou sociales. À mesure que les comportements des membres se développent et évoluent (surtout dans des situations volatiles), la signification et la distribution de la valeur évoluent également. La réciprocité comprend donc une évaluation comparative des alternatives qui se poursuit lors de l'évaluation des options d'échange. En d'autres termes, les membres basent leurs décisions de maintenir ou de résilier les engagements sur une évaluation comparative des valeurs reçues pour leur investissement par rapport aux rendements attendus des options alternatives (Peters & Caro, 2013).

Par ailleurs, la réciprocité au sein du réseau repose sur des capacités, des caractéristiques et des stratégies spécifiques des membres (Rodríguez et al., 2007). En effet, respecter et concilier les valeurs de réciprocité (économiques et sociales) est un défi pour les réseaux inter-organisationnels (Weber & Göbel, 2010). À ce point, Gassenheimer et al. (1998) estiment que lorsque le concept de réciprocité dans la gouvernance du réseau (en tant que déterminant relationnel) est basé sur des valeurs économiques élevées, les valeurs des réciprocités seront définies en termes d'efficacité obtenue, valorisée à des valeurs marchandes actuelles. Cependant,

lorsque le réseau considère progressivement les valeurs sociales dans les échanges, il conduit à redéfinir les valeurs réciproques en fonction des attentes des membres et non du marché. À l'extrême où la réciprocité dans la gouvernance des réseaux est basée sur des valeurs sociales élevées, alors les valeurs, les croyances et les normes sociales définiront des valeurs réciproques évaluées en termes de bénéfices collectifs de réseau. Dans ce contexte, la RSE et selon Spence et Vallentin (2019) en tant que stratégie régulatrice (institutions sociale) des membres (institutions sociale) pourrait résoudre certains défis de réciprocité au sein du réseau. À ce sujet, l'institutionnalisation des membres pourrait constituer un mécanisme susceptible d'influencer la coordination et la mobilisation des ressources au sein du réseau inter-organisationnel. (Kooiman, 2008). Certains auteurs estiment que la RSE elle-même, est le meilleur exemple au service du sens et des valeurs de la réciprocité au sein d'un réseau volontaire; c'est-à-dire l'interaction et le partage des ressources autour de valeurs communes équilibrées, transparentes, responsables et durables (Spence & Vallentin, 2019; Albareda & Waddock, 2018; C. Weber & Göbel, 2010; Akiyama, 2010). Par exemple, les membres du réseau adhèrent à des stratégies RSE appropriées partagent réciproquement les responsabilités (économiques et sociales) pour répondre à des situations instables et précaires imposées par des crises ou des catastrophes extérieures, ce qui reflète un esprit de responsabilité implicite, inhérent et réciproque qui s'impose ces stratégies (Ham & Kim, 2019). En accordant des faveurs bénéfiques pour répondre à des situations instables imposées par une situation de crise par exemple, cela pourrait inciter d'autres membres des réseaux à faire de même, créant ainsi un cercle virtuel de partage réciproque de ressources. Donc, les stratégies RSE des membres pourraient être un moyen de mieux résoudre les paradoxes de la transparence et les tensions inhérentes aux concepts de réciprocité multi-acteurs et de servir d'institution d'autorégulation (Albareda & Waddock, 2018). Selon Bodet et Lamarche (2016), la RSE pourrait être considérée comme une ressource immatérielle partagée entre les acteurs des réseaux en vue de réguler leurs échanges. Pour les auteurs, l'élaboration de la norme ISO 26000 ne peut se réduire à un affrontement concurrentiel, ni à une forme de collusion entre entreprises contre certaines parties prenantes. L'adhésion à la norme ISO 26000 en tant qu'innovation institutionnelle pourrait être mobilisée par les acteurs des réseaux et représenterait en retour un cadre de relations d'autorégulation. Selon Gulati et Gargiulo (1999), la stratégie social de l'entreprise (quand elle est fondée sur des valeurs sociales largement reconnues) facilite la transparence du contrôle au sein de réseau, par sa dimension éthique dans la prise en charge de la confidentialité de l'accès aux informations confidentielles du réseau. D'ailleurs, et puisque le management responsable est un outil pertinent pour créer de la cohésion sociale au sein de réseau (Valentine & Fleischman, 2008), la démarche RSE facilite

le système de contrôle, consolide la transparence et encourage donc les membres à collaborer et à s'affirmer autour d'un réseau aux valeurs réciproques justes (Albareda & Waddock, 2018). Par ailleurs, et pour Shumate et O'Connor (2010), une organisation engagée dans une stratégie RSE théorise ses alliances comme des relations distinctes, dans lesquelles la communication de son engagement RSE aux membres du réseau peut générer une confiance suffisante pour favoriser la collaboration grâce à un modèle de mobilisation des ressources. C'est dans cette optique que Powell et al. (2005) valorisent les réseaux comme forme d'action collective, au sens où les membres collaborent réciproquement tout en partageant des responsabilités justes, transparentes et équilibrées pour atteindre des objectifs bien définis et renforcer leur pérennité en conséquence (Albareda & Waddock, 2018).

D'ailleurs, la question ici n'est pas de savoir si le comportement socialement responsable des organisations facilite la gouvernance du réseau. (Fu & Li, 2019; Albareda & Waddock, 2018). Shumate & O'Connor (2010) ont déjà répondu à cette question et fourni une réponse privilégiée. Cependant, la question importante est de savoir quelle stratégie de RSE doit être adoptée par les organisations doit être adoptée afin d'éviter des initiatives fragmentées à sens unique et de créer une structure fonctionnelle collaborative de transactions et des opérations de réseau autorégulée qui contrôle l'efficacité du réseau. Dans ce dilemme, Fu et Li (2019) estiment que la mise en œuvre des politiques de la RSE par les membres se reflète sur la conception et la configuration de la gouvernance dans les réseaux inter-organisationnels. Cela comprend, selon les auteurs, l'élaboration de nouvelles dispositions réglementaires pour concevoir, développer et générer des modèles commerciaux basés sur la transparence et l'équilibre des responsabilités.

Considérant que la RSE est un modèle autorégulateur d'entreprise qui l'aide à être socialement responsable envers elle-même, ses parties prenantes et le public, cela comprend également des mécanismes de contrôle de la collaboration et du processus d'apprentissage des liens fonctionnels et des interdépendances matérielles entre différentes organisations. La coopération est donc considérée comme une faveur qui devrait être réciproque et comme une clé pour établir la confiance et la fiabilité dans les relations inter-organisationnelles (Pesämaa et al., 2013).

De plus, l'engagement des membres dans la stratégie RSE et plus particulièrement la RSE institutionnelle présente des avantages supplémentaires (Albareda & Waddock, 2018), liés au concept inhérent d'autorégulation et à la fiabilité accrue de la transparence des membres adoptant cette stratégie. En effet, l'engagement parallèle des membres en alliance RSE (Gulati & Wang, 2014) (exemple alliance institutionnelle de CSR, Alliance conjointe pour la RSE, SGS

Liban, etc.) peut renforcer la confiance au sein du réseau, à la fois en fournissant des informations sur la fiabilité des membres pour collaborer efficacement et en stimulant le moral du réseau. Les membres du réseau fondent alors leurs attentes sur un système de règles (normes) reflétant les expériences passées des membres institutionnalisés et anticipant les conséquences sociales et économiques d'éventuels échanges futurs (Gassenheimer et al., 1998). De plus, et grâce à la présence de membres institutionnalisés au sein d'un réseau, d'autres membres peuvent indirectement mimer des politiques et pratiques responsables en général, et normatives en particulier, renforçant par-là la réciprocité (mimétisme) et le contrôle (l'autorégulation normative) au sein du réseau.

De l'autre côté de la scène, alors que de nombreux auteurs estiment que la RSE institutionnelle (politiques et pratiques) pourrait contribuer à des niveaux élevés de réciprocité au sein de la structure des réseaux, Nandagopal et al. (2017) et Schaltegger et Wagner (2011) estiment que les organisations qui adoptent des niveaux de réciprocité plus responsables et équilibrés ne se limitent pas à des démarches RSE institutionnelles (définies par les entreprises du champ); les démarches RSE qui entreprennent des activités innovantes, non conventionnelles et parfois non recommandées dans les politiques de la RSE (la stratégie de découplage ou de désinstitutionnalisation de la RSE peut être une voie) montrent des niveaux de réciprocité plus élevés en raison de la flexibilité nécessaire dans des situations instables. Cela peut se révéler, par exemple, en favorisant certains axes des activités RSE sur d'autres, en s'impliquant dans des activités philanthropiques privées (en faveur du réseau), supprimer certaines politiques contraignantes qui favorisent les fournisseurs membres, etc., ce qui rend la complémentarité au sein du réseau inter-organisationnel plus dense, et les réciprocités entre les membres plus fortes.

Et finalement, il convient de noter que certaines organisations, notamment celles qui adoptent une stratégie responsable de vitrine ou bien pratiquent le greenwashing (désinstitutionnalisé), recherchent la réciprocité des gains tout en évitant tout type de risques, une problématique qui menace la notion de réciprocité ainsi que le réseau lui-même. C'est dans cette perspective que certaines entreprises adaptent des stratégies RSE favorisant les échanges inter-organisationnels sélectifs (c'est-à-dire la manipulation du transfert d'informations, ou le partage à sens unique des connaissances et du savoir-faire. Selon Kooiman (2008), la conformité institutionnelle crée un fossé entre les membres centraux et périphériques ou encore renforce une répartition asymétrique des ressources entre les acteurs du réseau. Cette conformité pourrait conduire à une marginalisation de certains acteurs du réseau qui seraient tentés de quitter le réseau car ils

n'ont aucune chance d'être entendus. Une telle défection tend à réduire la légitimité du réseau de gouvernance.

### **3.3.3 Défi réseau efficient : partager des objectifs harmonieux visant l'efficience**

**Méta-fonctionnalité** : avoir au centre une forme de collaboration orientée vers les parties prenantes

En effet, le véritable défi des membres du réseau, avec un objectif d'efficience comme facteur déterminant, est de fixer des critères de fidélisation des membres avec des objectifs harmonieux (Kou et al., 2017; Chandler et al., 2013). Popp et al. (2014), Provan et Kenis (2007) suggèrent à cet égard que le réseau doit garantir que la collaboration soit bénéfique, stimulant principalement la performance économique des membres. Cependant, communiquer explicitement que le principal déterminant du réseau est la recherche de l'efficience risquerait de mettre en péril sa légitimité. C'est dans cette perspective que les réseaux cherchent à engager des partenaires qui promeuvent une gestion responsable (pour harmoniser les objectifs) qui conduit à l'accumulation de capital immatériel et renforce la légitimité du réseau (Kou et al., 2017), ce qui pourrait se traduire par un bénéfice matériel pour les réseaux. En effet, la plupart de la littérature sur les réseaux organisationnels précise que le réseau efficient est celui où les partenaires partagent des objectifs stratégiques explicites (pluralité de rationalité) (Chandler et al., 2013; Peters & Caro, 2013). Donc pour formaliser explicitement les objectifs du réseau, Kou et al. (2017) proposent que les différents objectifs des différents partenaires (membres) soient préalablement harmonisés (consensus d'objectifs). Peters et Caro (2013), et Provan et Kenis (2007) croient que le partage d'objectifs harmonieux du réseau est important pour permettre des réponses efficaces et cohérentes aux parties prenantes et pour une gestion efficace vers le bien public, contribuant ainsi à l'efficience du réseau.

Bien qu'il soit de plus en plus évident que l'harmonisation des objectifs du réseau améliore ses performances du (Gulati & Wang, 2014), cette question selon Hagedoorn (1993), dépend en grande partie du choix des « bons » partenaires qui favorisent l'harmonisation. En fait, les chercheurs ont passé beaucoup de temps à étudier les antécédents de formation et de rupture des réseaux, afin d'identifier les critères de « bons » partenaires (partenaires potentiels optimaux) qui contribuent à l'efficience du réseau. Les membres les plus attractifs comme partenaires pour atteindre ses objectifs d'efficience sont, en premier lieu, les organisations ayant des relations avec les parties prenantes les plus nécessaires (en particulier parties légales) (Shumate & O'Connor, 2010), et ayant déjà accumulé le capital matériel et immatériel souhaité (en particulier une bonne réputation) (Chandler et al., 2013) ; et en deuxième lieu, les

organisations qui ont des objectifs explicites de servir le bien public (pour gagner en légitimité) (Peters & Caro, 2013). Par ailleurs, même si chacun de ces trois critères constitue effectivement un critère en soi d'un « *bon* » partenaire, leur harmonisation (Kou et al., 2017), peut mieux influencer la performance (économique) du réseau et, par conséquent, celle des membres du réseau (Provan & Kenis, 2007). Shumate et O'Connor (2010) ont proposé à cet égard que les objectifs de développement durable puissent servir d'objectifs communs harmonisés pour les réseaux. Certes, lorsque le déterminant du réseau est l'efficacité, les objectifs stratégiques du réseau devraient être de répondre aux attentes des parties prenantes communes de tous les membres (Provan & Kenis, 2007). Cependant, d'autres comme Peters et Caro (2013), estiment que même si le facteur déterminant du réseau est uniquement l'efficacité, le réseau doit également répondre aux attentes des parties prenantes les plus nécessaires et servir le bien public.

Et au sujet de la distance relationnelle entre les membres du réseau ayant un déterminant d'efficacité, Gassenheimer et al. (1998) estiment que lorsque les distances relationnelles entre les membres reposent sur des valeurs économiques élevées, cela signifie que le membre sera engagé pour des raisons purement liées à son intérêt personnel d'efficacité ; cependant, lorsque les déterminants relationnels au sein du réseau reposent sur des valeurs sociales élevées, les objectifs des membres seront alignés et harmonisés, et cela sert les objectifs d'intérêt du réseau entier et pas seulement l'intérêt individuel de chaque membre à part. Henry et Möllering (2019) abordent cette question, en explorant si les stratégies RSE des membres pourraient constituer le cadre relationnel au sein des réseaux organisationnels, et si cela répond à l'efficacité requise. Les auteurs trouvent dans ce sujet que le respect des exigences sociales peut être un choix stratégiquement favorable reflété au public, pour gagner en efficacité, c'est-à-dire pour neutraliser les critiques potentielles du public (sur d'éventuelles tricheries ou fraudes particulièrement répandues dans des situations instables) qui pourraient affecter l'efficacité. Cela pourrait également améliorer les performances du réseau (Fanti & Buccella, 2018) ainsi que son avantage concurrentiel (Saeed & Arshad, 2012) et contribue également à attirer de nouveaux membres (Lazega, 2013). Pour Fanti et Buccella (2018), ce sont les stratégies de la RSE qui créent un équilibre au sein des réseaux visant à accroître l'efficacité de leurs membres. Cet équilibre pourrait être atteint lorsque les entreprises s'engagent dans des pratiques sociales, surtout dans les moments difficiles, en promouvant leur image, ce qui pourrait se traduire par un gain rentable par rapport à celles qui poursuivent la simple recherche du profit. Dans la même perspective, Saeed et Arshad (2012) proposent que les engagements stratégiques en

matière de RSE créent un capital de réputation qui conduit finalement à la rentabilité du réseau en élargissant son marché. De plus, certains auteurs ont constaté que plus le cadre de la RSE des membres est institutionnalisé, mieux le réseau répond aux attentes des parties prenantes (Henry & Möllering, 2019), tout en offrant plus de valeurs pour le bien public (Shumate et O'Connor, 2010). Même si Henry et Möllering notent que le fondement de l'institutionnalisation des membres au sein du réseau est théoriquement la solution idéale, ils notent également que viser un haut niveau de collaboration efficace lorsque les membres décrits comme institutionnalisés sont en effet très interdépendants et compliqués, surtout lorsqu'il s'agit de servir le bien public. Selon Kooiman (2008), le cadre institutionnel des membres du réseau ne favorise pas toujours le développement de réseaux fonctionnant bien vers les objectifs fixés. Selon l'auteur, les codifications institutionnelles pourraient ralentir les initiatives nouvelles et innovantes car le cadre réglementaire et normatif reflète d'anciens compromis (parfois oubliés depuis longtemps) et ne prend pas en compte l'évolution des conditions sociétales. Le cadre institutionnel peut également être trop rigide pour apprivoiser les conflits et les luttes de pouvoir féroces qui peuvent émerger du réseau axé sur l'efficacité, ajoutent les auteurs. Dans cette perspective, Van den Ende et al. (2012) soulignent l'importance de la flexibilité et de la dynamique, renvoyant à la nécessité d'interactions entre les différents membres afin d'harmoniser les objectifs incohérents des différents membres. Plutôt que de devenir insatisfaits et de quitter le réseau, la flexibilité permet aux membres, cherchant l'efficacité, de remodeler les perceptions de l'équité (valeurs économiques) et d'utiliser la vision basée sur la valeur mutuelle de l'égalité (valeurs sociales) pour parvenir à la justice (alignement des valeurs économiques / sociales) au sein du réseau (Gassenheimer et al., 1998). Par conséquent, définir la justice dans la relation inter-organisationnelle aide à la convergence des différents objectifs des membres vers des objectifs harmonieux et encourage la coopération (Ouchi 1980).

En bref, bien que certains auteurs pensent que les préoccupations sociales institutionnalisées des organisations membres de réseaux dont les déterminants prédéfinis sont purement efficaces peuvent être captivantes, déroutantes ou gênantes (Van den Ende et al., 2012), la RSE institutionnalisée demeure complémentaire dans la construction d'objectifs harmonieux de réseau qui servent à refléter l'image responsable du réseau auprès des publics ciblés (Schaltegger & Wagner, 2011). L'harmonisation des objectifs du réseau alors que le déterminant du réseau est l'efficacité oblige parfois les membres à insister sur le volet efficacité de leur stratégie RSE, notamment vis-à-vis de leurs actionnaires (Henry & Möllering, 2019).

De même, il peut parfois exiger de remettre en question certaines exigences de la stratégie sociale des membres et de mettre l'accent sur l'image de marque reflétée aux parties prenantes pour gagner en légitimité. Or, la gouvernance de certains réseaux considère que la nécessité justifie les moyens, justifiant ainsi la manipulation de leurs objectifs sociétaux pour n'égaliser que leur efficacité, compte tenu des situations de nécessité (crises) qui autorisent des interdictions (Brito, 2001).

### **3.3.4 Défi réseau stable : réaliser la stabilité**

**Méta-fonctionnalité** : activer les contributions symboliques de certains membres, tout en respectant leur indépendance opérationnelle.

Le quatrième défi à discuter, et qui influence l'efficacité du réseau, est de maintenir sa stabilité (non causales). Un réseau stable (Provan & Kenis, 2007) signifie que les membres développent des relations à long terme, grâce à une réponse adaptative aux situations volatiles, à condition que chaque membre comprenne les forces et les faiblesses des autres et réagisse en conséquence pour maximiser l'efficacité du réseau. D'ailleurs, la stabilité des membres au sein du réseau est une question importante qui pourrait être problématique, du fait que les relations discutées se situent entre des membres interconnectés et interdépendants (au niveau opérationnel). D'ailleurs, et pour surmonter les difficultés liées à la maintenance d'un réseau organisationnel stable, Cefaï (2010) estime que le réseau doit d'abord expliquer les causes des relations organisationnelles manquantes ou des relations non pérennes.

Compte tenu de ces modèles de relations entre les membres (interconnectés et interdépendants), et en particulier lorsque les membres de réseau reçoivent une faible valeur économique ainsi qu'une faible valeur sociale, cela génère un désintérêt et incite les membres à contribuer moins substantiellement, voire à mettre fin à leur adhésion (Gassenheimer et al., 1998). En effet, les dépendances économiques et sociales fournissent un cadre pour justifier les valeurs et la tolérance des relations de réseau organisationnel (Gassenheimer et al., 1998) où la dépendance est comprise ici comme s'appuyer sur les autres pour faciliter la réalisation des objectifs organisationnels de chaque membre. Ainsi, c'est lorsque les membres obtiennent une valeur sociale élevée mais une faible valeur économique que, à plusieurs reprises, les membres maintiendront la relation jusqu'à trouver une alternative, moment où le réseau ne peut plus survivre à long terme (Gassenheimer et al., 1998). Dans une perspective économique d'évaluation de la valeur des relations, lorsque l'intérêt individuel du membre entre en conflit avec l'intérêt collectif du réseau, les membres évaluent le coût de la protection de leur investissement contre les abus potentiels, causés par l'intérêt collectif du réseau, avant de choisir

de tolérer la situation ou mettre fin à la relation (Gassenheimer et al., 1998). En effet, il arrive que certains membres du réseau aient pour intention principale (intérêts individuels) d'améliorer leur position sur le marché, vis-à-vis des autres membres concurrents appartenant au même réseau. Dans ce contexte, des tensions peuvent devenir saillantes au sein du réseau surtout entre des organisations opérant dans un même secteur, rivalisant les unes avec les autres pour gagner en légitimité (Hahn & Pinkse, 2014). Ces tensions, si elles se produisent, limitent fortement l'efficacité du réseau (Lazega, 2013). Lorsque de tels conflits surviennent, Gassenheimer et al. (1998) évoquent trois possibilités pour les organisations membres : soit en faisant un compromis entre son intérêt et l'intérêt de tous les membres afin d'atteindre la ligne médiane, soit en tolérant des conditions défavorables (contribution symbolique), soit à l'extrême, en sortant complètement de la relation. C'est dans cette optique que certaines contributions organisationnelles se restreignent, ou simplement deviennent symboliques, et sont susceptibles de disparaître dans les difficultés. Gassenheimer et al. (1998) estiment en ce sujet que les dépendances économiques de certains membres, au détriment des autres, menacent le caractère indépendant des membres du réseau, fragilisant la structure relationnelle en réduisant les valeurs et favorisant la fin de l'adhésion. Il est évident que les contributions purement symboliques n'améliorent pas le processus global de collaboration. De plus, des conflits qui pourraient surgir entre les membres fortement impliqués et certains resquilleurs qui tentent de profiter du réseau sans partager leurs ressources. Des études sur la gestion symbolique des organisations ont montré que les organisations qui symbolisent leurs actions tout en répondant à une préoccupation inter-organisationnelle, sans réel contenu, ne peuvent apporter de bénéfices tangibles ni à l'organisation même, ni au réseau (Yang & Nowell, 2021). Bien que le danger des contributions symboliques et le « *free riding* (le parasitisme) », soit essentiellement présent dans tout type de coopération multipartite en réseau (Assens & Coléno, 2014), le risque de ce modèle de contribution pourrait être amplifié dans des situations volatiles, notamment pour deux raisons :

1) Premièrement, en raison du déséquilibre contingent entre ce que les membres reçoivent et ce qu'ils partagent lors de situations instables, surtout avec le risque de ressources insuffisantes. Dans une telle situation, certaines organisations tentent d'accéder à des ressources externes supplémentaires en dehors du cadre du réseau, pour obtenir un avantage concurrentiel, en gardant le réseau comme un projet alternatif. Cette mesure (parfois proactive) diminuera en effet la tentation d'adopter un comportement coopératif au sein du réseau (Assens & Coléno, 2014).

2) Et deuxièmement, les contributions symboliques sont souvent adoptées par certains membres afin d'être tenus informés de toutes nouvelles initiatives (innovation) (Schaltegger & Wagner, 2011), profitant que quelle que soit leur intention réelle de contribuer, cela semble mieux souhaitable que pas de contribution du tout. Ainsi, la question principale soulevée ici est de savoir comment le réseau peut stimuler une contribution substantielle et durable des membres, en particulier dans des situations volatiles.

Pour répondre à cette question, Gassenheimer et al. (1998) estiment que le déséquilibre entre ce que les membres reçoivent et ce qu'ils partagent, crée souvent des conflits d'intérêts, détériorant ou modifiant les valeurs des relations de réseau et peut même conduire à la rupture du réseau. D'ailleurs, et au-delà de l'équilibre des échanges, la littérature sur les réseaux préconise que l'engagement entre les membres se développe sur la base de normes sociales d'échange, c'est-à-dire sur la « *confiance* », qui encourage de véritables comportements coopératifs, lesquels favorisent à leur tour l'accumulation de liens stables et durables (Assens & Coléno, 2014; Pesämaa et al., 2013; Schaltegger & Wagner, 2011). Selon Lins et al. (2017), la confiance établie entre l'entreprise et ses parties prenantes pourrait être optimisée grâce au capital social de l'entreprise. Le capital social selon Saeed et Arshad (2012), est un atout qui crée des liens entre les membres du réseau, et ces liens influencent les attitudes des autres membres, renforcent le sentiment de soutien et d'attachement, les facilités de confiance, la communication, le partage d'informations, la collaboration et surtout la solidarité sur une base de partage responsable des risques. Lors de la crise financière de 2008-2009, lorsque le niveau global de confiance des entreprises a subi un choc négatif, Lins et al. (2017) constatent que les entreprises à capital social élevé ont obtenu des rendements de leurs réseaux engagés qui étaient de quatre à sept points de pourcentage supérieurs à ceux des entreprises à faible capital social. En effet, la continuité (stabilité) de réseau est une condition essentielle pour considérer les relations commerciales comme légitimes (Suchman, 1995). En effet, grâce à la stabilité des relations en réseau, les entreprises membres pourraient gagner la confiance des parties prenantes, ce qui peut se traduire par la formation de partenariats stratégiques (Zheng et al., 2015). Dans ce sujet, Kooiman (2008) estime que le cadre institutionnel des membres aide à stabiliser les réseaux en fournissant des règles sur la prise de décision légitime, en fournissant des normes qui soutiennent le développement d'une confiance généralisée et en établissant des procédures de régulation et de résolution des conflits. En effet, la construction d'un réseau en elle-même est le processus consistant à rassembler une gamme d'intérêts dispersés et fragmentés, tout en s'attendant à des actions cohérentes (Brito, 2001). Bien que les actions

cohérentes ne soient très souvent pas clairement conçues, les objectifs du réseau seront probablement atteints grâce à la formulation ou à la reformulation du système de règles qui guident et réglementent les pratiques commerciales, préviennent l'instabilité et le désordre et soutiennent les valeurs et les croyances (Brito, 2001). En d'autres termes, c'est lorsque les valeurs sociales dominent les préoccupations des membres du réseau, le bien-être du réseau devient le plus saillant et les objectifs du réseau justifient la poursuite de la relation (Gassenheimer et al., 1998). À ce degré de distance relationnelle entre les membres, la contribution coopérative et substantielle des membres sera au mieux tenue (Gassenheimer et al., 1998). Et en termes plus clairs, Gassenheimer et al. (1998) estiment que lorsque la collaboration en réseau est basée sur des valeurs économiques élevées, cela signifie que les membres seront intolérants, ce qui ne nécessite qu'une collaboration occasionnelle (causale). Cependant, comme les valeurs sociales font partie des valeurs des membres, l'organisation commence à éprouver une légère tolérance, appelant à une éventuelle collaboration dans le futur. À l'extrême où les valeurs des membres sont fondées sur des valeurs sociales élevées, les relations entre les membres seront caractérisées par une large tolérance, favorisant la stabilité des relations, les appels à la collaboration dans l'avenir et la formation de partenariat stratégique.

Par ailleurs, pour améliorer la contribution symbolique de certaines organisations, Henry et Möllering (2019) affirment que le partage de l'esprit d'une stratégie socialement responsable s'est révélé être le vecteur essentiel appelant à une contribution substantielle et durable, en accédant à une compréhension pertinente et pragmatique de ce que les membres peuvent réellement offrir (en considérant la rareté des ressources matérielles en situation de crise), notamment le partage de faveurs non financières. Des exemples de faveurs non financières échangeables entre les membres du réseau peuvent être, sans s'y limiter : externaliser les employés entre les organisations, partager les leçons sur la façon de poursuivre, développer et utiliser les pratiques de la RSE (en particulier en interne), fournir une expérience de premiers secours, trouver diverses opportunités d'apprentissage et de l'amélioration continue, ainsi qu'un accès inter-organisationnel aux connaissances tacites. La notion d'apprentissage inter-organisation, à titre d'exemple, présente selon Géniaux et Mira-Bonnardel (2003) un moyen responsable d'acquérir et de transférer des informations et de partager des connaissances et des savoir-faire permettant aux organisations membres de maintenir voire de renforcer leur position concurrentielle sur un marché donné. En effet, le processus d'apprentissage et l'amélioration continue ont le potentiel d'apporter des réponses de réseau plus adaptatives aux conditions défavorables. Grunwald et Kieser (2007) proposent quatre mécanismes interconnectés intégrés

dans le concept d'apprentissage et de l'amélioration continue inter-organisationnel pour encourager des contributions organisationnelles substantielles et durables : (1) la modularisation, qui est un dispositif proposant une approche par compétences, et qui permet aux organisations spécialisées dans différents domaines de développer différentes cellules et de privilégier la communication entre elles ; (2) stockage durable des connaissances dans des artefacts plutôt que dans la mémoire des membres de réseau ; (3) identifier les connaissances manquantes dont le besoin s'est manifesté; et (4) l'intégration des connaissances par prototypage (c'est-à-dire par des tests répétés jusqu'à l'obtention d'un résultat satisfaisant). Il convient de noter que toute cette mesure nécessite une coopération institutionnelle plus formalisée pour garantir la stabilité du réseau (Grunwald & Kieser, 2007).

Dans les réseaux organisationnels, où les membres partagent l'esprit de stratégie socialement responsable en commun, une quantité importante de soutien inter-organisations semble se produire (Albareda & Waddock, 2018). Cette atmosphère de soutien inter-organisationnel oblige toutes les organisations à rendre la pareille, à condition que le soutien des autres n'affecte pas la capacité financière de l'organisation elle-même. En concrétisant et en valorisant chaque contribution minimale de toute organisation (faveurs responsable non financières) entre les membres de réseau, cela place le réseau dans un véritable cycle de faveurs. Valoriser chaque contribution, même informelle, permet d'obtenir une solution responsable mutuellement acceptable qui respecte l'esprit du règlement à un coût réduit. Donc, capitaliser sur la perspective responsable peut selon (Albareda & Waddock, 2018), assurer la prospérité et la durabilité du réseau, en construisant des stratégies (visionnaires) à long terme capables d'intégrer le développement durable dans la stratégie du réseau en mettant l'accent sur les valeurs d'innovation sociale. Par ailleurs, la stabilité de réseau selon Assens et Coléno (2014) repose sur une gouvernance adaptable, passant d'une coopération informelle au départ à une coopération formalisée plus institutionnelle par la suite. La RSE institutionnelle, selon Bodet et Lamarche (2016), engendre des dispositifs de régulation qui visent l'intérêt général de réseau et affirment une logique durable, à condition de ne pas créer de rupture avec une régulation financiarisée. En ce sens, l'institutionnalisation correspond à une « *régulation endogène* ».

De plus, si certains auteurs estiment que la conformité est importante pour la stabilité du réseau dans le temps (Provan & Kenis, 2007), d'autres auteurs (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006) soulignent l'importance de trouver des moyens équilibrés de combiner la conformité avec un certain sentiment d'agilité. Dans cette optique, Van den Ende et al.(2012) utilise le terme « *normes dynamiques* » pour inclure la nécessité de modifier ou de manipuler les normes si

nécessaire pour que l'organisation reste flexible dans ses opérations et ses relations avec d'autres organisations lorsque le temps l'exige. En effet, la flexibilité des membres est importante pour assurer des réponses rapides et innovantes du réseau, capables de s'adapter aux besoins et demandes changeants des parties prenantes, ce qui contribue à la durabilité de la coopération entre les partenaires en conséquence (Kofinas, 2009). Cela nécessite pour certaines entreprises d'assurer un équilibre responsable entre les valeurs économiques et sociales dans tout échange. Cela peut se justifier par la prise en compte d'une situation volatile, qui appelle à la loi de nécessité (Kofinas, 2009).

### 3.3.5 Défi réseau légitime : distinguer les intérêts de légitimité du parasitisme

**Meta-fonctionnalité :** Respecter le cadre « réglementaire, normatif et cognitif » qui constitue un cadre relativement institutionnalisé.

Le cinquième défi identifié sur l'efficacité des réseaux organisationnels est celui la conciliation entre les intérêts collectifs du réseau (légitimité) avec les intérêts individuels des membres (économiques). Cela revient à distinguer les intérêts de légitimité du parasitisme (Austen, 2018). Cette question pourrait être plus importante lorsque le déterminant du réseau est la recherche de légitimité et notamment dans les situations de crise (Albareda & Waddock, 2018). Les organisations en quête de légitimité trouvent dans leur implication dans un réseau un moyen d'utiliser les comportements socialement rationnels<sup>87</sup> du réseau (ou des autres membres) pour gagner en légitimité (Lazega, 2013). La quête de légitimité selon l'auteur s'obtient dans l'échange d'une bonne réputation de justice et d'équité, qui se veut bidirectionnel (réseau-organisation), ce qui conduit par conséquent le réseau à s'engager dans des activités potentiellement inefficaces.

En effet, les membres d'un réseau volontaire sont conscients de leur interdépendance et de l'avantage du compromis à court terme pour obtenir des récompenses à long terme (Gassenheimer et al., 1998). Dans de telles situations, le calcul des coûts-bénéfices prend une dimension secondaire. Or, et comme pour Huxham et Vangen (1996), le caractère volontaire du réseau implique déjà, dans sa nature, la conciliation de l'intérêt collectif du réseau, et des intérêts individuels des organisations membres. Les membres pensent souvent à leur propre intérêt (légitimité / efficacité), faute de quoi ils ne s'engageraient plus au sein dudit réseau et pourraient, par la suite, conduire à s'abstenir de collaborer. Cependant, le défi de concilier intérêt collectif et intérêt individuel se pose lorsque les organisations sont confrontées des

---

<sup>87</sup> Bien au-delà d'un simple calcul de rentabilité ou d'efficacité, plusieurs formes de rationalité justifient une décision par la légitimité sociale (Lazega, 2013).

situations volatiles et incertaines, où il peut être difficile de gérer l'incertitude et de prendre des décisions difficiles par elles-mêmes. Comme avec la hiérarchie des besoins de Maslow (Tuzzolino & Armandi, 1981), lorsque tout va bien, les organisations membres du réseau peuvent être motivées par des sentiments d'ordre supérieur (avec passion, sympathie et affection). Cependant, dans les situations instables et volatiles, et lorsque d'autres intérêts entrent en conflit avec la survie des organisations, celles-ci commencent à remettre en question leurs relations. Cependant, être membre d'un réseau collaboratif sera fortement recommandé en situation de crise, afin de gérer l'incertitude tout en étant résilient. Donc, les organisations sont alors contraintes de trouver une base d'entente en conciliant, à tout prix, leurs intérêts individuels (l'efficacité) et l'intérêt collectif du réseau, surtout lorsque la légitimité est le déterminant principal du réseau.

En effet, l'intérêt individuel (l'efficacité) des entreprises demeure la principale motivation pour s'engager dans un réseau, même si le réseau engagé a pour objectif explicite la recherche de légitimité commerciale de ses membres (Austen, 2018). En ce sujet, Ouchi (1979) estime que les membres peuvent atteindre leurs objectifs ultimes (économique) grâce à leur engagement dans le réseau, en regardant au-delà des gains financiers à court terme et en considérant le bien-être commercial de leurs partenaires. Selon Lazega (2013), étudier les relations d'affaires au sein des réseaux uniquement comme des contrats commerciaux ne reflète pas toujours la réalité, car les valeurs qui sous-tendent les relations entre partenaires jouent un rôle essentiel. Pour l'auteur, c'est ce qui configure la structure de la coopération entre les acteurs sont de leurs engagements mutuels et de leurs jeux institutionnels, bref, de leur construction sociale. Gassenheimer et al. (1998) proposent à cet égard que pour atteindre les objectifs du réseau, les membres doivent d'abord reconnaître que quel que soit les objectifs du réseau, les relations doivent impliquer un certain niveau de dépendance économique et/ou sociale, ce qui rend tous les membres satisfaits de la relation. Pour maintenir leur interdépendance, les membres doivent en premier lieu négocier un échange coopératif et mutuel garantissant que chacun perçoit une répartition équitable perçue de la valeur économique et sociale qui vaut la peine de poursuivre la relation. Afin d'établir des critères de définition et d'évaluation de la juste répartition des valeurs entre les membres, Albareda et Waddock (2018) et Austen (2018) proposent que les relations entre les membres du réseau soient davantage structurées dans un cadre formel, c'est-à-dire en respectant le cadre « *réglementaire, normatif et cognitif* » de réseau. Cela offre un cadre relativement institutionnalisé, partagé d'une manière qui réduit potentiellement le parasitisme (free riding), créant ainsi une structure appropriée pour légitimer le réseau.

En effet, les réseaux organisationnels sont caractérisés par des enjeux de collaboration qui appellent des principes structurants et mobilisateurs adaptés à ces efforts collectifs. Cependant, les valeurs de collaboration entre les membres – qui peuvent être concurrents – doivent être construites de manière responsable (Lazega, 2013). Sans oublier que les membres opèrent à différents niveaux institutionnels, chacun entrant dans la collaboration avec ses propres identités et origines. Et puisque gagner en légitimité est l'un des objectifs d'une collaboration en réseau, les membres essaient de se servir du cadre institutionnalisé du réseau déjà acquis par des membres institutionnalisés. Donc, le respect du cadre institutionnalisé du réseau, en tant que principe structurant et mobilisateur, opère sur la base de mécanismes réglementaires et normatifs, guide les différentes valeurs du réseau, permet une réponse légitime et limite les comportements opportunistes<sup>88</sup> (Henry & Möllering, 2019).

En effet, certains membres des réseaux utilisent différentes formes de distances relationnelles au sein du réseau, tant économiques que sociales, dans leurs efforts pour écrire des scénarios d'interaction, pour changer ou préserver les règles qui régissent les pratiques commerciales au sein du réseau, dans le but de stimuler l'efficacité du réseau (Owen-Smith & Powell, 2008). Dans ces cas, les auteurs estiment que les réseaux deviennent des champs d'interaction qui pourraient augmenter le degré de polyvalence du réseau d'une part et la complexité d'autre part. En outre, dans les cas où les acteurs se cristallisent autour d'intérêts conflictuels, ils sont susceptibles de jouer un rôle crucial dans la définition de leur distance relationnelle au sein des processus de réseau (Brito, 2001).

Et comme la RSE a traditionnellement été conceptualisée comme une question éthique visant à institutionnaliser la relation dans le monde des affaires (Bustamante, 2011), Peters et Caro (2013) suggèrent à cet égard que les organisations connues pour leur engagement en faveur de la RSE sont plus susceptibles de rechercher des relations inter-organisationnelles avec des organisations partageant les mêmes idées (partageant les mêmes visions) qui pourraient utiliser une distance relationnelle appropriée, le cas échéant. D'ailleurs, le cadre institutionnel lui-même se concentre sur la manière de générer des visions collectives partagées, des buts, des objectifs, des pratiques et des horizons spatiaux et temporels, des actions et des résultats collectifs cohérents au sein des réseaux (Albareda & Waddock, 2018). Owen-Smith et Powell (2008) soutiennent que les organisations membres et les réseaux, se façonnent mutuellement.

---

<sup>88</sup> La « structuration » fait référence ici au « potentiel de façonner des modèles de collaboration stables et durables entre les organisations », tandis que « la mobilisation » fait référence à « la capacité de combiner et de coordonner efficacement les ressources vers des efforts collectifs » (Henry & Möllering, 2019).

Les catégories cognitives, les valeurs, les conventions, les règles, les attentes et les approches de l'organisation peuvent influencer le cadre de la structure du réseau ainsi que l'établissement de relations efficaces. Et alors que les institutions façonnent collectivement la structure sociale, la RSE (par ses politiques et pratiques) génère un cadre (parfois institutionnel) qui aide à définir la structure du réseau en établissant des normes, en transmettant des valeurs, en allouant des ressources, en socialisant les relations, en facilitant le changement et en agissant comme mécanismes de contrôle, légitimant ainsi le réseau en conséquence (Owen-Smith & Powell, 2008). En d'autres termes, les valeurs dominant dans le réseau (en tant que un champ) définissent les types de liens sociaux qui pourraient s'établir au sein des réseaux. Selon Kooiman (2008), l'institutionnalisation des normes et des valeurs des certains membres pourrait changer et modifier les identités des autres membres afin de réduire le risque de conflits potentiels et contribue à la légitimité du réseau en conséquence. Et plus précisément, là où les principes institutionnels de la RSE des membres prévalent, cela profite aux autres membres du réseau en leur offrant des opportunités de partager diverses caractéristiques et traits, au moment le plus nécessaire, en particulier dans des situations volatiles et incertaines (Lazega, 2013). Parmi le partage de caractéristiques et de traits similaires figure l'isomorphisme institutionnel de la RSE (DiMaggio et Powell 1983). Cette approche de structuration de réseaux vise à décrire les relations inter-organisationnelles à travers un prisme institutionnel, en soulignant l'importance de la recherche de légitimité au carrefour de la recherche de l'efficience.

En effet, la littérature souligne que les réseaux favorisent la performance organisationnelle (Gulati & Wang, 2014), mais la littérature conditionne également cette question en choisissant les « bons » partenaires d'alliance (Hagedoorn, 1993). À ce point, Peters et Caro (2013) prescrivent le niveau d'institutionnalisation de participant potentiel comme critère d'évaluation de sa validité (la bonne alliance). DiMaggio et Powell (1983, p. 148) définissent le champ organisationnel comme suit :

*« les organisations qui, dans l'ensemble, constituent un champ reconnu de la vie organisationnelle, les principaux fournisseurs, les consommateurs de ressources et de produits, les agences de réglementation et les autres organisations qui produisent des services et des produits similaires ».*

Par cette définition, un domaine organisationnel relativement restreint être distingué, celui des réseaux inter-organisationnels.

Owen-Smith et Powell (2008) soutiennent que les organisations membres et les réseaux, en tant qu'institutions, se façonnent mutuellement. Les catégories cognitives, les valeurs, les conventions, les règles, les attentes et les logiques que les organisations en tant que membres

ont déjà construites (déjà façonnées par les champs) conditionnent la formation de relations efficaces et encadrent ainsi la structure du réseau.

Dans cette perspective, la RSE pourrait être un moteur endogène, qui pourrait être influencé par ses composantes réglementaires, normatives et culturelles-cognitives, contribuant à la construction sociale de réseaux organisationnels (en tant que champ), où l'isomorphisme (coercitif, mimétique et normative) (DiMaggio & Powell, 1983) pourrait être un moyen (Yang & Nowell, 2021). L'isomorphisme coercitif au sein du champ réseau est une réponse directe aux régulations du réseau, lorsque ces régulations résultent de l'influence politique exercée par d'autres membres ou par l'exigence des objectifs visés. L'isomorphisme mimétique au sein de réseau peut survenir lorsque les membres perçoivent le succès des stratégies des autres membres (en particulier des concurrents) et tentent d'obtenir des bénéfices et des avantages équivalents. L'isomorphisme normatif pourrait résulter de l'interchangeabilité des ressources, notamment immatérielles telles que le processus d'apprentissage, l'échange de salariés et de savoir-faire. Là encore, les partenaires coopèrent pour établir un langage de référence et des règles communes.

D'ailleurs, et en l'absence de la dimension d'obligation qui incite à l'institutionnalisation, l'isomorphisme sera, selon Provan et Kenis (2007), motivé principalement par le mimétisme lorsque les participants d'un réseau adoptent les pratiques interactives d'une autre organisation légitime (membre du même réseau) sur la base du postulat que les réseaux sont indispensables pour faire des affaires responsables. L'isomorphisme selon les auteurs peut ainsi être motivé par le professionnalisme visant la cohésion sociale, notamment face à l'incertitude, qui appelle d'une manière ou d'une autre la composante normative de faire les affaires. En vue de cela, la structure du réseau pourrait, dans ce cas, être renforcée grâce à une composante normative de la RSE de ses membres afin de mieux réguler et gérer les différents processus de conflits cognitifs collectifs, ainsi que la complexité de la dynamique du système dans son ensemble (Albareda & Waddock, 2018).

D'ailleurs, et comme la définition du capital social tient compte du contexte institutionnel, les structures du réseau peuvent avoir des formes différentes selon le caractère institutionnel des participants (Owen-Smith & Powell, 2008). À cet égard, Lazega (2013) estime que la dynamique institutionnelle est ce qui crée l'équilibre de la coopération et de la concurrence au sein du réseau, en particulier lorsque l'incertitude prévaut, ce qui pourrait mieux servir sa légitimité et qui pourrait être atteint par le biais de négociations. Plutôt que de rester passifs ou de quitter le réseau, les membres d'une RIO peuvent faire preuve d'un opportunisme modéré en

contournant certaines lois, ou en refusant un accord d'exclusivité, qui offrira peut-être des « *opportunités* » de croissance, et qui pourrait se justifier par la nécessité d'une situation de incertitude (Fulconis & Paché, 2008).

### **3.3.6 Synthèse de la section**

La question d'intérêt dans cette section est d'explorer dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau peut influencer l'efficacité des différents objectifs du réseau, engagés dans des situations inhabituelles caractérisées par un manque de ressources. À cet égard, cette section fournit des arguments et des exemples sur les contributions potentielles des différentes stratégies RSE, ayant différents niveaux d'institutionnalisation, aux les méta-fonctionnalités des réseaux, permettant ainsi de surmonter les défis majeurs auxquels sont confrontés les réseaux inter-organisationnels.

En gardant à l'esprit la conclusion d'Oliver (1991), selon laquelle ni les déviations à l'échelle institutionnelle ne garantissent l'échec de l'organisation, ni la conformité absolue n'assure le succès, l'objectif de cette section est de présenter la revue de la littérature dans laquelle un niveau élevé/faible d'institutionnalisation de la RSE pourrait influencer les déterminants (objectifs) souhaités du réseau.

## **Conclusion**

Ce chapitre explore l'objectif principal de cette thèse, qui est d'analyser l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels. Ainsi, la chapitre vise principalement à explorer dans quelle mesure l'adaptation institutionnelle des stratégies de la RSE en temps de crise pourrait contribuer à la construction des relations efficaces au sein des réseaux organisationnels. Autrement dit, il s'agit d'aider les organisations à répondre aux attentes et aux demandes de leurs parties prenantes en particulier, et aux attentes sociétales en général.

Le chapitre vise dans un premier temps à présenter comment la relation qui associe les principaux concepts de cette thèse a été dérivée. À cette fin, il est présenté comment la relation entre les stratégies de la RSE et les réseaux organisationnels efficaces s'inscrit dans un cercle vertueux visant l'innovation sociale en temps de crise.

Dans un second temps, le chapitre propose une méthodologie pour mesurer l'efficacité d'un réseau organisationnel. Cette méthodologie a pour objectif d'identifier la capacité des membres du réseau à répondre aux défis dudit réseau (Provan & Kenis, 2007), afin d'atteindre les objectifs fixés en fonction des déterminants préalablement convenus entre les membres (Oliver, 1990). Ainsi, la revue de littérature menée a d'abord tenté d'identifier les déterminants dominants des réseaux efficaces (Oliver, 1990). Ensuite, une nouvelle analyse de la littérature a été réalisée pour explorer le défi dominant de chacun des déterminants déjà identifiés. Dans ce contexte, cinq défis correspondant aux cinq déterminants du réseau et qui remettent en cause l'efficacité du réseau, ont été identifiés comme les plus courants dans la littérature sur les réseaux (Yang & Nowell, 2021; Austen, 2018; Baker & Faulkner, 2017; Peters & Caro, 2013; Chandler et al., 2013; Lazega, 2013; Akiyama, 2010; Rodríguez et al., 2007). Afin de surmonter ces défis, plusieurs approches ont également été discutées. À ce sujet, le chapitre présente deux perspectives de structuration des réseaux inter-organisationnels : l'encastrement relationnel et l'encastrement structurel (Mandard, 2012). L'encastrement relationnel de la structuration des réseaux a été abordé dans ce chapitre à travers plusieurs approches dont: la confiance mutuelle, le path dependence et la distance relationnelle. Les approches de structuration des réseaux par l'intégration structurelle ont inclus l'approche du marché et de la hiérarchie, la théorie des jeux, l'application du développement durable et les déterminants externes. Cependant, l'approche qui nous intéresse dans cette thèse est l'approche de structuration de réseaux par les méta-fonctionnalités lorsqu'il s'agit de répondre aux défis des réseaux. En effet, la littérature sur les

réseaux inter-organisationnels examinée propose plusieurs méta-fonctionnalités pour relever les défis du réseau et améliorer son efficacité (Albareda & Waddock, 2018).

En résumé, ce chapitre contribue théoriquement à étudier la relation au cœur t de cette thèse, en examinant dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE de membre pourrait contribuer à la méta-fonctionnalité des réseaux efficaces (Albareda & Waddock, 2018), ce qui à son tour contribue à relever les défis liés aux différents déterminants du réseau (l'asymétrie, la réciprocité, l'efficacité, la stabilité et la légitimité) (Oliver, 1990). Ainsi, ce chapitre présente les arguments théoriques qui soutiennent la réponse au deuxième cadre théorique proposé par cette thèse. Les arguments présentés permettent à valider théoriquement les hypothèses proposées, qui explorent si le niveau élevé d'institutionnalisation des stratégies de la RSE pourrait mieux servir à structurer le cadre d'un réseau efficace (basé sur les différents déterminants du réseau), notamment dans les situations de crise.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Cette première partie était consacrée au volet théorique de la thèse. À cet égard, une recherche bibliographique approfondie a été réalisée pour mieux comprendre des différents concepts clés de cette thèse. Tout d'abord, en considérant la RSE comme le premier concept clé de cette thèse, il est évident que la littérature a fait des progrès significatifs dans la compréhension théorique des portées, des limites, des dimensions et des attributs de ce concept. Cependant, paradoxalement, les recherches sur ce concept sont moins élaborées dans les pays les plus nécessaires, notamment les pays en développement. Dans ce contexte, la première partie explore le concept de la RSE, tout en mettant l'accent sur l'influence culturelle des pays en développement, où la majorité de ces pays sont confrontés à une série de défis et d'expériences difficiles, ainsi qu'à des crises persistantes. Ainsi, cette thèse fait partie de la littérature qui tente d'élucider le dilemme de la définition des frontières entre organisation et société, en particulier dans des moments inhabituels comme les situations de crise.

En effet, les crises pourraient influencer les objectifs des organisations, à savoir leur efficacité ainsi que leur légitimité. D'ailleurs, les crises peuvent remettre en cause, renforcer ou altérer les objectifs des organisations, en fonction des mesures adoptées par les entreprises dans le cadre du processus de gestion de crise. À ce sujet, la question qui se pose en situation de crise, à savoir comment la stratégie RSE pourrait répondre aux attentes et demandes légitimes des parties prenantes, ainsi que de la société touchée par la crise, surtout à un moment où cette crise menace l'existence même de l'organisation. Inspiré par cette question problématique, la thèse suit un courant de littérature, relativement récent, qui conceptualise la RSE dans son contexte institutionnel, c'est-à-dire en la considérant comme une fusion entre deux cadres institutionnels: formel et informel (Kaufmann et al., 2018). À cet égard, la thèse s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle (Scott, 2014; Bromley & Powell, 2012; Oliver, 1992, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987) pour explorer les réactivités institutionnelles des entreprises (isomorphisme vs dynamisme) en situation de crise. À cette fin, la thèse s'intéresse en premier lieu, à explorer les causes (pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983)) qui poussent les entreprises à institutionnaliser leurs stratégies RSE, où ces pressions pourraient à leur tour être influencées par des situations de macro-crise. D'ailleurs, et étant donné que chaque organisation possède des caractéristiques uniques (tendances sociologiques) qui vont dicter sa responsabilité sociale (Khawaja et al., 2018), la thèse explore également les réponses des entreprises à ces pressions (Oliver, 1991), là où ces réponses pourraient également s'avérer complexes étant donné les difficultés rencontrées

par les organisations face à la situation de crise. En effet, la complexité des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles en temps de crise émerge lorsque les organisations cherchent à donner un sens à un environnement incertain et tentent de résoudre les valeurs contradictoires des parties prenantes concernant des activités sociales coûteuses (Peralta et al., 2019). En effet, plus il y a d'incertitude, plus cela incite l'organisation à moduler sa structure sur des organisations réussies (convergence), c'est-à-dire, imiter une organisation prospère pour gagner en légitimité (DiMaggio & Powell, 1983). Ainsi, la légitimité en situation de crise devient l'un des enjeux les plus critiques pour les organisations afin d'accroître leur crédibilité aux yeux des parties prenantes (Chedrawi et al., 2020). La légitimité apparaît donc comme une notion centrale, notamment en situation d'incertitude, permettant d'affirmer les liens entre la RSE et la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983). Par ailleurs, et étant donné que le cadre institutionnel définit des arguments et des approches rationnels (K. Weber & Glynn, 2006), l'approche néo-institutionnelle (Oliver, 1991) semble également utile pour comprendre le dynamisme institutionnel des stratégies de la RSE (la divergence comme mesure réactive) vécues par les organisations pour surmonter les turbulences déclenchées par la situation de crise. Le découplage, voire la désinstitutionnalisation institutionnelle de la RSE en situation de crise peut être un exemple illustratif, où cela a un effet domino qu'on ne peut dissimuler (Milliot & Nivoix, 2019). Ce dynamisme institutionnel pourrait être considéré comme un instrument de la théorie néo-institutionnaliste, afin d'interpréter « *l'instinct de survie* » de l'organisation (Burlea Schiopoiu, 2006).

Et inspirée par les discours sur l'instinct de survie de l'organisation, pour l'organisation d'améliorer la rationalité de sa réponse aux menaces de crise, les organisations sont fortement incitées à jouer le jeu complexe de la coopération entre elles, même entre concurrents (Lazega, 2013). Voici donc le discours sur le deuxième concept clé de cette thèse, « le réseau inter organisationnel », où le travail en réseau organisationnel s'inscrit dans le cadre du processus de gestion de crise. Malgré la forte importance accordée dans la littérature à l'importance du réseautage, notamment dans les situations d'incertitude, peu se sont montrés intéressés à présenter un cadre décrivant les caractéristiques des membres qui serve mieux la structuration du réseau, la satisfaction de certains enjeux, la résolution de certaines difficultés, et donc la contribution à son efficacité. En effet, le milieu des affaires regorge d'exemples de relations inter-organisationnelles qui se sont détériorées ou ont échoué, surtout en situation incertaines, malgré de longues histoires de solidarité et de satisfaction mutuelle (Gassenheimer et al., 1998). À ce sujet, la thèse propose un rôle central pour l'engagement RSE des membres de réseau, avec

l'incarnation de plusieurs valeurs, formelles et informelles, inhérentes aux grands enjeux sociétaux (Kaufmann et al., 2018; Ghazinoori, 2014), pour influencer l'efficacité dudit réseau. D'ailleurs la question dans cette thèse n'est pas d'examiner si l'engagement RSE des membres contribue à l'efficacité du réseau. Fu et Li (2019); Albareda et Waddock, (2018); Shumate et O'Connor (2010) ont déjà répondu à cette question et fourni une réponse favorisée. Cependant, la question qui intéresse cette thèse est d'explorer l'influence du niveau institutionnel de la RSE dans la structuration d'un réseau efficace en instrumentalisant les différences de pouvoir, en évitant les initiatives fragmentées à sens unique, en créant une structure fonctionnelle collaborative stabilisant des transactions, et en légitimant la coopération. Cette partie présente les arguments théoriques qui soutiennent le cadre théorique proposé par cette thèse. La deuxième partie de cette thèse sera consacrée au volet méthodologique et empirique et à la discussion théorique de la thèse.

**PARTIE 2: L'INFLUENCE DU NIVEAU  
D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE SUR  
L'EFFICACITÉ DES RÉSEAUX ORGANISATIONNELS :  
L'INTERPRÉTATION EMPIRIQUE**

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE**

Cette thèse s'inscrit dans le champ de la littérature qui tente d'élucider le dilemme de la frontière entre l'entreprise et la société en situation de crise. En effet, la plupart des recherches étudiant le rôle des entreprises dans l'atténuation des problèmes sociétaux s'appuient sur la responsabilité sociale des entreprises (Witt & Miska, 2018). Bien qu'il y ait eu des avancées significatives dans la compréhension théorique du concept de la RSE, il y a une rareté des recherches empiriques portant sur la philosophie et les pratiques de la RSE dans les pays en développement (Kobrossy et al., 2022). Selon Visser (2009), les crises dans les pays en développement peuvent servir de catalyseur pour identifier, concevoir et tester de nouveaux cadres de la RSE<sup>89</sup>. En effet, il existe des preuves substantielles que les entreprises opérant dans des économies nationales différentes réagissent différemment à des défis similaires (Knetter, 1989). Baskin (2006) a trouvé que les pays en développement présentent un ensemble distinct de défis de l'agenda de la RSE. Ces défis, selon Visser (2009), sont très distincts de ceux auxquels sont confrontés les pays développés. D'ailleurs, les défis sociétaux pourraient être influencés par une situation macroéconomique instable telle que des situations de crise qui pourraient à leur tour influencer les institutions de gouvernance sociétale (Héraud, 2020). D'ailleurs, la gestion socialement responsable est coûteuse, de sorte que les entreprises opérant dans les pays en crise tendent d'abord à réduire en priorité les budgets qui lui sont alloués (Peralta et al., 2019). De plus, et selon Jurkiewicz (2017), les situations de crise présentent des opportunités uniques et de premier ordre pour que des comportements irresponsables et contraires à l'éthique se produisent, ce qui est perçu comme justifiable compte tenu de la situation. Dans le cas considéré, la question cruciale sera de savoir quels changements la situation de crise apporte à la gouvernance de l'entreprise, précisément à son engagement en matière de la RSE. Pour répondre à cette question, l'étude s'appuie sur la conclusion de (Junaid et al., 2015), selon laquelle les réponses des entreprises aux demandes sociales en situation de crise impliqueront des stratégies RSE appropriées. Le terme « *stratégies RSE appropriées* », selon les auteurs, indique que les entreprises cherchent à être socialement acceptées (légitimes) au niveau macro, afin d'assurer une bonne gestion et une cohérence dans leurs engagements au niveau intra-organisationnel (PP interne), ainsi qu'au niveau inter-organisationnel (PP externe). Cette partie vise à contribuer à la littérature sur la RSE en explorant de manière empirique l'influence du niveau institutionnel des stratégies sociales des entreprises industrielles au Liban

---

<sup>89</sup> Par exemple la pyramide la RSE de Visser (2009), pour les pays en développement.

sur leurs relations inter-organisationnelles, dans le contexte de la crise qui affecte le pays depuis 2019. Plus précisément, l'étude empirique contribue, tout d'abord, à explorer l'influence de la crise libanaise (octobre 2019) sur les niveaux d'institutionnalisation des stratégies sociales adoptées par les entreprises industrielles libanaises. D'autre part, l'étude empirique explore l'influence de ces stratégies sur la construction de réseaux organisationnels efficaces au sein d'un même secteur, et durant la même période. L'étude empirique qui constitue la méthodologie de cette thèse cherche des preuves à travers la collecte de données empiriques afin de vérifier les hypothèses proposées dans la partie théorique.

Cette partie de la thèse présente le cadre général de cette recherche, la méthode adoptée, les outils de collecte de données ainsi que l'analyse des données, l'élaboration des résultats, la discussion et l'interprétation de ces derniers. La discussion des résultats est le processus d'évaluation, d'explication et de communication des résultats obtenus à partir des analyses de ces données. L'interprétation prend évidemment en compte le contexte dans lequel lesdites données ont été collectées, ainsi que leurs limites.

Cette partie résume également les mesures adoptées par cette thèse pour garantir la validité interne et externe des résultats.

Donc, la partie suivante contient l'enchaînement de la thèse par trois chapitres supplémentaires :

**Le quatrième chapitre** présente d'abord le contexte spatial et temporel de cette thèse ainsi que le champ organisationnel pertinent qui décrit le cadre de la thèse. Ainsi, le chapitre présente la méthodologie de cette thèse en précisant la méthode et la procédure d'analyse qui sera adoptée dans cette thèse. À ce point, le chapitre présente le cadre conceptuel définissant les concepts et les variables de cette recherche ainsi que la compréhension de la manière dont les variables seront liées. Ce chapitre présente également le cadre théorique de cette thèse qui constituera la base d'analyse et de test des hypothèses théoriques.

**Le cinquième chapitre** décrit l'accès au domaine des études empiriques. À cet égard, le chapitre présente la méthode de collecte des données, les entreprises ciblées (la population), l'échantillonnage, ainsi que l'architecture du questionnaire et sa procédure de validation, et les résultats de l'étude empirique qui répondent aux questions de recherche. Celles-ci consistent à comparer les résultats empiriques obtenus avec le cadre théorique proposé, à partir des observations et des analyses empiriques, de confirmer ou d'infirmer le cadre théorique développé précédemment.

**Le sixième chapitre** consiste à discuter les résultats obtenus. En d'autres termes, le chapitre présente le résultat empirique concernant la validation/non-validation des hypothèses à la lumière des études réalisées précédemment dans chaque domaine abordé.

**La conclusion générale** de cette thèse est la synthèse des arguments et permet de répondre clairement aux questions de recherche. Elle résume les principaux résultats, met en évidence les contributions théoriques, managériales et méthodologiques, tout en soulignant les limites et en formulant les recommandations de la recherche.

---

## CHAPITRE 4 : L'ÉTUDE EMPIRIQUE : CONTEXTE, CONCEPTS ET MODÈLE THÉORIQUE À TESTER

---

### Introduction

L'étude empirique de cette thèse se concentre sur l'exploration de l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur l'efficacité des RIO au sein du secteur industriel libanais, particulièrement en période de crise. Le terme « crise » désigne la macro-turbulence provoquée par l'instabilité socio-économique, dans le contexte d'un des pays en développement, en l'occurrence le Liban, qui fait face à une série de défis et d'épreuves difficiles depuis 2019. En effet, les crises deviennent de plus en plus des événements internationaux et interculturels. De plus, les pays du tiers monde sont en permanence soumis à des situations de crise qui semblent sans fin. Le Liban, qui représente le contexte spatial de cette thèse ne fait pas exception, où le pays est en pleine crise depuis 2019 et qui persiste encore au moment de la rédaction de cette thèse. Cette période critique de l'histoire du Liban et qui représente le contexte temporel de la thèse, représente un bouleversement pour les entreprises libanaises confrontées à une rentabilité réduite, entraînant un obstacle majeur à l'ensemble de l'environnement des affaires. Par ailleurs, les scandales financiers<sup>90</sup>, et qui fait partie des crises libanaises, ont considérablement attiré l'attention sur les effets catastrophiques d'un manque de conduite responsable et de bonne gouvernance des organisations libanaises, surtout les organisations du secteur financier. Etant donné que les crises sont l'opportunité de changer les modes de pensée et d'action dominants (Birkmann et al., 2010), cela a fourni une bonne occasion pour les entreprises libanaises de développer un examen systémique des menaces, opportunités et risques potentiels et d'élaborer un plan de gestion de crise pour déterminer la meilleure façon de réagir (Khawaja & Dubruc, 2022; Morcos, 2021). C'est dans ce contexte que l'étude empirique explore l'influence de la crise sur les stratégies RSE adoptées par les entreprises libanaises, ainsi que l'impact de ces stratégies sur l'efficacité des réseaux organisationnels au sein de ces entreprises.

Ce chapitre est composé de trois sections :

**La première section** présente le contexte spatial et temporel de l'étude empirique, à savoir l'époque où le Liban, en tant que pays en développement, a été frappé par une série de crises,

---

<sup>90</sup> Par exemple, et après octobre 2019, les déposants dans les banques libanaises n'ont plus accès au l'argent qu'ils ont confiés à leurs institutions.

provoquant un effet domino sur ses institutions et sur l'ensemble de la société libanaise. La section donne un aperçu de l'introduction du concept de la RSE au Liban. À ce sujet, la section décrit l'environnement institutionnel du champ étudié.

**La deuxième section** présente la méthodologie de la thèse en précisant la méthode et la procédure d'analyse qui seront adoptées dans l'étude empirique. Dans cette optique, cette section présente la structure théorique de de l'étude quantitative présentant par-là les deux cadres qui ont été employés et qui sont les cadres pertinents pour étudier les objectifs de cette thèse. La section présente également le cadre relationnel des variables définissant par-là les concepts et les variables de cette étude ainsi que la compréhension de la manière dont ces variables sont liées.

**La troisième section** poursuit ce qui a commencé dans la section précédente et présente la schématisation du cadre conceptuel afin d'arriver à une meilleure compréhension du cadre théorique que la thèse proposera. Ce cadre limite la portée des données qui seront collectées en se concentrant sur des variables spécifiques et en définissant la perspective adoptée dans l'analyse et l'interprétation des données. Et pour étudier les objectifs fixés par cette thèse, le cadre théorique sera structuré en deux parties. Le premier cadre décrit, d'une part, les causes des convergences institutionnelles potentielles des stratégies RSE en temps de crise (les pressions institutionnelles exercées sur les entreprises dans le champ organisationnel). Et d'autre part, le cadre explore les réponses correspondantes des entreprises à ces pressions institutionnelles (convergence /cross-vergence / divergence) de stratégie RSE. Par ailleurs, le deuxième cadre étudie les conséquences de ces réponses sur l'efficacité des réseaux organisationnels des entreprises (au regard de leurs relations commerciales engagées en réseau) au cours de la même période.

## **Section 1 : L'étude empirique : contexte spatial, temporel et institutionnel**

Cette section présente le contexte spatial et temporel de l'étude empirique, à savoir l'époque où le Liban, en tant que pays en développement, a été frappé par une série de crises, provoquant un effet domino sur ses institutions et sur l'ensemble de la société libanaise. La section décrit également l'aspect institutionnel des champs organisationnels au Liban avant et pendant les situations de crise. Dans ce cadre, un état des lieux de l'engagement RSE au Liban à différentes époques - depuis l'introduction de ce concept dans la gestion des entreprises libanaises - sera présenté afin de mettre en évidence l'impact significatif des crises sur ces engagements.

### **4.1.1 Le Liban et les crises libanaises**

#### **4.1.1.1 Le Liban**

Le contexte spatial de cette étude est le Liban, un pays du Moyen-Orient situé sur la côte orientale de la mer Méditerranée. Le pays est relativement petit, couvrant une superficie de 10452 kilomètres carrés. Sa population est d'environ cinq millions d'habitants<sup>91</sup>, dont près de la moitié vit dans et autour de la capitale Beyrouth<sup>92</sup>. Le Liban a pris son indépendance<sup>93</sup> le 22 novembre 1943 et a formé un gouvernement structuré comme une république parlementaire. Parmi ses points forts, le Liban se distingue par sa situation géographique unique, un lien entre l'Orient (riche en ressources naturelles) et l'Occident (producteurs industriels avancés), une localisation qui confère au Liban des avantages comparatifs et intégratifs aux niveaux régional et international (The Lebanese Ministry of Economy and Trade, 2014). Néanmoins, le regroupement des gens par religion joue un rôle critique dans la vie politique et sociale du Liban et a donné lieu aux conflits les plus persistants et les plus amers du Liban (Jamali & Neville, 2011). De plus, la combinaison de la division du pouvoir entre les différents groupes religieux et les quinze années de guerre civile de 1975 à 1990 a déstabilisé le pays et freiné son développement. Cependant, et depuis la fin de la guerre civile avec la mise en place de l'accord de « Taïf » en 1989, le Liban est entré dans une phase de reconstruction avec un accent principal sur les structures économiques et sociales (El-Kareh, 2008). L'année 2005 a été une année de grands changements au Liban avec des événements déclenchés par l'assassinat de l'ancien Premier ministre Rafic Hariri, et des manifestations<sup>94</sup> populaires menant au retrait des troupes

---

<sup>91</sup> Selon la Division de la population des Nations Unies 2021, la population libanaise compte 5 592 631 d'habitants.

<sup>92</sup> La Division de la population des Nations Unies 2021

<sup>93</sup> Le Jour de l'Indépendance est une fête nationale célébrée en souvenir de la libération du mandat français.

<sup>94</sup> Connu sous le nom de « révolution du cèdre ».

syriennes. Ce retrait a laissé le pays divisé la question des relations avec la Syrie et engendra une importante paralysie politique qui entravait en partie le progrès économique.

#### **4.1.1.2 Crises libanaises implicites (2011- 2019)**

En effet, les conditions économiques au Liban, depuis 2011, sont devenues très difficiles (globalsecurity.org, 2016). Le Liban supporte depuis 2011, les répercussions du conflit syrien et l'afflux croissant de réfugiés syriens qui bouleverse l'équilibre démographique, met à rude épreuve les communautés locales (globalsecurity.org, 2016), et provoque des pressions sur le marché de travail et la demande de services publics (Rizkallah, 2019). L'afflux massif de réfugiés syriens, qui représentent plus d'un quart de la population libanaise, met à mal les finances publiques déjà fragiles (globalsecurity.org, 2016). La crise syrienne a provoqué un contexte géopolitique instable, ainsi a eu un impact humanitaire, socio-économique et politique exacerbé sur le Liban et son peuple. En conséquence, le Liban est devenu en proie à l'aggravation des crises, notamment économiques, financières, bancaires, monétaires, souveraines, en plus de la crise des réfugiés. En vue de cela, le Liban, est devenu le troisième pays le plus endetté au monde (Bloomberg, 2018).

#### **4.1.1.3 Crises libanaises explicites (après 2019)**

En octobre 2019, l'économie a plongé dans une crise financière provoquée par un arrêt soudain des entrées de capitaux, précipitant des défaillances systémiques dans le secteur bancaire, affectant ainsi le taux de change de la monnaie nationale (worldbank.org). Le pic a été atteint en 2020, où le Liban souffre d'une grave pénurie d'investissements directs étrangers, provoquant l'inflation et l'effondrement de la monnaie, et entraînant un chômage élevé et une pauvreté généralisée. À cela s'est ajoutée la crise sanitaire du COVID-19, et sans oublier l'aspect persistant et permanent de la crise libanaise, qui est l'intégration de la religion dans le tissu social du pays qui s'aggrave avec l'existence d'autres crises. De plus, la catastrophe des explosions du port de Beyrouth en août 2020 qui ont plongé le Liban dans une détresse insoutenable. Selon l'Institut des Finances de Basil Fuleihan<sup>95</sup>, le faible degré de préparation et la quasi-absence d'un plan de gestion de crise conforme aux normes mondiales ont été considérablement préjudiciables à la compensation de la crise à évolution rapide et multiforme et ont ouvert la voie à des difficultés prolongées en l'absence de réformes politiques et économiques. En 2021, la Banque Mondiale estime que la crise que traverse le Liban pourrait être la troisième plus grave de l'histoire économique mondiale depuis le milieu du XIXe siècle.

---

<sup>95</sup> Publication par « Basil Fuleihan Institute of Finance » en 2022, « Impact Assessment of the Crisis on Lebanon Public Administrations & Institutions ».

Seuls le Chili en 1926 et l'Espagne en 1931 ont connu une crise économique plus violente. Ainsi, le discours autour de la crise libanaise vise à décrire le contexte temporel de cette étude, c'est-à-dire la période de crise que traverse le Liban depuis 2019 et qui persiste encore au moment de la rédaction de cette thèse.

## 4.1.2 La RSE au Liban

### 4.1.2.1 L'introduction de la RSE au Liban

Alors que l'économie libanaise se remet de la tourmente politique provoquée par la guerre civile dans le pays<sup>96</sup>, qui a pris fin en 1989, les entreprises libanaises ont subi d'importantes réformes associées à des changements rapides de la main-d'œuvre<sup>97</sup>, ainsi que dans la culture d'entreprise (El-Kareh, 2008). Cependant, la RSE était indissociable du processus de réforme socio-politique, qui a surgi dans le pays après la guerre civile. Selon Jamali et Mirshak (2007), l'environnement libanais d'après-guerre ne peut être caractérisé comme le terreau le plus propice à l'épanouissement des initiatives de la RSE. Dans le Pays du Cèdre<sup>98</sup>, l'introduction et la promotion de la RSE n'ont jamais été une priorité pour le gouvernement libanais. De plus, il n'y pas de législation qui pousse et motive les entreprises à intégrer les préoccupations sociaux et environnementaux (Naja, 2016). Par ailleurs, la communauté libanaise, comme toutes les communautés, a constamment besoin de vivre dans un environnement sûr, propre, sain, et durable (Hejase et al, 2012). Il est donc impossible d'envisager le développement des communautés dans les pays en développement sans considérer la contribution des entreprises à la société dans laquelle elles opèrent (Onsekiz & Köse, 2012; Visser, 2007). Ainsi, certaines entreprises libanaises ont donc essayé d'orienter leurs activités pour répondre aux besoins de la communauté locale.

---

<sup>96</sup> Les années de guerre (1975-1989) ont infligé de lourdes pertes, à différents niveaux humains, sociaux et économiques, dans l'immédiat comme à moyen et long terme, dont certaines sont irremplaçables. Voici les principales pertes subies :

- Le grand nombre, estimé à 65 000, de citoyens tués, en plus des milliers de cas d'invalidité permanente.
- Le grand nombre de Libanais qui ont émigré, qui constituent une fuite humaine affectant négativement le potentiel de développement durable. Il s'agissait notamment de scientifiques et de diplômés universitaires, de travailleurs qualifiés, de jeunes et de familles entières installées à l'étranger.
- Détérioration du niveau de main-d'œuvre à tous les niveaux, ce qui a amené le Liban à prendre du retard en matière de développement scientifique, d'innovation technologique ;
- Des pertes matérielles estimées à environ 25 milliards de dollars.

Par UNDP in Lebanon, (*Economic Development and Reconstruction*, <http://www.undp.org.lb/programme>).

<sup>97</sup> Disponibilité de ressources en main-d'œuvre qualifiée et en entrepreneurs, ainsi que rôle de premier plan assumé par le secteur privé dans les secteurs de production de produits de base et de services.

<sup>98</sup> Le pays du cèdre fait référence au "Liban". Cette nomenclature vient de l'existence des cèdres abondants au Liban qui font en fait partie intégrante du paysage libanais et sont un symbole du pays.

#### 4.1.2.2 Les champs organisationnels au Liban

##### 4.1.2.2.1 Pré-qualifications institutionnelles du champ organisationnel

En effet, les entreprises sont plus susceptibles d'adopter un comportement socialement responsable dans les environnements institutionnels où l'économie est forte, et cette probabilité augmente en présence de réglementations étatiques pertinentes, de groupes de défense actifs ou des ONGs et d'un discours normatif fort en faveur de la RSE (Campbell, 2007).

Dans leur étude portant sur la comparaison des différentes formes de la RSE à travers les pays, Matten et Moon (2008) s'appuient sur les observations de Campbell (2007), et proposent certaines pré-qualifications institutionnelles encadrées dans « *un système idéalisé de pratiques de la RSE* ». Ce « *système idéalisé d'autonomie des marchés et des entreprises* » décrit les bases institutionnelles fondamentales qui devraient caractériser le système des affaires de certains pays, et dans lequel les opportunités de « *pratiques irresponsables des entreprises* » augmentent en l'absence de ces conditions Matten et Moon (2008) décrivent les qualifications institutionnelles d'un champ organisationnel comme suit :

- **Premièrement**, un marché fonctionnel dans lequel les entreprises ont un pouvoir discrétionnaire sur leurs réponses aux moteurs du marché, sociaux, légaux et/ou politiques.
- **Deuxièmement**, des institutions gouvernementales et juridiques qui garantissent, définissent et administrent le marché et agissent au nom de la société pour remédier aux défaillances du marché.
- **Troisièmement**, les institutions du pays ne doivent ni capturer ni être capturées par les acteurs du marché.

En effet, ces pré-qualifications ne peuvent pas décrire l'environnement des entreprises libanaises, travaillant dans une économie capitaliste où le gouvernement substitue la régulation et l'administration du marché à la recherche de rente. Cependant, Matten et Moon (2008) soulignent également que la conformité institutionnelle en matière de la RSE peut se produire non seulement là où ces pré-qualifications s'appliquent.

En effet, Même dans les pays qui ne disposent pas de toutes les pré-qualifications, il existe une réelle prise de conscience chez certaines entreprises que les problèmes sociaux, économiques et environnementaux nécessitent des interventions systémiques de la part du secteur privé (Jamali et Mirshak, 2007; Visser, 2008).

#### 4.1.2.2 Champs organisationnels au Liban avant les crises

Le Liban (le contexte spatial de cette thèse) a ses propres particularités quant à ses institutions. L'histoire du Liban contemporain<sup>99</sup> et l'évolution de ses institutions sont celle d'équilibres institutionnels et politiques instables qui servent de matrice à des crises existentielles récurrentes (El-Kareh, 2008). Cet équilibre est décrit comme suit :

« Les équilibres institutionnels et politiques instables se sont construits *sur l'élaboration d'un système institutionnel de représentation érigeant les groupes communautaires issus du mouvement de l'histoire régionale, en fondements institutionnels, juridiques et structurels de l'organisation de la vie sociale et politique. Les communautés libanaises sont d'abord et en premier lieu des groupes endogames constitués de réseaux hiérarchiques de familles élargies, de clans et de clientèles. Leurs dimensions culturelles constituent l'un des éléments de l'élaboration de la personnalité parmi d'autres, mais il n'est pas le seul, ni même le facteur structurant primordial* » (El-Kareh, 2008).

En 1990, à la fin de la guerre civile, le Liban a tenté de retrouver son rôle commercial<sup>100</sup> sur le plan régional et mondial (Tabbah, 2015). À cette fin, une campagne de réformes institutionnelles a été lancée, visant à renforcer les capacités compétitives des secteurs productifs, à créer l'environnement nécessaire à une croissance économique durable et à intégrer davantage le Liban dans l'économie mondiale. Des accords de libre-échange ont été signés avec les principaux partenaires commerciaux du Liban, à savoir l'Union européenne (UE), les États de l'AELE (Suisse, Lichtenstein, Norvège, Islande) et les pays de coopération du Golfe (CCG)<sup>101</sup>. Le Liban a signé ainsi en 2005, des accords commerciaux régionaux avec ses principaux partenaires commerciaux : la GAFTA (Grande zone arabe de libre-échange). D'ailleurs, l'intention du Liban d'être un membre<sup>102</sup> à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)<sup>103</sup> a favorisé une révision de la structure et des institutions des entreprises libanaises, réalisée dans un large éventail (LTA Report)<sup>104</sup>. Cela nécessite d'universaliser les principes de définition des responsabilités, tout en abordant la question des droits des parties prenantes minoritaires (El-Kareh, 2008). En outre, la structure des institutions (surtout publiques) déjà existantes au Liban et son cadre sont presque entièrement calqués sur les institutions de certains pays européens (Banders, 2016). Le Tableau 19 est une liste non exhaustive de certaines

<sup>99</sup> L'histoire du Liban contemporain signifie pour l'auteur la période après 1943, après la création du Grand-Liban

<sup>100</sup> Le Liban a une économie de marché compétitive et libre, basée sur une longue tradition de politiques libérales d'investissement, de libre entreprise et d'initiative privée. (Ministère libanais de l'information, globaltrade.net).

<sup>101</sup> Source : Ministère libanais de l'économie : <https://www.economy.gov.lb/en/what-we-provide/trade/foreign-trade-department/international-agreements/>

<sup>102</sup> Le Liban négociait son adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et devait en devenir membre en 2006, mais ce ne fut pas le cas.

<sup>103</sup> L'organisation mondiale du commerce (OMC) est une organisation internationale qui s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays. Elle a pour but de favoriser le libre-échange, le développement économique et le bien-être, en réduisant les obstacles au commerce et en réglant les conflits commerciaux.

<sup>104</sup> The Lebanese Transparency Association LTA: "Corporate Social Responsibility in Lebanon". [info@transparency-lebanon.org](mailto:info@transparency-lebanon.org), [www.transparency-lebanon.org](http://www.transparency-lebanon.org)

institutions gouvernementales libanaises qui exercent des pressions institutionnelles (principalement coercitives) sur les organisations privées ayant un rôle régulateur dans la conduite des activités de production ou de services (Tabbah, 2015).

**Tableau 19** : Organisations gouvernementales libanaises ayant un rôle régulateur

<b>Organisme</b>	<b>Rôle</b>
<b>Banque du Liban</b>	Délivrance de licences pour les activités bancaires et les activités liées aux services financiers (à l'exception de l'assurance)
<b>Commission de contrôle du secteur bancaire (BCC)</b>	Contrôle, audit et surveillance des banques et des institutions financières
<b>Conseil des ministres</b>	Délivrance de licences et classification des projets liés au tourisme
<b>Conseil supérieur de la comptabilité</b>	Surveillance de l'application des normes et règles de comptabilité, modernisation des règles et des normes en vigueur
<b>Commission supérieure du secteur bancaire (HBC)</b>	Fixation et application des sanctions relatives aux banques, institutions financières et syndicats
<b>Conseil supérieur des douanes</b>	Délivrance de licences aux courtiers en douane
<b>Ministère de l'agriculture</b>	Surveillance, inspection, contrôle, délivrance de licences et délivrance de permis
<b>Ministère de l'économie et du commerce</b>	Protection de la propriété intellectuelle, fixation des prix, contrôle de la rentabilité, inspection, réglementation des ventes, enregistrement, déclaration d'activité, délivrance de licences et contrôle
<b>Ministère de l'énergie et de l'eau</b>	Fixation des prix, délivrance de licences et surveillance
<b>Ministère de l'environnement</b>	Fixation de conditions concernant l'environnement et classification
<b>Ministère des finances</b>	Imposition fiscale, prélèvement, audit, enregistrement, délivrance de licences, délivrance de permis, notification et surveillance
<b>Ministère de l'information</b>	Délivrance de licences et fixation de normes
<b>Ministère de l'intérieur</b>	Délivrance de licences et délivrance de permis
<b>Ministère du travail</b>	Délivrance de permis et de déclaration de travail
<b>Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur</b>	Délivrance de permis
<b>Ministère des télécommunications</b>	Délivrance de licences et fixation de taux de droits en matière de télécommunications et de services postaux
<b>Ministère de la santé publique</b>	Délivrance d'agrément pour la conformité aux normes de santé, délivrance de licences, délivrance de permis, surveillance et inspection
<b>Ministère des travaux publics et des transports</b>	Délivrance de licences, délivrance de permis, surveillance, fixation de tarifs et de redevances de transport, et enregistrement
<b>Ministère du tourisme</b>	Délivrance de licences, contrôle des prix, surveillance, inspection, classification, fixation de normes, et enregistrement
<b>Mouhafez</b>	Délivrance de licences et autorisations préalables de licences
<b>Municipalités</b>	Délivrance de licences et déclarations
<b>Établissement national pour la garantie des investissements</b>	Prestataire d'assurances obligatoires contre les risques politiques et autres risques
<b>Institut national pour la garantie des dépôts</b>	Assurance des dépôts bancaires

Source : adapté de Tabbah (2015)<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Source : OMC, Aide-mémoire sur le régime extérieur du Liban, 2001

Malgré l'existence d'institutions de contrôle<sup>106</sup> relativement bien organisées (Tabbah, 2015), l'Association Libanaise pour la Transparence, LTA a cité des exemples clés d'évènements (exemples d'inconduite) subie par les entreprises libanaises dans l'histoire contemporaine du Liban. Ces évènements remettent en cause la légitimité de ces entreprises, au niveau national et international<sup>107</sup>, et montrent l'inefficacité des pressions coercitives, principalement en raison des situations particulières du contexte libanais où la volatilité et la corruption pourraient être des attributs de cette particularité. Ainsi, les exemples d'inconduite commis par certaines entreprises libanaises ont menacé la réputation des entreprises libanaises et appellent à des mesures coercitives urgentes pour gestion responsable (avec un niveau institutionnel reconnu) afin de ne pas freiner davantage le flux d'investissements directs étrangers. D'un côté positif, malgré les situations négatives que le pays a subies après l'assassinat du Premier ministre Rafic Hariri en 2005, de nombreuses initiatives privées ont été lancées visant à promouvoir un environnement de confiance et favorable aux affaires au Liban. Ainsi, la Chambre de commerce libano-américaine (AmCham) a lancé en avril 2009 le « *Better Business Group* » dont l'objectif est de créer un réseau de décideurs d'entreprises privées. Ces décideurs partageant les mêmes idées adhèrent aux normes éthiques, à l'égalité des chances en matière d'emploi, à une gestion d'entreprise responsable et collaborent ensemble pour promouvoir conjointement leur morale et leurs idéaux commerciaux communs (AmCham, 2009).

En effet, la RSE n'est pas une idée nouvelle pour les entreprises libanaises (Rizkallah, 2019b). Jamali et Neville (2011) montrent que le contexte des affaires libanais ne fait pas exception au phénomène global de changements dans les aspects institutionnels de la RSE (Matten et Moon, 2008), à savoir la diffusion d'une forme institutionnellement convergente de la RSE. Les auteurs capitalisent sur une perspective institutionnelle pour analyser les orientations RSE dans le contexte libanais. Les auteurs ont constaté que le système national des affaires (SNA) au Liban à l'époque appelait généralement le système de gouvernance d'entreprise à des modèles imbriqués de propriété, des relations à long terme et des amitiés dans les affaires et la politique, avec un niveau significatif de propriété bancaire et publique, un emploi public à long terme, emploi patriarcal, entreprise familiale souvent restreinte par des institutions tribales et

---

<sup>106</sup> Les institutions de contrôle sont calqués sur les institutions de certains pays européens (Tabbah, 2015).

<sup>107</sup> La série d'effondrements d'entreprises ou d'incidents d'inconduite institutionnelle libanaise cités dans LTA commence à Intra Bank et al Ahli Bank et ne se termine pas avec al Madina Bank où cette dernière est devenue un mot d'ordre pour la corruption privée et publique intersectorielle. Sans oublier les scandales qui ont traversé l'histoire de la compagnie aérienne libanaise "Middle East Airlines" avant qu'elle ne soit relancée par la Banque centrale du Liban. Aussi les exemples du secteur libanais de la téléphonie mobile lorsque la commission des comptes de l'État a rejeté les appels d'offres ainsi que la manière dont les services des employés ont été résiliés.

religieuses. En 2011, Jamali et Neville qualifient, à travers leur étude empirique, le champ organisationnel libanais était dans une phase de semi-institutionnalisation. Pour les auteurs, diverses institutions formelles au niveau macro, ayant une forte influence sur la perception des activités institutionnellement responsables au Liban, deviennent de plus en plus remarquables à cette époque (Jamali & Neville, 2011). Dans cette optique, certaines entreprises ont commencé à adopter des codes de conduite internes standardisés et institutionnalisés (Jamali & Neville, 2011). Par ailleurs, les auteurs constatent que les forces de la convergence mondiale et les forces de la divergence locales interagissent dans le contexte libanais de manière synergique, ce qui se traduit par des expressions hybrides complexes des stratégies RSE dans le sens de la « *cross-vergence* ». Les auteurs ont conclu leur étude (étude menée en 2011) que les marchés libanais étaient sous-développés et avaient de faibles niveaux de transparence et de responsabilité des entreprises. Ainsi, la SNA libanais n'a connu qu'un développement lent et hésitant d'une RSE convergente et institutionnelle. Comme le disent les auteurs : « *Un mélange dynamique de pressions institutionnelles mondiales et locales est en jeu dans le champ organisationnel de la RSE au Liban, promouvant simultanément des modèles complexes de crossvergence* ». Même jusqu'en 2015, Chidiac El Hajj note qu'il est encore difficile de dire que la RSE dans sa version convergente est appliquée au Liban. Cependant, l'auteure a ajouté que le cours de RSE est enseigné dans les universités libanaises, ce qui signifie que les futurs dirigeants ont plus de chances de la mettre en œuvre. L'auteure se montre optimiste en déclarant qu'il serait possible de mettre en œuvre le concept de convergence de la RSE au Liban dans le futur en mobilisant tous les acteurs économiques du pays. Et c'est ce qui s'est passé en fait, où le Liban a accéléré son évolution vers un pays plus aligné sur l'environnement international (Banders, 2016).

#### **4.1.2.2.3 Champs organisationnels au Liban pendant les crises**

En effet, les champs<sup>108</sup> organisationnels au Liban, pourraient s'inscrire dans des systèmes institutionnels de conformité et de réactivité dans lesquels les stratégies de la RSE peuvent être considérées comme plus que complémentaires aux programmes offerts par le gouvernement faible, corrompu et sous-financé. De plus, et avec l'éclatement des crises de 2019, et alors que de nombreux secteurs gouvernementaux ne peuvent pas tenir, et parallèlement à l'effondrement du secteur bancaire et à la montée de la société civile, le gouvernement libanais (GL) délègue en fait la responsabilité sociale à des acteurs privés. C'était alors le rôle du secteur privé

---

<sup>108</sup> Un champ organisationnel est défini comme un domaine institutionnalisé ou un secteur de la société caractérisé par des ensembles d'organisations qui partagent des objectifs similaires. DiMaggio et Powel (1983) définissent le champ organisationnel comme "les organisations qui, en général, participent à la création de l'espace institutionnel"

d'intervenir et d'orienter l'économie en difficulté vers un niveau de vie supportable (Rizkallah, 2019). À partir de ce qui a été évoqué, et s'appuyant sur la conclusion de (Jamali & Karam, 2018), il convient de conclure en ce sujet que les champs organisationnels de la RSE au Liban sont clairement des espaces relationnels interactifs dynamiques dans lesquels une population d'acteurs participe pour faire évoluer une compréhension collective par rapport aux politiques<sup>109</sup> et pratiques de la RSE (Jamali & Karam, 2018). Donc, le texte suivant décrit les changements dans le système national des affaires (SNA) et le système international des affaires (SIA) au Liban pendant les situations de crise (depuis 2019), selon la classification de la **Figure 11** et s'inspirant de la ligne de base de ces systèmes, établie par Jamali et Neville en 2011.

#### 4.1.2.2.3.1 Système national des affaires au Liban pendant les crises

**Le système politique :** Il y a eu des changements clairs dans les systèmes politiques libanais, en particulier en ce qui concerne la capacité de l'État à résoudre les problèmes sociaux depuis le début de sa crise. Après l'aggravation des crises, l'assurabilité des services publics libanais a conduit à la délégation substantielle de l'énergie, de l'éducation, de la santé, des transports publics et des services sociaux à des entreprises privées. Ces lacunes sont à l'origine de l'augmentation des attentes sociétales des entreprises privées.

**Le système financier:** Le système financier formel libanais<sup>110</sup> se compose principalement d'une banque centrale, d'une multitude de banques de second rang et d'une bourse peu développée (Ayoub & Hachem, 2006). Longtemps vanté pour sa « *résilience* » face à une multitude de chocs internes et externes, le système financier libanais était néanmoins à bout de souffle depuis 2019 (Moubayed & Rizk, 2020). Si le soulèvement populaire d'octobre 2019 a été l'expression d'un refus de la proximité des banques avec le politique, il ne s'est pourtant pas traduit en une solution pour la sortir de la crise, puisque l'économie du pays demeure en chute libre du fait de la réticence de la classe politique de réformer le secteur financier<sup>111</sup> (El Khoury, 2022). Ainsi, la reprise économique est un défi de taille, compte tenu des importants déficits économiques chroniques et des problèmes de service de la dette (Jamali et Neville, 2011). Les gouvernements libanais (GL) (2019-2023) ne poursuivent toujours pas de politiques de stabilisation monétaire pour financer le déficit budgétaire croissant, ni pour freiner les taux d'inflation ni

---

<sup>109</sup> Les politiques RSE font référence à "l'intention sociale [et environnementale] d'une entreprise, déclarée en externe ou en interne dans des arguments formels, y compris des déclarations symboliques écrites et publiées, des déclarations et des slogans sur la gestion sociale [et environnementale]" (Rhee & Lee, 2003).

<sup>110</sup> Ayoub & Hachem (2006) soulignent l'existence de pratiques financières informelles dans certaines régions libanaises. Malgré l'absence des études sur ce phénomène, les auteurs supposent que le poids du secteur financier informel est assez important au Liban.

<sup>111</sup> En 2020, le gouvernement a annoncé le premier défaut de paiement dans l'histoire du pays (El Khoury, 2022).

pour rétablir la confiance dans la monnaie nationale. Ces gouvernements n'ont pas engendré une transformation du système financier correspondant aux besoins des entreprises libanaises et de l'économie nationale dans son ensemble (El Khoury, 2022). Cependant, et avec la présence croissante de la société civile depuis 2020, le contrôle sur la gouvernance d'entreprise libanaise a tendance à être déplacé des banques et des grands holdings vers les marchés de capitaux, encourageant une gouvernance d'entreprise axée sur la communauté en général. Il incombe donc aux entreprises libanaises de répondre aux attentes de la société, plutôt que de s'appuyer sur des institutions financières étatiques défailtantes.

**Le système de travail :** Les crises libanaises ont entraîné des changements majeurs dans le système du travail libanais. Les éléments clés peuvent être la déréglementation des marchés du travail, l'affaiblissement de la position des syndicats et des associations professionnelles, les licenciements, les fermetures d'usines, et l'immigration de ressources humaines qualifiées, l'échange massif de main-d'œuvre entre les entreprises soit en raison de la fermeture d'entreprises, soit en raison de la recherche pour de meilleurs salaires.

**Le système éducatif:** Malgré les situations de crise, le système éducatif demeure stable, surtout en ce qui concerne la scolarisation post-secondaire (Sfeir, 2021). Par ailleurs, la plupart des universités libanaises ont introduit les questions sociétales dans leurs programmes ces dernières années. Cette tendance des établissements d'enseignement à agir comme catalyseur d'un discours plus sérieux sur la responsabilité sociétale.

**Les aspects culturels:** Les aspects culturels incluent tout ce qui concerne la culture d'une société: la religion, la spiritualité, la vie familiale et communautaire, le gouvernement, les sports, la gastronomie, l'art et bien d'autres questions qui forment la culture d'un peuple. Bien que le Liban soit un pays arabe et membre fondateur de la Ligue Arabe<sup>112</sup>, ses aspects culturels diffèrent considérablement des pays arabes, notamment dans le domaine de la culture (El-Kareh, 2008). La culture libanaise, reste un mélange de conservatisme et de libéralisme, d'individualisme et de collectivisme (Sidani, 2002). Cela est sans aucun doute attribué à l'histoire du Liban et à sa plus grande ouverture à l'Occident par rapport à ses homologues arabes voisins (Jamali et al., 2005). Ainsi, les imitations de la mode occidentale sont omniprésentes dans la culture libanaise. Par ailleurs, après l'explosion survenue en août 2020, alors que l'économie libanaise était déjà gravement affaiblie, les troubles civils couplés à

---

<sup>112</sup> La Ligue Arabe a été créée en 1945 au Caire. Les six membres fondateurs de la Ligue arabe sont : l'Égypte, l'Arabie saoudite, l'Irak, la Jordanie, le Liban et la Syrie.

l'épidémie de COVID-19 ont eu un impact profond et à long terme sur la résilience socio-culturelle du Liban.

Cependant, les acteurs culturels (surtout les sociétés civiles) ont joué un rôle important tout au long de ladite crise pour préserver les piliers culturels de la société libanaise. Une telle mobilisation des acteurs culturels - y compris certains acteurs du secteur privé - était essentielle pour soutenir la reconstruction d'un sentiment d'espoir, de solidarité et d'unité en temps difficiles, et pour assurer la résilience de la population à travers des activités culturelles profondément ancrées dans le culture libanais (UNESCO, 2020)<sup>113</sup>.

**Le système religieux :** La société libanaise valorise et accorde une attention primordiale au système pluriconfessionnel pluraliste existant. En effet, 17 sectes religieuses différentes sont officiellement reconnues par le gouvernement libanais (GL). Cependant, « *la segmentation religieuse complexe associée à l'institutionnalisation de la représentation religieuse dans les règles du gouvernement au Liban a donné lieu à des conflits persistants et prolongés* » (Jamali et al., 2015), aggravant les crises vécues. De plus, l'inégalité des ressources des organisations religieuses crée des marges de manœuvre variables, influençant leur capacité à assumer des responsabilités sociales, mais aussi dans des orientations thématiques, champs d'intervention et publics cibles. D'ailleurs, et en ce qui concerne l'environnement des affaires au Liban, Jamali et al. (2008) estiment que les origines libanaises de la RSE découlent de préoccupations éthiques et religieuses.

Au Liban, les orientations RSE distinctives des entreprises locales sont liées aux valeurs religieuses saillantes, avec un filtre moral qui catalyse la conduite éthique des affaires, la charité et la Zakat (Jamali & Neville, 2011).

#### **4.1.2.2.3.2 Système international des affaires au Liban pendant les crises**

Le système commercial international fait référence au commerce de biens, de services, de technologies, de capitaux et/ou de connaissances au-delà des frontières nationales, à l'échelle mondiale ou transnationale. Le système international des affaires (SIA) est conçu pour répondre à la demande de services express internationaux.

**Nature de l'entreprise :** Le type d'entreprise définit le degré de discrétion que les propriétaires accordent aux gestionnaires pour gérer l'entreprise ainsi que les capacités organisationnelles pour répondre aux demandes changeantes et différenciées.

---

<sup>113</sup> UNESCO Les secteurs culturels libanais en crise. Août 2020  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374307>

*Encadré 3: Les types d'entreprises au Liban (Damalion, 2021)*

**Les types d'entreprises au Liban sont les suivants :**

- Société en nom collectif (générale ou limitée)
- Société à Responsabilité Limitée – SARL
- Société anonyme libanaise – SAL
- Entreprise étrangère (succursale ou bureau de représentation)
- Représentation commerciale
- Sociétés holding
- Sociétés offshore
- Partenariat
- Société en Nom Collectif (SNC)
- Société en commandite simple (SCS).
- La Joint Stock Company (JSC)

*Source : un cabinet indépendant de conseil en gestion « Damalion<sup>114</sup> »*

Parmi les exemples de types d'entreprises (sociétés) opérant au Liban: l'entreprise internationale, l'entreprise étrangère, l'entreprise ou société multinationale, l'entreprise multinationale, l'entreprise mondiale, l'entreprise transnationale mondiale et l'entreprise supranationale, etc. (**Encadré 3**). Les entrepreneurs au Liban ont accès à plusieurs entités commerciales libanaises et l'option choisie dépend du type d'entreprise, de sa taille, de ses plans d'expansion ainsi que du capital disponible. Une société étrangère souhaitant faire des affaires au Liban peut établir une succursale qui doit avoir le même objet que la société mère.

**Organisation du processus de marché :** L'organisation des processus de marché peut résulter des défis du processus d'exportation, aux règles, normes et réglementations lourdes qui exigent un degré élevé de transparence, l'adhésion à des associations commerciales internationales, etc. (Malhotra & Hinings, 2010). D'ailleurs, et étant donné que l'internationalisation des affaires peut être un processus complexe, les résultats doivent périodiquement être soumis à un examen critique. Il est probable que les décisions ne seront pas optimales immédiatement, nécessitant des adaptations et des améliorations ultérieures pour répondre aux exigences internationales (Matten & Moon, 2008). Malgré la persistance de la crise économique et financière, les exportations du Liban ont augmenté. Par exemple, les exportations du Liban ont changé de 3,64 milliards de dollars en 2016 à 4,79 milliards de dollars en 2021. Les principales exportations du Liban sont l'or, les diamants, la ferraille, les meubles et, les raisins, principalement vers les Émirats arabes unis, la Suisse et le Cameroun, l'Égypte et la Grèce (World OEC, 2022)<sup>115</sup>.

<sup>114</sup> <https://www.damalion.com/>

<sup>115</sup> <https://oec.world/en/profile/country/lbn/>

**Système de coordination et de contrôle :** La coordination et le contrôle dépendent principalement de la structure de l'entreprise ainsi que du marché de produits services de ladite entreprise. Cela inclut la supervision directe, la normalisation des procédures, ainsi que des résultats et de qualité (Mintzberg, 1980). Et titre d'exemple, pour accéder au marché international, l'organisation libanaise est confrontée à plusieurs obstacles commerciaux, tels que les exigences d'importation, les exigences d'étiquetage/marquage, les réglementations douanières, normes commerciales, et les accords commerciaux, etc. En outre, les entreprises multinationales effectuent également une diligence raisonnable sur les partenaires commerciaux potentiels au Liban. Pour vérifier la bonne foi de ces partenaires commerciaux, les entreprises multinationales peuvent demander le « *Profil Commercial de l'Entreprise* », qui comprend des données factuelles sur la gestion, les activités commerciales, les gammes de produits, la situation financière, la solvabilité, l'expérience commerciale, la couverture du marché et les relations commerciales de l'entreprise libanaise, ainsi qu'une évaluation de certains ambassades pour évaluer les risques, la fiabilité et la capacité de ces entreprises.

Cependant, et même si les pressions exercées par le système national et international des affaires (SNA et SIA) sont essentielles pour comprendre la thèse de la couverture/divergence des stratégies RSE, et même si l'évolution de ces systèmes au Liban mérite d'être étudiée dans le contexte des crises dans le pays, cette thèse ne considère pas l'influence du SNA et du SIA sur le changement institutionnel des stratégies de la RSE. Selon la conclusion de Matten et Moon (2008), qui qualifient l'influence des pressions institutionnelles exercées par ces systèmes d'indirecte et de long terme, cette thèse considère uniquement les changements institutionnels de convergence de la stratégie RSE (couplage), qui trouvent leur origine dans des pressions institutionnelles directes. Néanmoins, le phénomène des changements institutionnels de divergence de la stratégie RSE (découplage ou désinstitutionnalisation), c'est-à-dire la capacité de certaines entreprises à résister au processus d'isomorphisme institutionnel est également pertinent pour des raisons d'efficacité organisationnelle, en raison de la rareté prévaut en situation de crise.

#### **4.1.2.3 La RSE au Liban en période de pré-crise (2011-2019)**

Bien qu'en 2012, Hejazi et al. soulignent la tendance significative vers l'intégration d'une stratégie sociale de la part des entreprises libanaises, les auteurs qualifient cependant les entreprises libanaises comme étant à un stade précoce de maturité dans les pratiques institutionnelles de RSE. Les auteurs ont déclaré que les entreprises Libanaises étaient encore coincées dans le mode philanthropique ou promotionnel de la RSE, où ces modes sont des

stratégies réactives et non stratégiques. Am (2016) ajoute que, malgré la prise de conscience des préoccupations sociales et environnementales de la part des organisations libanaises, elles peinent encore à trouver la meilleure manière de s'engager dans la RSE. Dans ce contexte, la RSE dans le contexte libanais était considérée comme ayant de fortes affinités avec la responsabilité communautaire, ses implications sociales et philanthropiques ont de fortes racines historiques (Jamali et al., 2017). Le sommet arabe sur la RSE qui s'est tenu en 2015 a été le tournant qui a dynamisé avec un choc positif l'adoption de la RSE au Liban ou la motivation vers les applications RSE s'est amplifiée de façon exponentielle <sup>116</sup> (Am, 2016; Inventis, 2014). Donc, les entreprises ont progressivement pris conscience et de bonnes intentions envers leurs responsabilités sociales relativement meilleure par rapport à ce que révèlent les études précédentes (Naja, 2016 ; Jamali et Karam 2018; Rizkallah, 2019). Les entreprises libanaises deviennent de plus en plus conscientes de la nécessité d'être responsables envers l'économie, la société, l'environnement et le bien-être humain (Chehimi et al., 2019). Et depuis 2018, les entreprises libanaises ont commencé à développer une prise de conscience et de bonnes intentions envers leurs responsabilités sociales relativement meilleure par rapport à ce que révèlent les études précédentes (Rizkallah, 2019; Jamali et Karam, 2018). Certaines entreprises libanaises entrent de pleins pieds dans le processus de la RSE et que celle-ci devienne partie inhérente de la gouvernance de ces entreprises (Naja, 2016). Le Professeur Salim Daccache, recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, a annoncé dans son discours, à l'ouverture de la table ronde sur la RSE au Liban en 2018, que plus que 160 entités libanaises ont signé le « *Pacte mondial* »<sup>117</sup> des Nations-Unies. Selon Naja (2016), cette évolution, est les situations politiques, sociales et économiques toujours perturbants depuis 2011<sup>118</sup>, et qui amplifient les attentes sociétales conduisant à une évolution du rôle des entreprises vers une plus grande responsabilité vis-à-vis des préoccupations sociétales.

#### **4.1.2.4 La RSE au Liban en période de crise (après 2019)**

Lorsque les crises touchent de plein fouet toute l'économie libanaise, les entreprises se retrouvent confrontées à des défis nouveaux et imprévus de différents ordres. Alors que l'économie libanaise continue son déclin fulgurant depuis 2019, et face à l'incapacité des

---

<sup>116</sup> Le Professeur Salim Daccache, le recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, a annoncé dans son discours, à l'ouverture de la table ronde autour du thème de la (RSE) au Liban en 2018, que plus que 160 entités libanaises ont signé à ce jour le « Pacte mondial ».

<sup>117</sup> Le « Pacte mondial » des Nations-Unies (plus connu sous sa dénomination anglaise de « Global Compact ». Une initiative qui visant à inciter les entreprises à adopter une attitude « socialement responsable (Wikipédia, Pacte mondial). Le nombre d'entités libanaises signataires du pacte mondial s'élève à 199 au moment de la rédaction de cette thèse.

<sup>118</sup> L'impact de la crise syrienne sur le Liban.

institutions gouvernementales et non gouvernementales libanaises à faire face seules aux crises auxquelles est confronté le Liban, un rôle majeur est de plus en plus reconnu au secteur privé à la matière d'intervention socio-économique complémentaire aux autres sociales nationales et internationales (Rizkallah, 2019). En effet, l'analyse sociologique des conséquences des crises au Liban appelle à réexaminer le rôle et les responsabilités des entreprises dans le développement et l'amélioration du bien-être social au sein de la société libanaise (Ayadi & Challita, 2020) où ces responsabilités pourraient être traduites par un cadre de RSE ad hoc et bien défini (Eid & Loon, 2023). Cela génère une période extrêmement éprouvante pour le fonctionnement des entreprises. En effet, la crise économique et financière libanaise a provoqué une crise organisationnelle, un événement perçu par les gestionnaires comme hautement saillant, potentiellement perturbateur, peut menacer les objectifs d'une organisation, et peut avoir de profondes implications pour ses relations avec les parties prenantes. En plus, et en raison de l'approvisionnement de ressources énergétiques insuffisant, les entreprises libanaises sont confrontées à des coûts accrus, à des perturbations de la production et à une réduction de la rentabilité, ce qui entraîne un obstacle majeur à l'environnement des affaires et une perte d'opportunités économiques. En d'autres termes, les crises libanaises externes affaiblissent la position financière des entreprises, et resserrent ses ressources déjà rares. Et par conséquent, des milliers d'entreprises libanaises ont dû fermer leurs portes. Les moyennes, petites et très petites entreprises ont le plus souffert de la crise et ont cherché par tous les moyens à rester viables et à éviter la faillite (Rizkallah, 2019). En s'appuyant sur les écrits sur la crise libanaise et ses répercussions (Khawaja et al., 2018) en **Tableau 20**, il convient de souligner d'ailleurs, la dure expérience de gestion de crise des entreprises libanaises.

En effet, les situations de crise libanaise, en raison de leurs conséquences incertaines, exigent que les entreprises prennent des mesures rapides pour survivre. C'est pourquoi les entreprises libanaises qui n'ont pas cessé leurs activités ont adopté la stratégie leurs dépenses pour perdurer (Rizkallah, 2019). Entre octobre 2019 et octobre 2020, une équipe de la Banque mondiale<sup>119</sup> a interrogé les propriétaires et les dirigeants de 379 entreprises enregistrées, posant des questions sur les ventes, la production, les fermetures d'entreprises et les perspectives d'avenir. En novembre 2020, à la suite de la même enquête, près d'une entreprise interrogée sur cinq était supposée avoir fermé définitivement.

---

<sup>119</sup> Cette enquête a été publiée sur le site de la banque mondiale *What the mega-crises have done to Lebanese firms and workers* (worldbank.org).

**Tableau 20 : Récapitulatif de l'impact de crise financière libanaise (2019) sur les entreprises**

<b>L'impact de la crise financière libanaise (2019) sur les entreprises libanaises</b>	
<b>Liquidité</b>	Liquidité limitée
	Les employés ne peuvent pas retirer leurs salaires à cause des limites fixées par les banques
	Mise en place d'un plan d'urgence pour survivre
<b>Effets sur les clients et fournisseurs</b>	Pas de changements constatés au regard des clients étrangers
	Réduction des crédits aux clients puisque tous les fournisseurs exigent d'être payés au comptant (en cash)
	Plus de crédits avec les fournisseurs locaux et étrangers. Tout est payé en cash
	Pour les clients étrangers, l'imprimerie doit leur garder certains crédits (facilités de paiement, créances)
<b>Diminution du pouvoir d'achat des salariés</b>	Ajustement partiel des salaires : une augmentation des salaires exigée par le gouvernement et en plus, une partie du salaire en fresh dollar dans le but de garder un minimum de mode de vie pour les employés et les retenir
<b>Effets de l'inflation</b>	Les matières premières et les biens importés sont libellés en USD : l'importation des matières premières devient beaucoup plus coûteuse avec la dépréciation de la livre libanaise
	L'augmentation du taux de change USD/LBP a un impact sur l'augmentation des prix des produits vendus
	L'entreprise a essayé de compenser les effets négatifs de l'inflation sur les employés avec l'ajustement partiel des salaires pour contrer ces effets notamment à travers le paiement d'un pourcentage du salaire en « fresh dollar » (au début c'était 15% pour arriver en juin 2022 à 35% du salaire en dollar).

Source : adapté de Khawaja et Dubruc (2022)

Bref, la détresse socio-économique au Liban face aux crises ne laisse d'autre remède que le recours à la RSE et l'étroite complémentarité entre les entreprises privées et l'Etat (Rizkallah, 2019). Cependant, et afin de chercher des raisons de rester viables voire de prospérer à moyen et long terme, certaines entreprises libanaises s'efforcent de ne pas dépendre d'une causalité positive afin d'éviter la chute. Par ailleurs, et dans une perspective sociologique et psychologique, la communauté libanaise met fortement l'accent sur le conformisme social (Eid, 2020). À cet égard, certaines entreprises développent systématiquement leurs stratégies d'adaptation à leur situation extérieure persistante et dégradée, cherchant par-là à construire leur propre stratégie de résilience. Construire la résilience signifie développer des piliers qui peuvent soutenir la structure organisationnelle non seulement à court terme, mais aussi répondre à des visions stratégiques, systémiques et constantes qui cherchent à légitimer l'action des entreprises tout en abordant son efficacité. Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur ce qui est nécessaire pour

développer la capacité de résilience organisationnelle (Duchek, 2020), de nombreux auteurs (Xie et al., 2022; Rahi, 2019)) considèrent que « *disposer de réseaux organisationnels efficaces* » est substantiels dans le développement de la résilience. D'ailleurs, et pour construire une entreprise résiliente, l'entreprise doit repenser sa légitimité sans renoncer à son efficacité (Rahi, 2019). Cependant, la volonté des entreprises de trouver un équilibre entre ces deux objectifs représentait un véritable défi compte tenu de la situation macro préoccupante au Liban. C'est à cet égard que le discours revient dans le milieu des affaires au Liban à appartenir à un réseau organisationnel qui pourrait contribuer à la stabilité des entreprises dans le temps nécessaire et les aider à atteindre leurs objectifs, et leur résilience en conséquence. C'est en effet l'une des prémisses sur lesquelles se penche cette thèse.

### **4.1.3 Réseaux efficaces comme pilier de la résilience des entreprise libanaise**

La construction des réseaux efficaces est une notion centrale de la gestion de la résilience et qui fait partie de la capacité organisationnelle à être sensibilisée face à une situation de crise. Être membre d'un réseau (Albareda & Waddock, 2018) est une mesure de sensibilisation visant à développer la résilience organisationnelle (Xie et al., 2022), en améliorant la rationalité de la réponse organisationnelle aux menaces imprévues de manière à répondre à l'évolution des besoins et des demandes des parties prenantes (Duchek, 2020). L'efficacité d'un réseau signifie répondre aux objectifs déclarés du réseau tout en répondant aux besoins de ses membres (Provan & Kenis, 2007). Cela comprend la conversion d'une vision commune et des objectifs partagés en actions et en résultats, et la fourniture d'une valeur ajoutée claire aux membres. D'ailleurs, l'organisation est considérée comme ayant des réseaux efficaces (Géniaux & Mira-Bonnardel, 2003), lorsqu'elle obtient des résultats positifs grâce à ces réseaux qui ne pourraient normalement pas être obtenus en agissant de manière indépendante. Obtenir des résultats positifs ne signifie pas seulement atteindre les objectifs d'efficacité mais aussi les objectifs de légitimité. Cela nécessite, surtout dans des situations volatiles et complexes, de construire « *des arrangements formels et/ou informels d'organisations* », qui leur permettent d'acquérir et d'échanger des ressources, et de renforcer leur légitimité (Oliver, 1990). De tels objectifs rendent les organisations interdépendantes (dépendance relative ou bien asymétrie d'interdépendance) (Gassenheimer et al., 1998), car certaines organisations dans le champ peuvent avoir les actifs, les ressources et des réputations nécessaires pour aider les autres à répondre à leurs besoins (Gulati & Gargiulo, 1999). En vue de cela, Conz et Magnani (2020) estime que le management de la résilience doit regarder au-delà de l'organisation et considérer

la résilience des autres organisations dans le champ qui peuvent inspirer une alliance potentielle. Pour transformer les contingences de la crise en opportunités, Khawaja et Dubruc (2022) affirment que « *les organisations doivent faire preuve de créativité notamment en s'appuyant sur leur réseau* ». Le réseau selon Mekdessi et al. (2016) est un cadre dans lequel les ressources et les capacités s'agencent entre les acteurs internes et externes. En outre, le réseau agit comme un accélérateur d'apprentissage collectif et aide à surmonter la séparation entre les aspects techniques, stratégiques et institutionnels des modèles commerciaux grâce à une approche intégrée des défis économiques, sociaux et environnementaux interdépendants.

Concernant la coopération en réseau dans le contexte des affaires libanaises, les réseaux inter-organisationnels libanais, selon le Réseau Libanais de Développement (LDN), visent à mobiliser le plus grand nombre de membres possible pour créer des synergies et des partenariats entre eux ou avec d'autres réseaux. Les relations inter-organisationnelles, dans le cas des banques libanaises par exemple, font référence à l'association de clients et de fournisseurs, à la surveillance et à l'imitation des concurrents, à la recherche d'alliances et de réseaux avec d'autres banques ainsi que d'autres organisations financières (Kharrouby & Levy-Tadjine, 2006).

D'ailleurs, la nécessité d'acquiescer la motivation de durer dans la coopération relationnelle conduit les organisations libanaises à des tentatives de structuration de ses contextes d'interaction et de négociation. Cette structuration cherche à protéger et à rentabiliser ces investissements relationnels, dans le but d'améliorer la stabilité et la durabilité de la coopération. Le réseau des associations internationales d'hommes d'affaires libanais crée une interaction entre l'élite des hommes d'affaires libanais pour encourager et stimuler les investissements au Liban. Bref, les réseaux organisationnels au Liban apparaissent comme des besoins de sécurité pour surmonter les ressources rares ainsi que pour gérer la concurrence, tout en gagnant en légitimité, particulièrement dans les situations volatiles qui caractérisent l'histoire du pays (Khawaja & Dubruc, 2022; Kharrouby & Levy-Tadjine, 2006).

#### **4.1.4 Synthèse de la section**

Cette section présente d'abord le contexte spatial et temporel de cette thèse, à savoir l'époque où le Liban, en tant que pays en voie de développement, a été frappé par une série de crises, provoquant un effet domino sur ses institutions et sur l'ensemble de la société libanaise. En effet, le Liban est en proie à une aggravation des crises depuis octobre 2019, moment où le pays a plongé dans une véritable détresse. D'ailleurs, dans l'incapacité des institutions gouvernementales et non gouvernementales libanaises à faire face seules aux crises, un rôle majeur est de plus en plus reconnu au secteur privé en matière d'intervention socio-économique,

complémentaire aux autres sources nationales et internationales (Rizkallah, 2019). Et pour décrire l'environnement institutionnel qui influence l'intervention sociale des entreprises libanaises pendant la situation de crise de 2019, cette section décrit les champs organisationnels au Liban en identifiant les qualifications institutionnelles de ces champs organisationnels en temps de crise. À cet égard, cette section décrit les systèmes nationaux et internationaux des affaires au Liban pendant la situation de crise. Cette description vise à mieux comprendre le champ institutionnel qui prévaut dans le contexte de la thèse. Et à la fin de cette section, un aperçu de l'engagement RSE des entreprises libanaises a été présenté, dans la période précédant la crise de 2019 ainsi que pendant celle-ci, qui persiste même au moment de la rédaction de cette thèse. La section souligne que la détresse socio-économique du Liban face aux crises génère une pression supplémentaire sur les entreprises libanaises en ce qui concerne leur intervention sociale auprès de leurs parties prenantes. Néanmoins, certaines entreprises développent de manière systémique leurs stratégies d'adaptation à l'environnement macrosocial persistante et dégradée, cherchant par-là à construire leur propre stratégie de résilience. Pour construire une entreprise résiliente, l'entreprise doit repenser sa légitimité sans renoncer à son efficacité (Rahi, 2019). Cependant, la volonté des entreprises de trouver un équilibre entre ces deux objectifs représente un véritable défi compte tenu de la situation macro préoccupante au Liban. C'est à cet égard que le discours revient dans le milieu des affaires au Liban revient à appartenir à un réseau organisationnel qui pourrait contribuer à la stabilité des entreprises dans le temps nécessaire et les aider à atteindre leurs objectifs de résilience.

## **Section 2 : L'étude empirique : méthodologie, méthode et concepts**

En effet, dans la mesure où le travail scientifique doit s'appuyer sur une conception et une vision qui sont considérées comme une condition de la cohérence globale du projet de recherche (Giordano & Jolibert, 2012), il est essentiel de clarifier le positionnement épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche sur laquelle s'appuiera cette thèse. Dans cette optique, cette section revient sur les principales positions épistémologiques et méthodologiques qui sous-tendent la recherche en sciences de gestion, avant de présenter les positions adoptées et le raisonnement qui les justifie. Ainsi, la section présente la méthode (les démarches et les étapes) adoptée pour étudier les objectifs de cette thèse. La section, qui décrit également comment la recherche sera menée comprend le cadre conceptuel exposant les concepts fondamentaux pour l'élaboration des objectifs visés par cette thèse.

### **4.2.1 Les paradigmes épistémologiques**

Cette section présente brièvement les différentes positions épistémologiques couramment utilisées dans la recherche en Sciences de Gestion, afin de fournir une justification à la position adoptée dans cette thèse. En effet, trois grands paradigmes sont principalement utilisés dans la recherche en Sciences de Gestion: le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Thiétart et al, 2014 ; Gavard-Perret, 2018).

#### **4.2.1.1 Le Paradigme positiviste**

Le paradigme positiviste exprime une philosophie empiriste dans laquelle les causes déterminent les effets en fournissant une explication d'un fait absolu ou un comportement particulier, plutôt que le sens de ce comportement lui-même. Il s'agit donc de mettre à jour la réalité.

Ce paradigme comprend deux branches : le positivisme « logique » dont les hypothèses sont établies en supposant l'existence d'un réel expérimenté. Et l'autre branche est le paradigme « post-positiviste » basé sur le réalisme scientifique. Ce dernier ne rejette pas totalement les principes du « positivisme », mais adopte le réalisme critique comme une « philosophie » (Gavard-Perret, 2018).

#### **4.2.1.2 Le paradigme constructiviste**

Le paradigme constructiviste suppose que la réalité connaissable émerge de l'expérience humaine et de la résistance aux actions. En d'autres termes, le paradigme constructiviste suppose que la réalité ne peut être atteinte qu'à partir des perceptions construites par le

chercheur, c'est-à-dire qu'il existe une interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie. Les recherches qui adoptent l'épistémologie constructiviste dépendent donc du parcours du chercheur et de son projet de connaissance, ce qui influence la manière dont il l'expérimente et donc la connaissance qui en résulte (Thiétart et al, 2014).

#### **4.2.1.3 Le paradigme interprétativiste**

L'interprétativiste étudie principalement le phénomène en cours, en partant du principe que la connaissance est une expérience vécue et qu'elle est liée à la situation et au chercheur qui l'expérimente. De plus, il suppose que l'intention du chercheur a une influence constitutive sur l'expérience et donc sur la construction de la connaissance. Contrairement aux paradigmes positiviste ou post-positiviste, l'objet de recherche dans le paradigme interprétativiste n'acquiert sa forme définitive qu'à la fin de la recherche. Par conséquent, la définition de l'objet de recherche dans ce paradigme nécessite l'immersion du chercheur dans le phénomène étudié. Ainsi, l'objectif de la recherche devient plus clair au fur et à mesure qu'il est compris et évolue grâce à une adaptation constante au terrain (Thiétart et al, 2014).

#### **4.2.2 La justification du paradigme épistémologique adopté**

Conformément aux définitions des principaux paradigmes épistémologiques de la recherche en sciences de gestion, et en tenant compte des objectifs de cette thèse ainsi que du type de question de recherche, celle-ci a opté pour une position épistémologique post-positiviste. À cet égard, les écrits suivants présentent les justifications de la position adoptée.

Le post-positivisme peut en effet être considéré, selon le courant du réalisme critique et à partir des travaux de Bouyzem et Meriouh (2017), comme se situant entre différentes positions, notamment le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. L'objectif de cette thèse est d'explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels. Cela conduit à explorer un fait absolu ou une relation déterministe particulière, plutôt que le sens de cette relation elle-même. Ainsi, l'enjeu est de découvrir la réalité. D'ailleurs, le concept de RSE, tel que détaillé dans la section revue de la littérature, est large et complexe, ajoutant ainsi à la singularité du champ d'étude s'ajoute à ladite complexité. Ces éléments nous amènent à devoir choisir des variables d'analyse et à prendre en compte certaines données plutôt que d'autres. Ce choix reflète une relative indépendance entre le sujet et l'objet de recherche.

Et puisque le chemin de la connaissance scientifique dans cette thèse requiert à la fois la compréhension (comprendre le phénomène d'institutionnalisation), et l'explication (la

réactivité institutionnelle des entreprises), tout en visant principalement l'exploration (influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les différents déterminants des réseaux efficaces), tous ces aspects appellent à l'adoption d'une perspective positiviste nuancée, c'est-à-dire, le positionnement post-positiviste. Le post-positivisme semble donc le paradigme épistémologique le plus adapté à cette thèse et permet l'ouverture nécessaire à la complexité de l'objet étudié.

### 4.2.3 Méthodologie de la thèse

La méthodologie de la recherche est « *l'étude qui permet d'articuler les différents éléments (problématique, littérature, données, analyse et résultats) de la recherche et consiste à décrire les étapes à mettre en œuvre dans un travail de recherche* » (Nakou, 2022). Thiétart et al. (2003) la décrivent comme le processus dialectique d'allers retours, en cohérence et en pertinence, entre l'objectif, la méthode et l'analyse, d'où peut émerger une bonne recherche.

De même, les choix méthodologiques qui ont présidé aux démarches théoriques et empiriques d'une recherche académique sont directement liés à la position épistémologique adoptée. Dans cette perspective, et compte tenu de la nature de la question et des objectifs de recherche, cette thèse a initialement opté pour une méthodologie mixte : qualitative explicative et quantitative exploratoire.

Cependant, et même si le choix méthodologique de la recherche doit être guidé par les questions et les objectifs de la recherche, il sera en fait fortement influencé par la nature du champ à étudier, en gardant à l'esprit qu'il n'existe pas de méthodologie de recherche parfaite (Gavard-Perret, 2018).

Dans cette perspective, et compte tenu de la nature complexe du domaine à étudier, la réalisation d'une étude qualitative s'est révélée particulièrement complexe et difficile à mettre en œuvre dans le contexte décrit pour les raisons suivantes :

- i) d'une part, discuter de l'implication des entreprises dans des politiques et pratiques socialement responsables, notamment en temps de crise, reste un sujet délicat pour la majorité des entreprises dans le contexte étudié.
- ii) D'autre part, et concernant l'approbation des participants pour un entretien en face à face, cela reste également très difficile, compte tenu de la confusion générée par la situation de crise, où les entreprises sont préoccupées par la gestion des exigences écrasantes des crises.

iii) De plus, la réalisation d'une étude qualitative nécessite une préparation adéquate du terrain de recherche. Cependant, et en gardant à l'esprit que le terrain étudié n'est pas habitué à cette interaction entre le milieu académique et professionnel même en temps normal, il serait très difficile de réaliser des entretiens surtout dans des situations externes inhabituelles. En outre, les résultats attendus de ces entretiens pourraient affecter de manière significative ou d'une autre, la validité et la fiabilité des hypothèses proposées.

iv) De même, révéler l'identité des participants pourrait conduire à une explication inefficace des motivations des entreprises à être socialement responsables ainsi qu'à une interprétation invalide et peu fiable du niveau d'institutionnalisation de l'entreprise elle-même.

Il s'agit donc d'un domaine atypique, ce qui rend le choix d'une étude qualitative qui ne semble pas trop adapté au contexte décrit. De ce point de vue, et compte tenu de la difficulté de mener une étude qualitative, la thèse opte pour une étude quantitative basée sur des participations anonymes.

Au vu de la discussion ci-dessus, ce travail doctoral choisit la méthodologie exécutive la plus optimale où cette méthodologie est basée sur une étude quantitative (où le caractère d'anonymat des participants est prononcé).

Cette méthodologie permet d'obtenir des données provenant d'un grand nombre de participants, ce qui pourrait minimiser les biais dans un contexte complexe. En conséquence, cela permet de mettre en évidence des aspects des phénomènes étudiés et des relations explorées, ouvrant ainsi des pistes pour d'autres chercheurs.

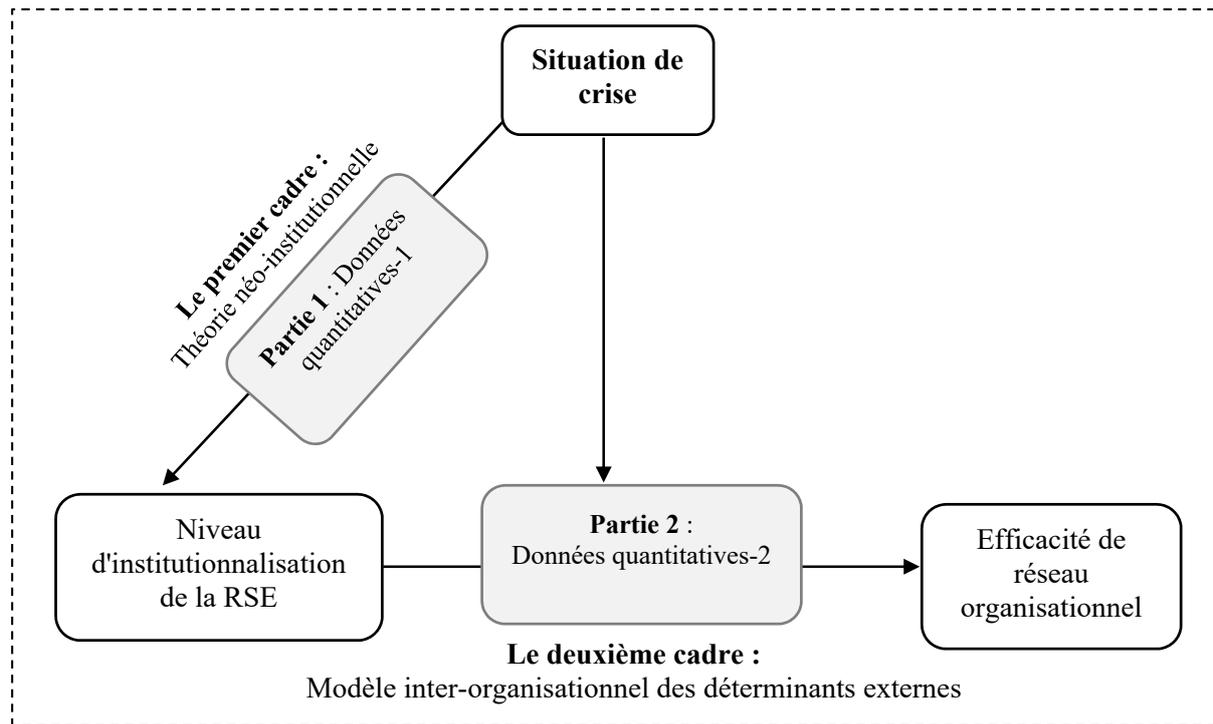
#### **4.2.4 Méthode adoptée**

Cette thèse quantitative s'appuie sur la mesure de variables à partir des données collectées pour réaliser une analyse statistique et tirer des conclusions. La structure conceptuelle de la thèse s'est inspirée des crises d'urgence qui frappent le Liban et affectent à la fois le côté macro et micro de l'économie libanaise.

La structure théorique présentée dans la **Figure 17** illustre les deux cadres qui ont été utilisés et qui sont pertinents pour étudier les objectifs de cette thèse.

Le premier cadre (données quantitatives-1) s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle et examine d'abord l'influence de la crise libanaise sur les pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983), qui peuvent à leur tour influencer le niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE.

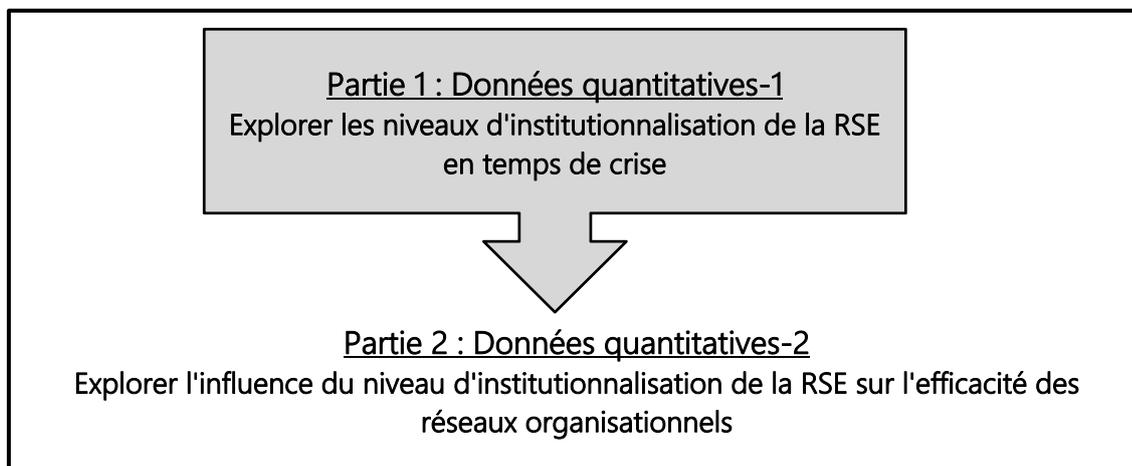
Figure 17 : Structure théorique de la thèse



Source : conception par l'auteure

Le premier cadre (Figure 17), examine ainsi les réponses des entreprises libanaises à ces pressions, en s'appuyant sur le modèle d'Oliver (1991) de « *réponse stratégique organisationnelle aux pressions institutionnelles* » – de la conformité passive à la résistance active. En d'autres termes, le premier cadre utilise divers modèles néo-institutionnels, depuis la passivité de réponse aux pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983), à la réactivité (Oliver, 1991), aboutissant à un nouveau modèle qui décrit les niveaux potentiels d'institutionnalisation des stratégies de RSE dans un contexte particulier (pays en développement en temps de crise).

Figure 18 : Structure méthodologique de la thèse



Source : conception par l'auteure

Le cadre reflète également les différentes catégories de réactivité institutionnelle des organisations lors de situations de crise (convergence / convergence croisée / divergence).

Et concernant le deuxième cadre., et comme le montrent la **Figure 17** et la **Figure 18**, la thèse (dans la collecte des données quantitatives-2) examine dans quelle mesure le capital social de l'entreprise (méta-capital représenté par le niveau institutionnel de la stratégie RSE) (Albareda & Waddock, 2018 ; Bogason & Musso, 2006 ; Gassenheimer et al., 1998), pourrait influencer l'efficacité de l'engagement des entreprises dans les réseaux inter-organisationnels. Cette partie de la thèse s'appuie principalement sur le cadre des déterminants externes de la théorie inter-organisationnelle (Oliver, 1990).

De plus, les données collectées à partir de la partie empirique - comme le montre la structure méthodologique de la thèse, la **Figure 18** - seront analysées à l'aide du logiciel d'analyse informatique décrit dans le cinquième chapitre, qui présente l'analyse des travaux de l'étude empirique. Par la suite, des conclusions seront tirées sur la base des fondements théoriques et empiriques de cette thèse.

#### **4.2.5 Concepts de l'étude empirique**

Le cadre conceptuel représente la systématisation des concepts fondamentaux pour le développement des objectifs envisagés d'une étude. Pour construire un cadre conceptuel systémique pour cette thèse, une étude bibliographique approfondie sur les concepts clés a été réalisée<sup>120</sup>. Des revues académiques, des actes de conférence, des rapports d'expert, des rapports gouvernementaux, des articles de presse, des rapports économiques et sociaux des entreprises, des sites internet, etc. ont été consultés. La conception d'une grille de lecture s'est articulée autour de trois thèmes : (1) l'adaptation RSE en tant que mesure de gestion de crise, (2) les niveaux institutionnels de la RSE, et (3) l'efficacité des réseaux inter-organisationnels comme pilier de la résilience organisationnelle. En effet, ces trois thèmes appartiennent au domaine des sciences de l'artificiel<sup>121</sup>, qui mettent fortement l'accent sur l'importance des relations sociales. Cela signifie que nous pouvons les utiliser pour le bien de l'organisation et de l'humanité simultanément. Sur la base de cette revue de la littérature, le cadre conceptuel proposé offre trois contributions significatives.

---

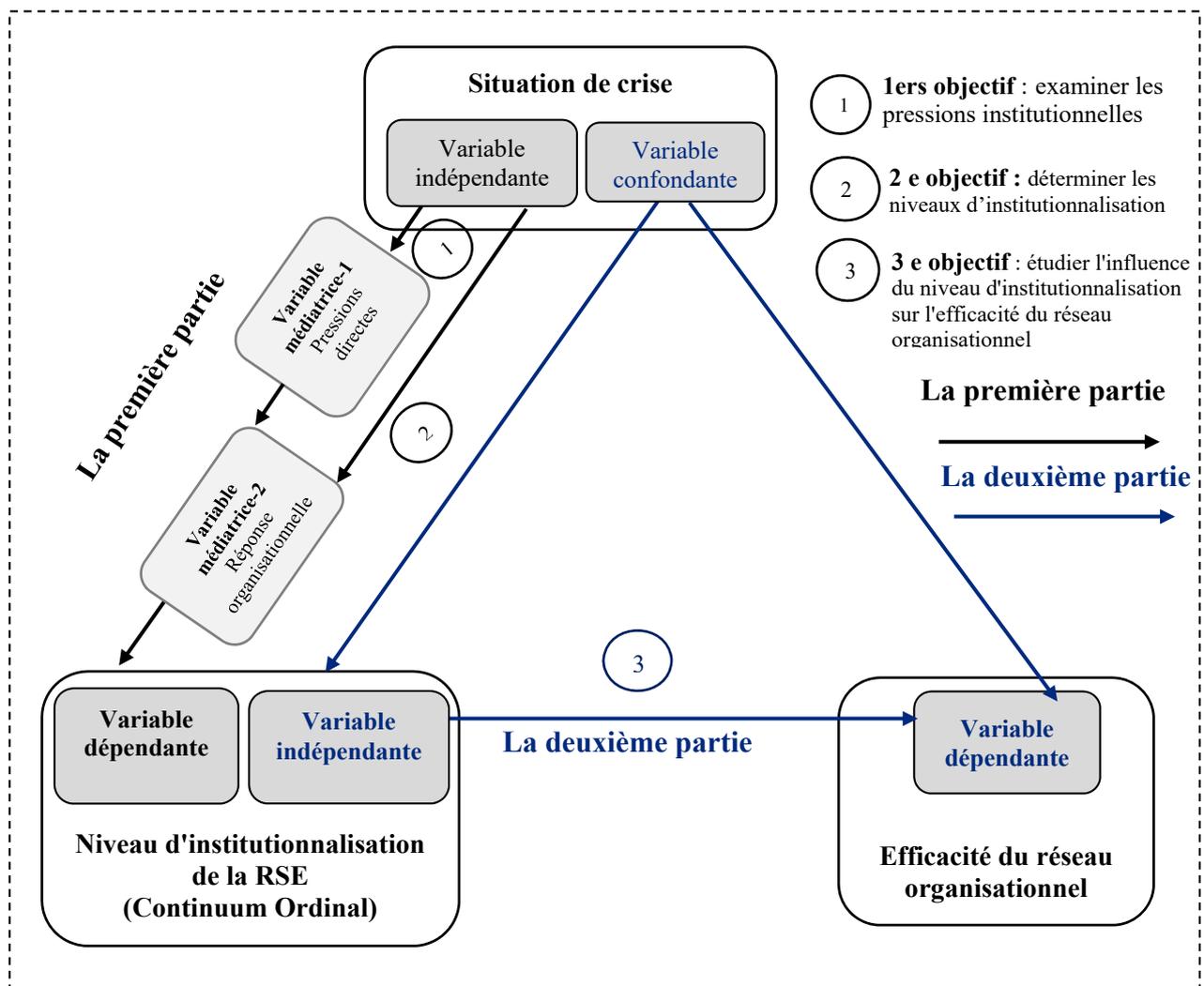
<sup>120</sup> Bien que les thèmes de la revue de la littérature effectuée se soient principalement concentrés sur le contexte occidental, plutôt que sur les pays à faibles ressources que nous ciblons, il y avait de nombreuses leçons transférables et la conclusion de cet écrit pourrait recueillir quelques indices.

<sup>121</sup> L'expression « sciences de l'artificiel » est une expression générique pour désigner un archétype de science fournissant un cadre épistémique de référence pour les disciplines scientifiques qui étudient des artefacts, notamment les disciplines scientifiques du management, de l'entrepreneuriat, de l'économie, de l'éducation, de l'informatique, du langage, etc. Cet archétype est évidemment différent de celui des sciences de la nature classiques ». (Avenier, 2019, p:13).

- Premièrement, le cadre proposé facilite la perception et l'évaluation des concepts et notions évoqués.
- Deuxièmement, il désigne les concepts importants et les relations entre ces concepts qui doivent être étudiées.
- Troisièmement, il identifie des variables qui pourraient influencer la relation entre les variables indépendantes et dépendantes, les relations supposées entre ces variables étant incluses dans le modèle proposé pour refléter les attentes de cette thèse.

Pour répondre empiriquement aux questions problématiques de la recherche, une méthode quantitative a été adoptée, en utilisant à cet effet la technique du questionnaire. Ce questionnaire était divisé en deux parties, permettant ainsi d'interroger un échantillon représentatif d'entreprises, sur les trois principaux objectifs de la thèse. La **Figure 19** représente la relation entre les variables dans la première et la deuxième partie de l'étude quantitative.

*Figure 19 : Relation des variables dans la première et la deuxième partie de l'étude quantitative*



Source : conception par l'auteure

La première partie de l'étude quantitative a deux objectifs. Le premier objectif est d'explorer l'impact de crise libanaise sur les pressions institutionnelles exercées sur les entreprises pour qu'elles se conforment. Le deuxième objectif vise à explorer les réponses des entreprises à ces pressions, qui se situeront sur un long continuum de niveaux d'institutionnalisation. Cette partie de l'étude empirique détermine les catégories dominantes et moins dominantes de réactivité institutionnelle en matière de RSE (convergence vs. convergences croisées vs. divergences).

Le **Tableau 21** illustre les variables étudiées, leurs types et leurs descriptions.

**Tableau 21** : Types et descriptions des variables de l'étude

	<b>Les variables</b>	<b>Type des variables</b>	<b>Description des variables</b>
<b>Premier partie</b>	Situation de crise	Variable Indépendante	Situation exogène
	Pressions institutionnelles	Variable Médiatrice	Coercitif Normatif Mimétique
	Réactivité institutionnelle	Variable Médiatrice	Conformité passive Conformité active Découplage moyens-fins Découplage politique-pratique Désinstitutionnalisation partielle/complète
	Niveau d'institutionnalisation de l'engagement RSE	Variable dépendante (Continuum Ordinal)	Conformité Acquiescement Compromis Evitement Défi Manipulation
<b>Deuxième partie</b>	Niveau d'institutionnalisation de l'engagement RSE	Variable Indépendante (Continuum Ordinal)	Conformité Acquiescement Compromis Evitement Défi Manipulation
	Situation de crise	Variable confondant	Situation exogène
	Réseaux organisationnels efficaces	Variable dépendante	Déterminants de l'efficacité du réseau : Asymétrie Réciprocité Efficience stabilité légitimité
	Le secteur de l'entreprise	Variable de contrôle	Entreprises industrielles
	La taille de l'entreprise	Variable de contrôle	Moyennes/grandes entreprises
	L'emplacement du siège	Variable exogène	Toutes les Mohafazats

Source : Conception par l'auteure

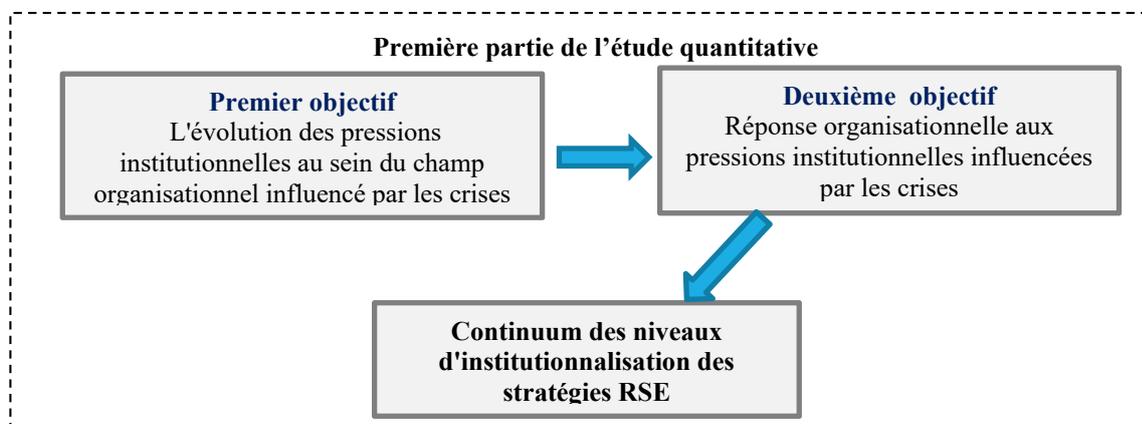
La deuxième partie de l'étude quantitative analyse l'impact du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE adoptée par l'entreprise (selon le degré de conformité) sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le cadre global de la gestion de crise. Dans cette perspective, la situation de crise est considérée comme une variable confondante (confusionnelle) qui influence, d'une part, la variable indépendante « *le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE* ». D'autre part, la situation de crise influence également la variable dépendante « *l'efficacité du réseau organisationnel* ».

A noter que les première et deuxième parties de l'étude quantitative ont été réalisées simultanément dans le même questionnaire, qui a été divisé en deux parties pour servir les objectifs de l'étude. Le secteur et la taille de l'entreprise sont considérés, selon les objectifs de cette thèse, comme des variables de contrôle. D'ailleurs, l'emplacement du siège est considéré comme des variables exogènes aléatoires, comme l'illustre dans le **Tableau 21**. La taille de l'entreprise se mesure par le nombre d'employés. Le secteur des entreprises est défini dans le secteur industriel. L'emplacement du siège est réparti sur les cinq mohafazat libanais.

#### 4.2.5.1 Première partie : l'influence de crise sur le niveau d'institutionnalisation de la RSE

L'objectif de la première partie de l'étude quantitative est de déterminer le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des entreprises libanaises pendant les situations de crise, qui se reflète sur un long continuum d'institutionnalisation, progressent du niveau élevé au niveau faible comme suit : conformité, acquiescement, compromis, évitement, défiance et manipulation. Ce niveau d'institutionnalisation, comme le montre la **Figure 20**, est déterminé en fonction des pressions institutionnelles exercées d'une part, et en fonction des réponses des entreprises à ces pressions institutionnelles d'autre part.

**Figure 20** : Première partie de l'étude quantitative



Source : conception par l'auteure

L'étude quantitative dans sa première partie a deux objectifs :

Le premier consiste à explorer l'influence des crises sur les pressions institutionnelles directes qui conduisent les entreprises à se conformer aux exigences institutionnelles en matière de RSE.

Le deuxième est d'étudier les réponses réelles des entreprises auxdites pressions institutionnelles qui se reflètent dans différentes catégories de réactivité institutionnelle allant de la convergence passive à la divergence active. Cela détermine par conséquent le continuum d'institutionnalisation des entreprises, qui sert de variable indépendante dans la première partie de l'étude.

#### **4.2.5.1.1 Variable indépendante : situation de crise**

Donc dans un premier temps, l'étude quantitative explore l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles directes soutenant l'institutionnalisation de stratégies de RSE, dans le cadre du grand défi social provoqué par les situations bouleversantes issues d'une série de crises et de catastrophes. La variable indépendante est donc la situation de crise.

#### **4.2.5.1.2 Variable Médiatrice 1 : pressions institutionnelles**

La signification des pressions institutionnelles directes dans l'étude se réfère à des pressions qui pourraient influencer le niveau d'institutionnalisation des stratégies de RSE dans le contexte de situations de crise<sup>122</sup>.

Ces pressions seront classées, selon le cadre de DiMaggio et Powell (1983), en trois natures :

- Coercitive
- Mimétique
- Normative

#### **➤ Indicateurs des pressions institutionnelles**

Donc, un ensemble d'indicateurs (**Tableau 22**) inspirés des travaux de (Kauppi & Luzzini, 2022) a été utilisés pour explorer l'influence de la situation de crise sur les trois pressions institutionnelles, examinant ainsi l'évolution de ces pressions au sein du champ organisationnel dans des situations de crise critique.

---

<sup>122</sup> Les situations des crises sont notamment précisées dans le temps et dans l'espace décrivant la situation de crise libanaise qui prévaut depuis octobre 2019, et qui appelle une coordination organisationnelle multilatérale, afin que les organisations puissent mieux atteindre leurs objectifs

**Tableau 22 : Mesures qui induisent des pressions institutionnelles**

Pressions institutionnelles		
Coercitifs (Institutions formelles)	Mimétiques (Institutions informelles)	Normatifs (Institutions informelles)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le gouvernement impose des réglementations sociales aux organisations pendant les crises</li> <li>Le gouvernement impose de rester responsable fiscalement</li> <li>Inspections gouvernementales pour s'assurer du respect des lois et règlements (notamment vis-à-vis de l'employé et du client)</li> <li>Incitations gouvernementales ou des ONG pour fournir le rapport RSE, par ex. Critères GRI G4.</li> <li>Exigence du marché pour envisager un label RSE ou ISO<sup>123</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark les performances globales des principaux pairs / concurrents.</li> <li>Employé d'échange (ex. expert RSE) entre organisations</li> <li>Préoccupation envers le classement des organisations selon leur stratégie RSE, ex. par la presse</li> <li>Tenir compte de la stratégie RSE que les concurrents reflètent dans les réseaux sociaux.</li> <li>Établir des plans RSE dans la même orbite que l'organisation idole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle analyse des besoins sociétaux urgents réalisée par les mêmes sources (ex par ONGs)</li> <li>Même consultants organise des formations sur l'évolution de stratégie RSE</li> <li>L'organisation concerne l'attention des ONG s, ou des consultants RSE externes.</li> <li>Les auditeurs externes des ONG ont des parcours éducatifs ou professionnels similaires</li> <li>Exiger des diplômes universitaires pour choisir le personnel de gestion</li> </ul>

Source : adapté de Kauppi et Luzzini (2022); DiMaggio et Powell (1983)

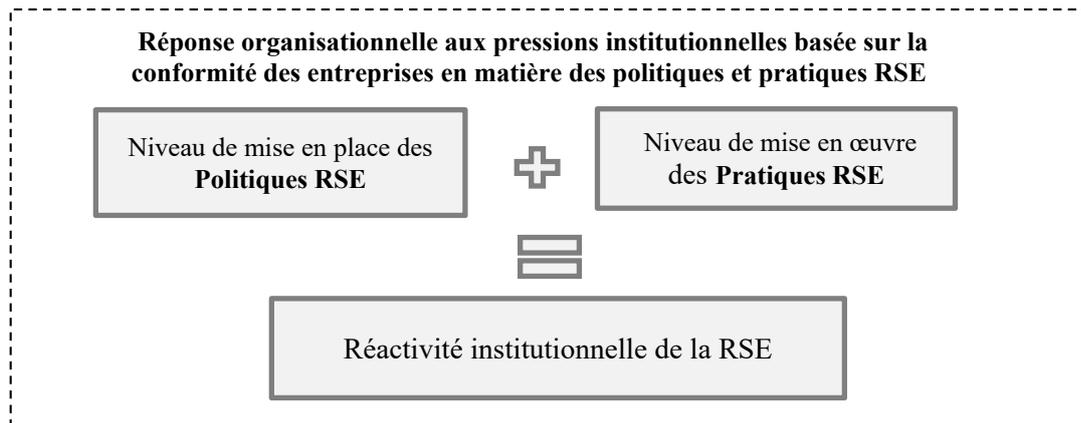
Donc, cette partie examine l'étendue de l'influence de la crise sur chaque pression institutionnelle. À ce sujet, l'étude identifie les pressions les plus saillantes ainsi que les moins significatives en temps de crise. L'existence de ces pressions influence la tendance des entreprises à conformer institutionnellement leurs stratégies RSE (convergence), tandis que leur absence pourrait conduire à de potentielles divergences institutionnelles.

<sup>123</sup> Les listes de codes ISO qui seront considérées comme pertinentes dans cette étude sont :  
 ISO 26000- Les Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.  
 ISO 19600 – Le système de gestion de la conformité - Mise en œuvre et audit/certification  
 ISO 20121 – Le système de gestion des événements durables  
 ISO 20400 - Mise en œuvre et audit/vérification des achats durables  
 ISO 37001 - La norme internationale contre la corruption.

## Variable Médiatrice 2 : réponse de l'entreprise aux pressions institutionnelles

L'objectif de la première partie de l'étude quantitative est de déterminer l'étendue du niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des entreprises libanaises pendant la crise. Ce niveau d'institutionnalisation, comme le montre la **Figure 21**, est déterminé en fonction des pressions institutionnelles exercées d'une part, et en fonction des réponses des entreprises à ces pressions institutionnelles d'autre part.

**Figure 21** : Déterminer la réactivité institutionnelle de la RSE



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Le deuxième objectif de l'étude est de déterminer la réactivité institutionnelle des entreprises en situation de crise. Dans ce cadre, la mise en œuvre des politiques RSE, ainsi que celle des pratiques RSE au sein des entreprises libanaises pendant la période de crise ont été examinées.

### ➤ Indicateurs de réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles

Pour étudier la mise en œuvre des politiques/pratiques RSE au sein des entreprises, trois axes RSE ont été considérés:

- Le premier axe est lié à l'engagement de l'entreprise envers ses salariés.
- Le deuxième axe représente les relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs.
- Le troisième axe porte sur la préoccupation de l'entreprise pour l'ensemble de la communauté.

Dans cette thèse, la RSE orientée vers la protection de l'environnement ne fera pas partie des stratégies RSE étudiées. Étant donné le contexte de la thèse, il est très probablement que dans des crises comme celle qui touche le Liban, la question du risque environnemental passe au second plan, puisque la philosophie du concept RSE est de répondre aux préoccupations les plus pressantes de la population (Frynas, 2009).

D'ailleurs, le **Tableau 23** présente les politiques considérées dans l'étude quantitative, selon les trois axes concernés dans cette thèse.

*Tableau 23 : Politiques RSE pertinentes*

Mis en place de politiques RSE	RSE axée vers les employés	RSE axée vers clients /fournisseurs	RSE axée vers communauté
Certifiée ISO26000	X	X	X
Les normes OIT <sup>124</sup>	X	X	X
les normes OCDE <sup>125</sup>	X	X	X
Certifiée ISO 14001, CEI 27001 ou 22000 13485, 50001	X	X	
Charte <sup>126</sup> des employés	X		
Certifiée ISO 9001 ou 45001		X	
Charte axée vers les clients		X	
Charte axée vers les fournisseurs		X	
Membre d'une organisation internationale promouvant la RSE ou le DD, telle que « The UN Global Compact »	X	X	X
Membre d'une organisation national promouvant la RSE ou le DD, telle que « CSR LEBANON »	X	X	X
Engagé dans un audit ou une auto-évaluation de votre RSE	X	X	X

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

D'ailleurs, le

**Tableau 24** présente les pratiques RSE considérées en fonction des trois axes abordés dans cette thèse.

Les politiques et pratiques de la RSE présentés sont inspirées et adaptées à partir des indicateurs cités dans la littérature, les lignes directrices et les conférences qui traitent du concept de la RSE<sup>127</sup>.

<sup>124</sup> Les normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

<sup>125</sup> Les normes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

<sup>126</sup> Une charte ou norme éthique permet d'établir les paramètres comportementaux que les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs attendent de leurs employés, fournisseurs, etc.

<sup>127</sup> Les politiques et pratiques de la RSE indiquées dans le Tableau 23 et Tableau 24 sont inspirées et adaptées des indicateurs cités dans la littérature, les lignes directrices et les conférences qui traitent du concept de la RSE.: - Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, "Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports", New York et Genève, (2008) - les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies

Partie 2: L'influence du niveau d'institutionnalisation  
de la RSE sur l'efficacité des réseaux :  
l'interprétation empirique

**Tableau 24 : Pratiques RSE pertinentes**

<b>Orientation RSE</b>	<b>Les activités RSE de l'entreprise</b>	<b>Type de pression institutionnelle</b>
<b>RSE axée vers les employés</b> Répondre aux besoins des employés de manière responsable	Respect de la législation locale du travail	Coercitifs
	Indemnités de chômage	Coercitifs
	Assurer une couverture sociale adéquate	Coercitifs
	Allocations de scolarisation enfants de salariés	Coercitifs
	Rémunérer de façon responsable, vu l'inflation	Coercitifs
	Présence d'un responsable RSE (et d'une équipe RSE), ou bien externaliser les conseils d'un expert.	Normatifs
	Employé d'échange (expert RSE) entre organisations (chômage massif et réemploi)	Normatifs
	Formation RSE des employés	Normatifs
	Formation RSE des dirigeants	Normatifs
	Indemnité de transport adéquate vu l'augmentation du prix du carburant	Mimétiques
	Passer au télétravail	Mimétiques
	Flexibilité dans les horaires de travail	Mimétiques
	Encourager une bonne ambiance entre salariés	Mimétiques
Respecter règles élémentaires (santé/ d'hygiène	Mimétiques	
<b>RSE axée vers les clients et les fournisseurs</b> S'engage publiquement en faveur de la RSE envers les consommateurs et les fournisseurs	Mise en place de la charte qui décrit les réglementaires vers les clients et les fournisseurs	Coercitifs
	Intégrer la responsabilité aux plans de communication	Coercitifs
	Faire un rapport RSE transparent avec les critères GRI-G4	Coercitifs
	Adhérer à un label ou signe de qualité	Coercitifs
	Développer des indicateurs pour mesurer les engagements des clientes	Normatifs
	Comprenez le lien entre la RSE et la profitabilité	Normatifs
	Sensibiliser le public à tout changement dans les ingrédients de produit ou la qualité du service.	Mimétiques
	Engager les consommateurs en réalisant des sondages.	Mimétiques
	Faire de la RSE part intégrante de l'identité de marque	Mimétiques
	Établir des règles pour des achats responsables	Mimétiques
	Lancer un dialogue, entreprise et clients / fournisseurs	Mimétiques
	Éliminer les fournisseurs qui investissent dans les enjeux irresponsables ou bien dans le travail des enfants	Mimétiques
	Faire rentrer la RSE sur les réseaux sociaux	Mimétiques
<b>RSE axée vers la communauté</b> Participer au Développement économique local	Certification ISO26000	Coercitifs
	Être fiscalement responsable	Coercitifs
	Ré-analyser les besoins sociétaux urgents en tenant compte de la culture, des valeurs et des normes sociétales.	Normatifs
	Examiner les meilleures pratiques RSE dans la communauté	Normatifs
	Sensibiliser les Publiques à la RSE	Normatifs
	Consacrer un budget RSE régulier au développement communautaire	Normatifs
	Événements de sponsoring	Normatifs
	Réparer les conséquences négatives des activités commerciales, le cas échéant	Normatifs
	Volontariat d'entreprise	Mimétiques
	Don direct	Mimétiques
	Don de produit ou offre de service	Mimétiques

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

(UNGC) basés sur la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative

En effet, l'identification des pratiques qui décrivent les stratégies RSE et sélectionner celles qui sont les plus marquantes dans le cadre de la gestion de crise est un véritable défi. Bien que ces pratiques diffèrent selon le secteur d'activité de l'organisation, les pratiques proposées prennent une forme générique mais précise dans l'espace et le temps où leur application est la plus pertinente au regard du contingent urgent de la situation de crise.

Et pour déterminer la réactivité institutionnelle des entreprises, une comparaison entre la mise en œuvre des politiques RSE et la mise en œuvre des pratiques RSE de chaque entreprise est réalisée où la détection d'une harmonisation voire d'un écart entre les deux échelles est ce qui détermine les catégories de la réactivité institutionnelle de l'entreprise (convergence, croisement et divergence). De plus, et selon la revue de la littérature, six stratégies de réactivité institutionnelle (deux stratégies par catégorie) ont été différenciées, comme le montre le **Tableau 25**.

*Tableau 25 : Réactivité institutionnelle des stratégies RSE*

Stratégies de réactivité institutionnel	Référence	Catégorie de réactivité institutionnelle
Conformité passif (Isomorphisme)	CP	Convergence
Conformité actif (Isomorphisme)	CA	
Découplage moyens-fins	DMF	Cross-vergence
Découplage politiques-pratiques	DPP	
Désinstitutionnalisation partielle	DIP	Divergence
Désinstitutionnalisation complète	DIC	

*Source : développé par l'auteure à partir des travaux d'Oliver (1991); Bromley et Powell (2012)*

Les niveaux d'institutionnalisation et la réactivité institutionnelle des stratégies de la RSE tels que décrits par Oliver (1991) et Bromley et Powell (2012) sont les suivants :

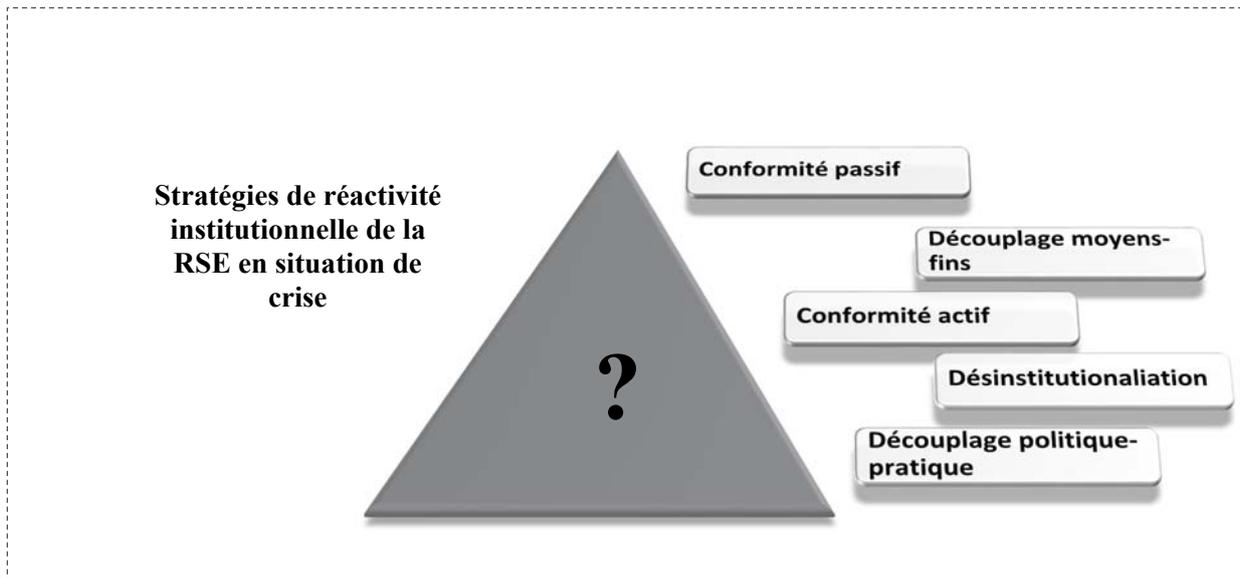
- **Stratégie de l'isomorphe:** La RSE se caractérise par une conformité passif convergente ; haut niveau de mise en place des politiques de la RSE et haut niveau de mis en œuvre des pratiques RSE. La dynamique institutionnelle de la stratégie RSE de ces entreprises peut être qualifiée d'institutionnalisation isomorphe passive.
- **Stratégie d'acquiescement :** Les entreprises reproduisent des actions et des pratiques de l'environnement institutionnel, adaptée à la situation de crise et aux besoins locaux urgents. Ceci constitue la RSE isomorphe active.

- **Stratégie du compromis** : La conformité institutionnelle devient partielle. Les entreprises deviennent soit plus actives dans la promotion de leurs propres intérêts, soit moins actives. L'entreprise devient moins préoccupée par ses propres intérêts lorsqu'elle atteint un niveau élevé de mise en œuvre de pratiques RSE, mais ces pratiques ne sont pas recommandées par les politiques RSE définies ou même ne sont pas en rapport avec les objectifs de l'entreprise. Dans ce cas, la stratégie RSE de cette entreprise peut être qualifiée de découplage moyens-fins.
- **Stratégie d'évitement** : Ce niveau de réponse organisationnelle est celui où l'entreprise tente d'exclure la nécessité de la conformité ; les entreprises y parviennent en dissimulant leur non-conformité, en se protégeant des pressions institutionnelles ou en échappant aux règles ou aux attentes institutionnelles. La stratégie RSE d'évitement peut se produire lorsque l'entreprise atteint haut niveau de mise en œuvre des politiques de la RSE, mais un faible niveau de pratique des activités de la RSE. Dans ce cas, la stratégie RSE de cette entreprise peut être qualifiée de « découplage politique-pratique ».
- **Stratégie du défi** : Ce niveau de réponse organisationnelle en matière de la RSE représente un rejet sans équivoque des normes et des attentes en matière de la RSE, et il est plus susceptible de se produire lorsque les intérêts internes divergent considérablement des valeurs externes ou lorsque les entreprises pensent qu'elles ont peu à perdre. La stratégie RSE du « défi » peut se produire si les politiques et pratiques accumulent des niveaux bas, on dira que la stratégie RSE se situe au niveau du désinstitutionnalisation.
- **Stratégie de la manipulation** : La manipulation est le niveau où se produit une tentative délibérée et opportuniste de coopter, d'influencer ou de contrôler les pressions et les évaluations institutionnelles.  
La manipulation vise à modifier activement ou à exercer un pouvoir sur le contenu des attentes elles-mêmes ou sur les sources qui cherchent à les exprimer ou à les faire respecter. Un niveau d'institutionnalisation très médiocre, à la fois politique et pratique montre un phénomène désinstitutionnalisation complet.

En bref, l'étude quantitative établit un classement pyramidal des stratégies de réactivité institutionnelle de la RSE (

**Figure 22**), adoptées par les entreprises libanaises appartenant dans le champ de recherche étudié, lors de situations de crise.

Figure 22 : Pyramide de réactivité institutionnelle de RSE pendant la crise envisagée par l'étude



Source : conception par l'auteure

#### 4.2.5.1.3 Variable dépendante : Déterminer les niveaux d'institutionnalisation de RSE

##### 4.2.5.1.3.1 Continuum ordinal du niveau d'institutionnalisation de la RSE

Les données quantitatives collectées sur la conformité des entreprises aux politiques et pratiques de la RSE visaient à élaborer une échelle d'institutionnalisation des stratégies RSE, dans le cadre des réponses des entreprises aux pressions institutionnelles, également influencées par les défis de la crise vécue. Cette échelle s'inspire des réponses organisationnelles stratégiques aux processus institutionnels (**Tableau 26**).

Tableau 26 : L'échelle des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles

Niveau institutionnelle de la RSE	La voie de réactivité institutionnelle	
	Passive	à active
La conformité	Passive (Tenues pour acquises)	
L'acquiescement		Active
Le compromis		Active
L'évitement		Active
Le défi		Active
La manipulation		Active

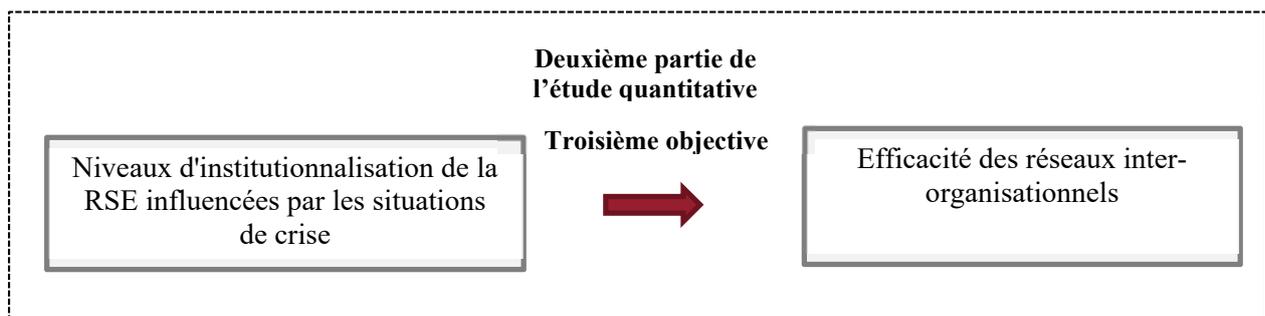
Source : adapté d'Oliver (1991, pp, 152)

Donc, la thèse suggère que les entreprises en situation de crise pourraient adopter une stratégie sociale qui se situe sur une échelle de conformité allant de la conformité, à l'acquiescement, au compromis, à l'évitement, à la défiance et à la manipulation, comme indiqué dans le **Tableau 26**.

#### 4.2.5.2 Deuxième partie : l'influence du niveau d'institutionnalisation sur l'efficacité du réseau

En essayant d'établir une relation entre le niveau d'institutionnalisation des différentes stratégies RSE et la construction de réseaux organisationnels efficaces (**Figure 23**), la thèse examine comment les niveaux d'institutionnalisation de la RSE (établis dans la première partie de l'étude quantitative) influenceraient la construction de réseaux organisationnels efficaces. Dans ce contexte, la situation, de crise sera la variable confondante qui influence à la fois la variable dépendante et la variable indépendante de la thèse.

Figure 23 : Deuxième partie de l'étude quantitative



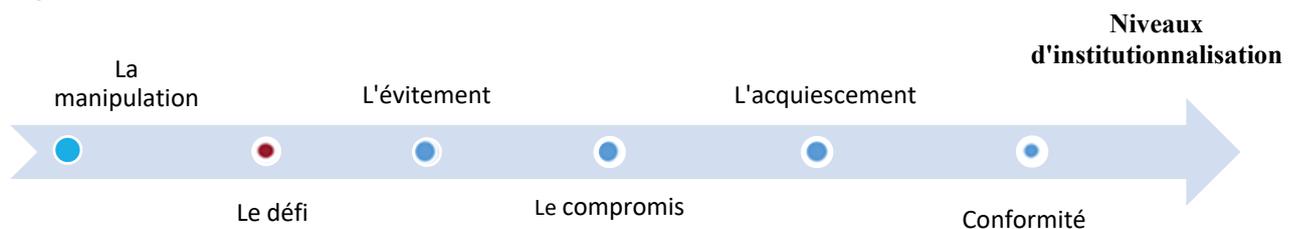
Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Les variables indépendantes (niveau d'institutionnalisation de RSE) sont de type continuum ordinal.

##### 4.2.5.2.1 Variable indépendante : niveaux d'institutionnalisation de la RSE

Le continuum d'ordinales des niveaux d'institutionnalisation de la dimension RSE des organisations Libanaise, déterminés dans la première partie de l'étude quantitative comme indiqué dans la **Figure 24**.

Figure 24 : Continuum des niveaux d'institutionnalisation de la RSE



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

#### **4.2.5.2.2 Variable dépendante : efficacité des réseaux inter-organisationnels**

La variable dépendante de la deuxième partie de l'étude quantitative représente l'évaluation de l'efficacité du réseau organisationnel dans le cadre des stratégies de sensibilisation aux crises mises en place par les organisations face aux turbulences.

Comme le souligne la littérature, le travail en réseau favorise la performance organisationnelle, surtout dans des situations instables (Gulati & Wang, 2014). Cependant, ce constat dépend du choix du « bon » partenaire d'alliance au sein du réseau (Hagerdoon, 1993) qui permet de répondre aux enjeux potentiels du réseau.

Revenant au sujet de la thèse, le niveau d'institutionnalisation de la RSE a été examiné comme un critère susceptible l'efficacité des réseaux organisationnels, bien que le réseau lui-même soit considéré comme une mesure, les entreprises utilisent dans le cadre du processus de gestion de crise. Cependant, cette influence pourrait varier en fonction des différents déterminants (Oliver, 1990) qui constituent un réseau efficace.

A partir de la revue de littérature réalisée, le **Tableau 27** présente les différents indicateurs d'un réseau efficace selon plusieurs déterminants (adapté de Mandard, 2012; Oliver, 1990).

En effet, ces déterminants (Oliver, 1990) sont les raisons qui poussent ou motivent les organisations à se mettre en réseau, c'est-à-dire qu'elles expliquent les raisons pour lesquelles les organisations choisissent d'entrer en relation les unes avec les autres. D'ailleurs, l'un de ces moteurs exogènes, c'est qui suscite nécessairement des liens mandatés par des exigences légales ou réglementaires. Néanmoins, comme les explications et les conséquences de la formation de relations, associées à des liens obligatoires ou volontaires, diffèrent fondamentalement (Oliver, 1990), les relations inter-organisationnelles considérées dans cette thèse ne concernent que des déterminants volontaires.

Compte tenu du contexte de cette thèse et lors de situations d'urgence ou de crise exogènes, il est probable que les gouvernements aient du mal à imposer une telle autorité sur les organisations. Les réseaux dont parle la thèse ne sont donc pas des entités juridiques. Les membres du réseau ont une responsabilité formelle limitée envers les objectifs du réseau, et le respect des règles et procédures est purement volontaire. La thèse où le respect des règles et procédures est purement volontaire.

La thèse suppose que ces indicateurs pourraient être influencés différemment par différents niveaux de stratégies RSE. C'est ce que l'étude empirique va effectivement explorer.

**Tableau 27** : Indicateurs de réseau efficaces selon différents déterminants

<b>Déterminant / défi du réseau</b>	<b>Indicateurs de réseau efficaces</b>
<b>Asymétrie</b> <sup>128</sup> Instrumentaliser les différences de pouvoir	En générant confiance qui favorise l'accès aux ressources du réseau
	En générant confiance pour réduire le cout de transaction entre les membres (frais d'assurance, pénalités, labilité, etc.)
	En générant confiance de partage des ressources autour de valeurs de l'équité
	En reflétant votre responsabilité morale de réduire la concurrence/tricherie entre les membres
<b>Réciprocité</b> Créant une structure collaborative	En reflétant votre responsabilité morale anti-opportunisme
	En facilitant le contrôle transparent du réseau.
	En reflétant la solidarité vers les autres qui favorise un cercle virtuel de collaboration
	En favorisant la réciprocité de la prestation de services autour de valeurs d'équité
<b>Efficience</b> Partager des objectifs harmonieux visant l'efficience	En neutralisant les critiques de votre audience, notamment sur corruption, tricherie et fraude
	En étendant le marché du réseau
	En attirant de nouveaux membres.
	En optimisant la position concurrentielle du réseau
<b>Stabilité</b> Activer les contributions symboliques	En établissant une coopération de solidarité sur une base de partage responsable des risques
	En favorisant la formation de partenariat stratégique
	En établissant une coopération sur la base de l'apprentissage et l'amélioration continue.
	En orientant la coopération vers l'innovation sociale et ses enjeux de long terme
<b>Légitimité</b> Distinguer les intérêts de légitimité du parasitisme	En profitant de titres de réseaux légitimes si cela dépasse le vôtre
	A travers le processus d'isomorphisme au sein de réseau
	En attirant des membres partageant les visions responsables (like-minded).
	En permettant de détecter tout apport de parasitisme

Source : conception par l'auteure d'après les travaux d'Oliver (1990) et Mandard (2012)

#### 4.2.6 Synthèse de la section

En effet, les questions qui intéressent cette thèse servent à explorer dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation de la RSE peut influencer l'efficacité des réseaux organisationnels en situation de crise. Et pour répondre empiriquement aux questions problématiques de la recherche, une méthode quantitative divisée en deux parties a été adoptée. Dans sa première partie, l'étude quantitative explore l'influence de crise de 2019 sur les niveaux d'institutionnalisation des stratégies RSE des entreprises libanaises. Trois axes représentant trois dimensions de la RSE seront évalués dans le cadre de cette thèse. Le premier axe est lié à l'engagement de l'entreprise envers ses salariés. Le deuxième axe représente les relations des

<sup>128</sup> Le réseau d'asymétrie désigne, dans cette thèse, soit l'entreprise connue par sa stratégie RSE qui exerce un pouvoir sur les autres, soit l'entreprise sur laquelle d'autres entreprises exercent un pouvoir est connue par sa stratégie RSE.

entreprises avec leurs clients et fournisseurs. Enfin, le troisième axe représente la préoccupation des entreprises pour l'ensemble de la communauté.

Dans sa deuxième partie, l'étude quantitative explore l'influence des niveaux d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels. D'ailleurs, cette influence pourrait varier en fonction des différents déterminants externes (Oliver, 1990), de la méta-fonctionnalité (Albareda et al., 2018) et des indicateurs (Mandard, 2012) qui caractérise des réseaux efficaces.

En bref, la thèse examine dans quelle mesure le niveau institutionnel des stratégies RSE, adoptées par les entreprises libanaises en situation de crise, peut influencer l'efficacité des réseaux organisationnels de ces entreprises. Le réseau lui-même est considéré comme une mesure du processus de gestion de cette crise et de la résilience organisationnelle.

### **Section 3 : L'étude empirique : cadres conceptuelles et théoriques**

Cette section poursuit ce qui a commencé dans la section précédente et présente la schématisation du cadre conceptuel afin d'arriver à une meilleure compréhension du cadre théorique que la thèse proposera. La thèse s'est appuyée sur différents champs d'investigations composés de différents courants de pensée qui permettent de construire un cadre théorique à la fois riche et solide. En conséquence, un cadre théorique pertinent sera proposé dans cette section. Ce cadre délimite la portée des données qui seront collectées en se concentrant sur des variables spécifiques et en définissant le point de vue spécifique que la thèse adoptera dans l'analyse et l'interprétation des données. Et pour étudier les objectifs fixés par cette thèse, le cadre théorique sera structuré en deux parties. Le premier cadre décrit d'une partie les causes des convergences institutionnelles potentielles des stratégies RSE en temps de crise (les pressions institutionnelles exercées sur les entreprises dans le champ organisationnel). Et d'autre part, explore les réponses des entreprises à ces pressions et détermine la réactivité institutionnelle potentielle des entreprises pendant la situation de crise (convergence / convergence croisée / divergence). Le cadre situe ensuite les stratégies RSE des organisations sur un long continuum d'institutionnalisation. Le deuxième cadre étudie les conséquences de ces réponses, c'est-à-dire l'influence du niveau d'institutionnalisation des entreprises sur l'efficacité des réseaux organisationnels des entreprises (au regard de leurs relations commerciales engagées en réseau) au cours de la même période.

#### **4.3.1 Cartographie du cadre conceptuel**

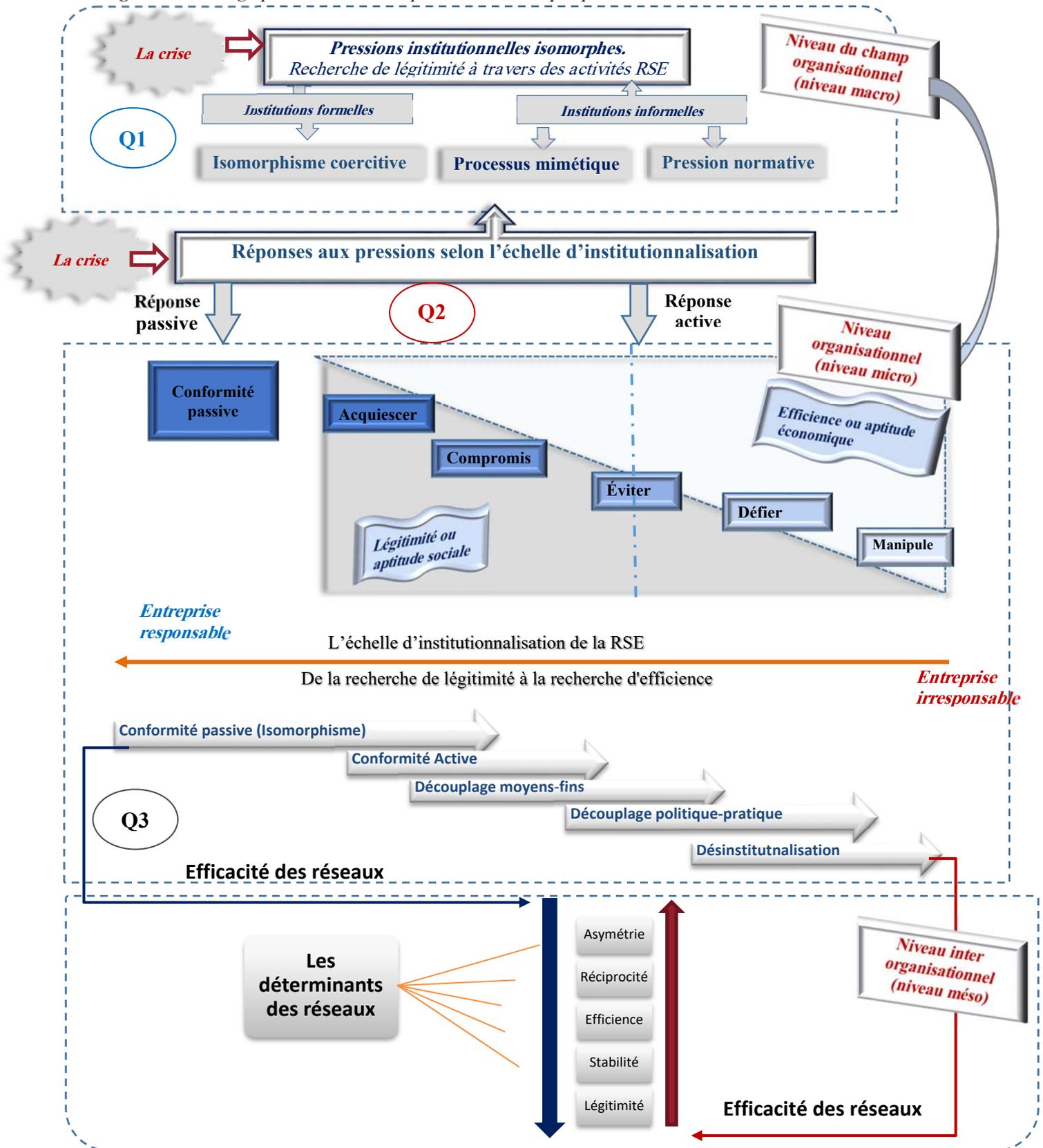
En effet, le cadre conceptuel de l'étude empirique est composé de trois parties:

La première partie relie les concepts employés pour répondre à la première sous-question de recherche qui concerne l'influence de la crise sur les différentes pressions institutionnelles exercées sur les entreprises depuis leur champ organisationnel.

La deuxième partie relie les concepts employés pour répondre à la deuxième sous-question qui concerne l'étude des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles.

La troisième partie relie les concepts employés pour répondre à la troisième sous-question de recherche qui examine dans quelle mesure les niveaux d'institutionnalisation des stratégies RSE ont un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le contexte de la gestion de crise. Afin de mieux clarifier la relation entre les concepts de l'étude empirique ainsi que le flux des questions de recherche, la **Figure 25** présente la cartographie du cadre conceptuel.

Figure 25 : Cartographie du cadre conceptuel de l'étude empirique



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

La Figure 25 montre en effet les concepts clés de cette thèse et la progression des trois questions de recherche, identifiant ainsi les modèles théoriques et les niveaux d'analyse correspondants.

### **4.3.2 Questions de la recherche : Premier cadre théorique**

Le premier cadre théorique répond par la méthode descriptive (statistiques déductives) aux deux premières sous-questions de recherche.

La première question concerne l'influence de la crise sur les différentes pressions institutionnelles exercées sur les entreprises depuis leur champ organisationnel, où ces pressions sont censées influencer les entreprises vers une éventuelle conformité institutionnelle. Et la deuxième question concerne l'exploration des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles.

#### **4.3.2.1 Question # 1 : Pressions institutionnel direct**

S'appuyant sur des recherches décrivant la RSE dans un contexte institutionnel, cette section explore les causes qui poussent les entreprises à adapter leurs engagements RSE vers des stratégies institutionnalisées lors de situations de crise.

En effet, cette adaptation sera abordée dans cette thèse en s'appuyant sur le cadre institutionnel de DiMaggio et Powell (1983), où les pressions institutionnelles exercées depuis le champ organisationnel sont censées être catalysées par les exigences des crises. Les pressions institutionnelles exercées sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies de la RSE sont classées selon le cadre de (DiMaggio & Powell, 1983) en trois pressions (mécanismes): coercitive, mimétique et normative.

Donc, la partie suivante présente le traitement de la première question de recherche (Q1) qui est formulée comme suit :

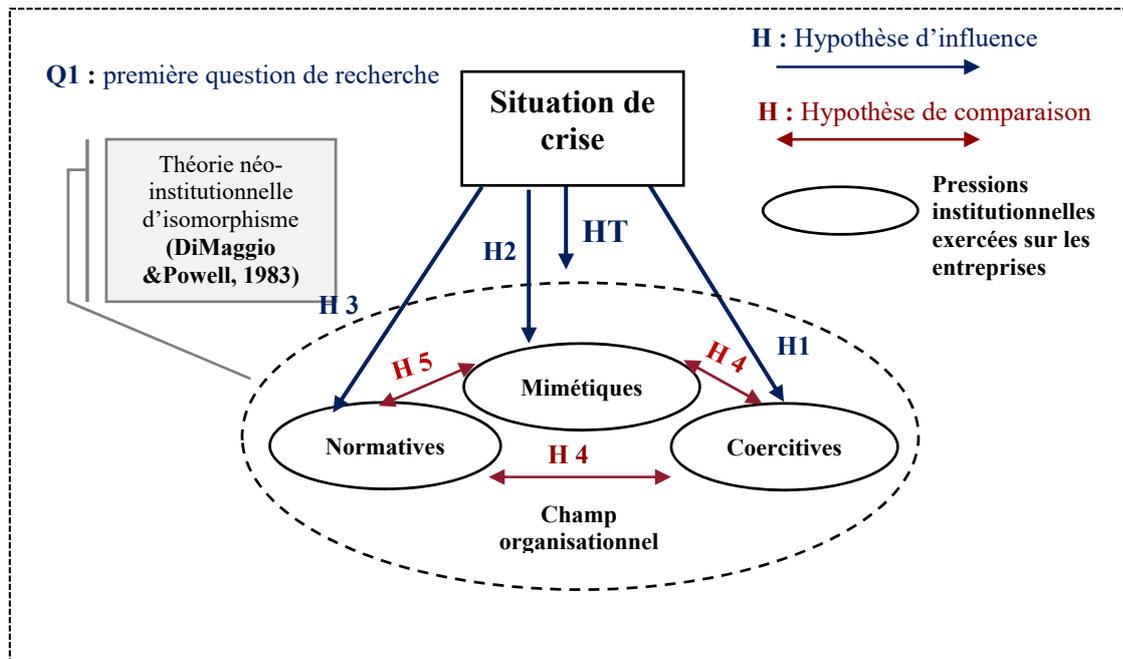
**■ Q1: Dans quelle mesure la situation de crise peut-elle influencer les différentes pressions institutionnelles sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies RSE ?**

Et sur la base de la revue de littérature réalisée, les réponses théoriques à la question ci-dessus sont présentées sous forme d'hypothèses, illustrées dans un schéma comme le montre la **Figure 26**.

En effet, les hypothèses proposées pour répondre à la première question de recherche sont utiles pour examiner l'ampleur des moteurs de l'adaptation institutionnelle de la RSE dans une situation macro-complexe, où l'existence de pressions institutionnelles significatives pourrait dans un premier temps indiquer un potentiel vers des modèles de réponse convergents.

Cependant, Il appartient ensuite aux entreprises de déterminer comment répondre à ces pressions institutionnelles, c'est-à-dire à travers des stratégies RSE convergentes, croisées ou divergentes. C'est cette dernière problématique que la deuxième question de recherche explorera. Ces réponses peuvent se situer sur un continuum du niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE.

Figure 26 : Schématisation des hypothèses de la première question de recherche



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Les hypothèses formulées pour répondre à la première question de cette thèse sont les suivantes:

**H1** : La situation de crise influence négativement les pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE.

**H2** : La situation de crise influence positivement les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE.

**H3** : La situation de crise influence positivement les pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE.

**H4** : Les pressions coercitives pour institutionnaliser la RSE sont les moins significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.

**H5** : Les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE sont les plus significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.

**HT** : Les situations de crise influencent positivement les pressions institutionnelles pour l'institutionnalisation de la RSE.

#### **4.3.2.2 Question # 2 : Niveau d'institutionnalisation de la RSE pendant la crise**

La deuxième question concerne l'étude des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles selon les trois concepts théoriques centraux de la théorie néo-institutionnelle : isomorphisme (convergence), découplage (cross-vergence) et désinstitutionnalisation (divergence). Les réponses organisationnelles sont représentées sur un continuum de niveaux d'institutionnalisation avec six niveaux allant du niveau le plus élevé au niveau le plus faible comme suit : conformité, acquiescement, compromis, évitement, défiance et manipulation.

S'appuyant sur l'approche néo-institutionnelle (Bromley & Powell, 2012; DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991, 1992; Meyer & Rowan, 1977), la partie suivante présente la feuille de route pour le traitement de la deuxième sous-question de la recherche (Q2).

Cette question, qui sert le deuxième objectif de la recherche, explore les réponses des entreprises aux différentes pressions institutionnelles au sein du champ organisationnel en situation de crise.

Cette sous question de recherche est formulée comme suit :

#### **■ Q2: Comment les organisations répondent-elles aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise ?**

Donc, la deuxième question explore l'adaptation potentielle des stratégies de la RSE en temps de crise. Cette adaptation pourrait être motivée :

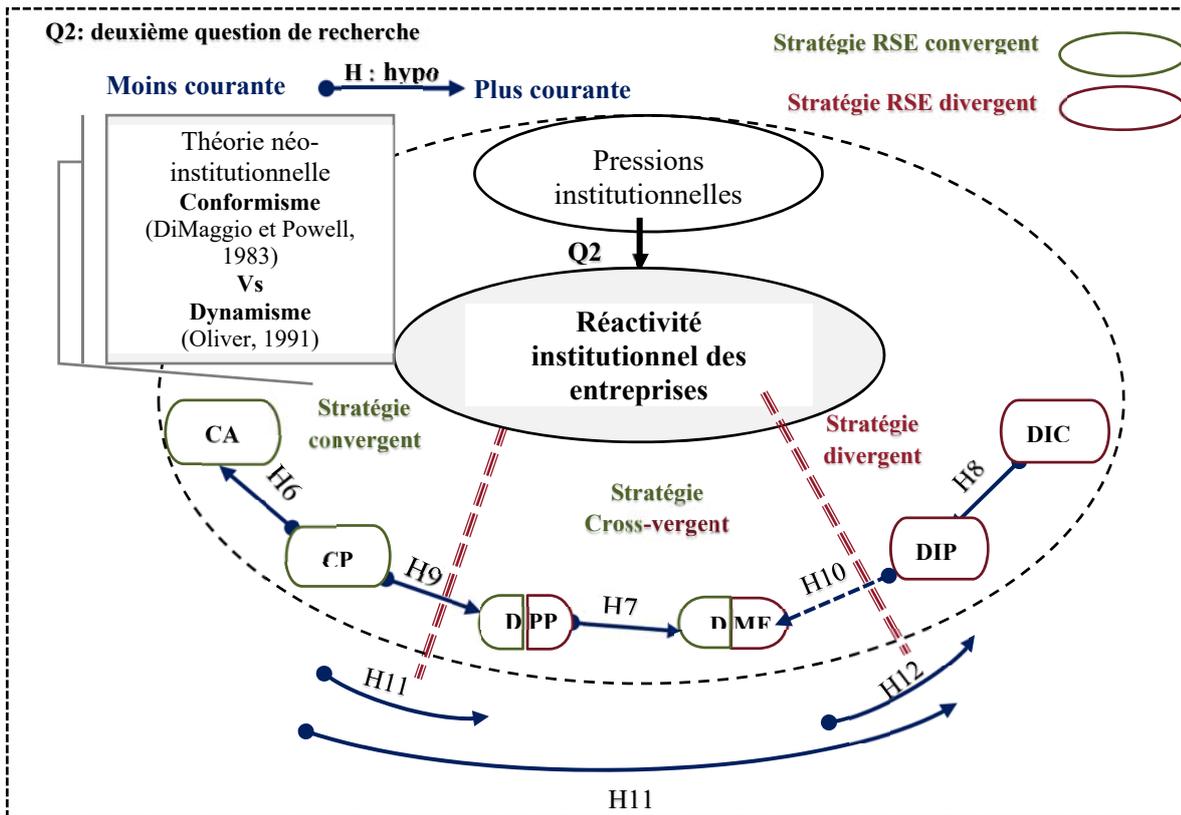
D'une part, l'adaptation des stratégies RSE en temps de crise pourrait être motivée par la quête de légitimité, où la RSE devient un curseur éthique pour répondre à des enjeux collectifs durables (une stratégie systémique avec une orientation stratégique vers les parties prenantes externes) (Lidolff, 2020).

Et d'autre part, l'adaptation des stratégies RSE pourrait être motivée par la quête de l'efficacité, où la RSE devient un outil pour détourner l'attention des parties prenantes externes – y compris du grand public – sur les recherches non responsables (une stratégie promotionnelle avec une orientation stratégique vers les parties prenantes internes).

L'adaptation potentielle des stratégies de la RSE (Les réponses organisationnelles seront alors représentées sur un continuum de niveaux d'institutionnalisation avec six niveaux allant du niveau d'institutionnalisation le plus élevé au niveau le plus faible comme suit : conformité, acquiescement, compromis, évitement, défi et manipulation.

La **Figure 27** illustre la schématisation des hypothèses qui répond à la deuxième question. Ces hypothèses sont les suivantes :

Figure 27 : Schématisation des hypothèses de la deuxième question de recherche



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Les hypothèses formulées pour répondre à la deuxième question de cette thèse sont les suivantes :

**H6:** La conformité institutionnelle active est plus courante que la conformité institutionnelle passive dans le contexte de stratégies RSE convergentes en temps de crise.

**H7:** Le découplage institutionnel moyens-fins est plus courant que le découplage institutionnel politique-pratique dans le contexte de stratégies RSE cross-vergentes en temps de crise.

**H8:** La désinstitutionnalisation partielle est plus courante que la désinstitutionnalisation complète dans le contexte de stratégies RSE divergentes en temps de crise.

**H9:** Le découplage institutionnel politiques-pratiques de la RSE est la forme la moins courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise.

**H10:** Le découplage institutionnel moyens-fins de la RSE est la forme la plus courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise.

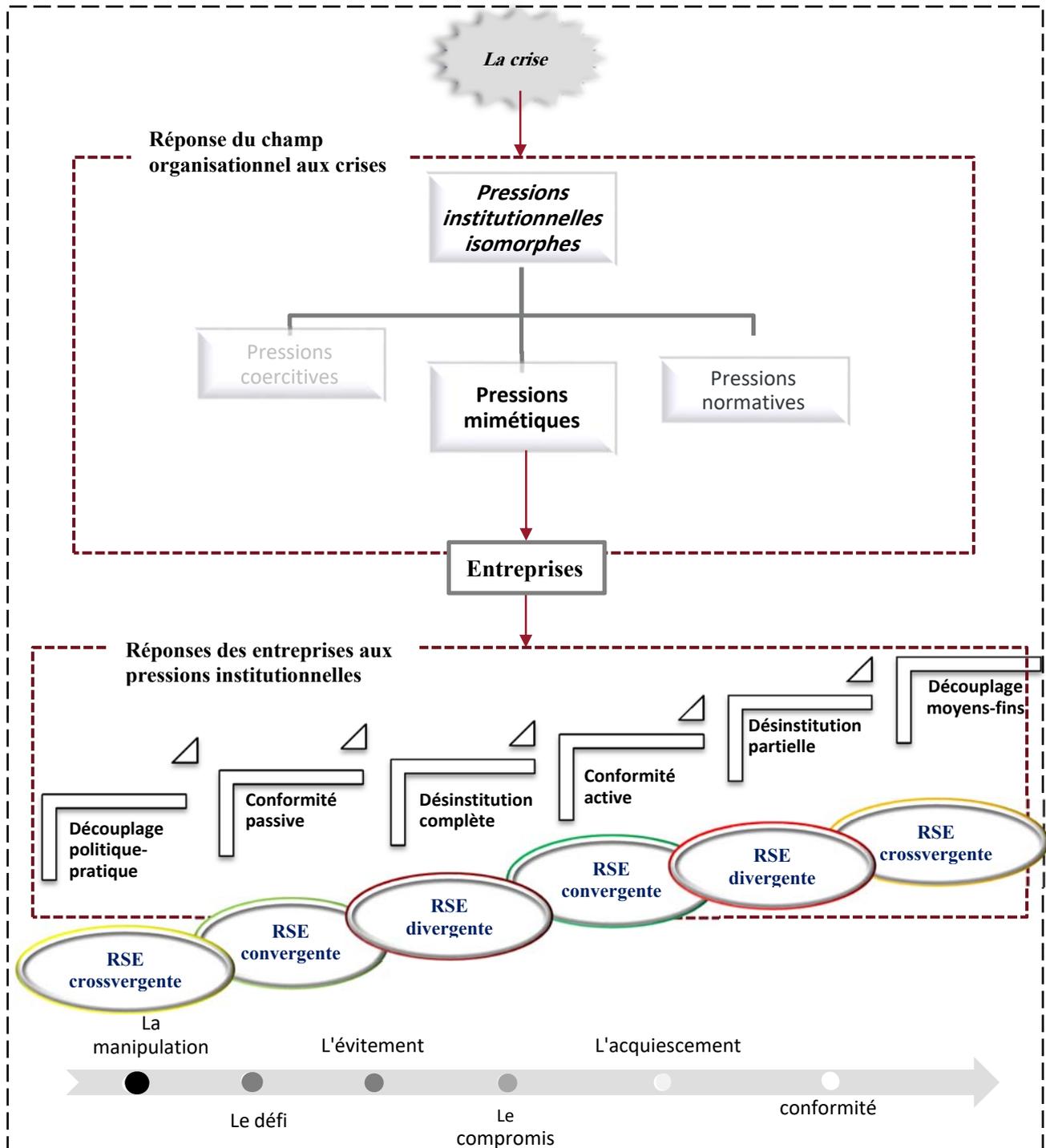
**H11 :** Les RSE institutionnelles convergentes sont moins courantes que les RSE divergentes et cross-vergentes en temps de crise.

**H12 :** Les RSE institutionnelles divergentes sont plus courantes que les RSE convergentes et cross-vergentes en temps de crise.

### 4.3.2.3 Schématisation du premier cadre théorique

S'appuyant sur la revue de littérature réalisée, la **Figure 28** présente la synthèse de la première partie de la thèse qui sera testée empiriquement, c'est-à-dire que les hypothèses déduites de ce cadre seront soit validées, partiellement validées, soit rejetées.

Figure 28 : Synthèse de la première partie de thèse



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature et les résultats empiriques

Le premier cadre théorique répond aux deux premières sous-questions de recherche. La première question concerne l'influence de la crise sur les différentes pressions institutionnelles et la deuxième concerne l'exploration des réponses organisationnelles aux ces pressions.

### 4.3.3 Questions de la recherche : Deuxième cadre théorique

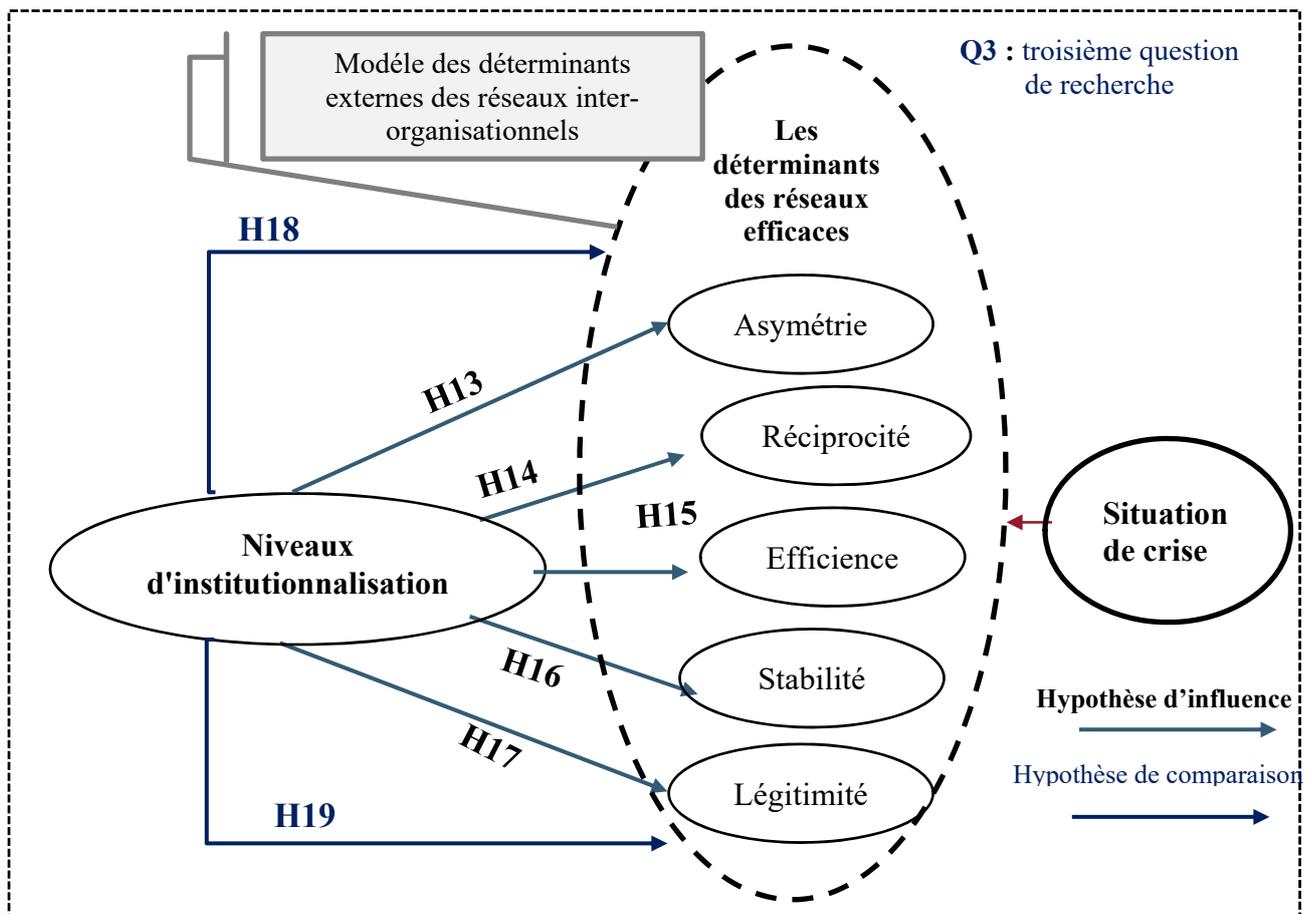
Le deuxième cadre théorique répond à la troisième sous-question de recherche. Ce cadre examine dans quelle mesure les niveaux d'institutionnalisation des stratégies RSE (déjà explorés dans le premier cadre) ont un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le contexte de la gestion de crise.

#### 4.3.3.1 Question # 3 : Relation d'institutionnalisation de RSE et réseaux efficaces

Sur la base de la revue de la littérature réalisée, ce chapitre présente des réponses théoriques à la question suivante :

- **Q3: Le niveau d'institutionnalisation de la RSE a-t-il un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le cadre de la gestion de crise ?**

Figure 29 : Schématisation des hypothèses de la troisième question de recherche



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

La troisième question de recherche explore les effets directs du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les cinq déterminantes des réseaux efficaces (Oliver, 1990).

Et pour répondre à la question 3 de la thèse, les hypothèses qui sont formulées à partir de la revue de littérature réalisée sont formulées comme suit (illustrées par la schématisation de la **Figure 29**):

**H13** : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau présente la meilleure asymétrie.

**H14** : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre une meilleure réciprocité.

**H15** : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de l'efficacité.

**H16** : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de la stabilité.

**H17** : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de la légitimité.

**H18** : L'asymétrie est le déterminant le plus influencé par le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau.

**H19** : La stabilité est le déterminant le moins influencé par le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau.

Ce cadre s'appuie principalement sur le modèle des « *déterminants externes* » d'un réseau inter-organisationnel efficace (Oliver, 1990). Ce cadre s'appuie également sur la complémentarité des paradigmes théoriques existants, en particulier sur le modèle des méta-fonctionnalités de réseaux inter-organisationnels (Albareda & Waddock, 2018).

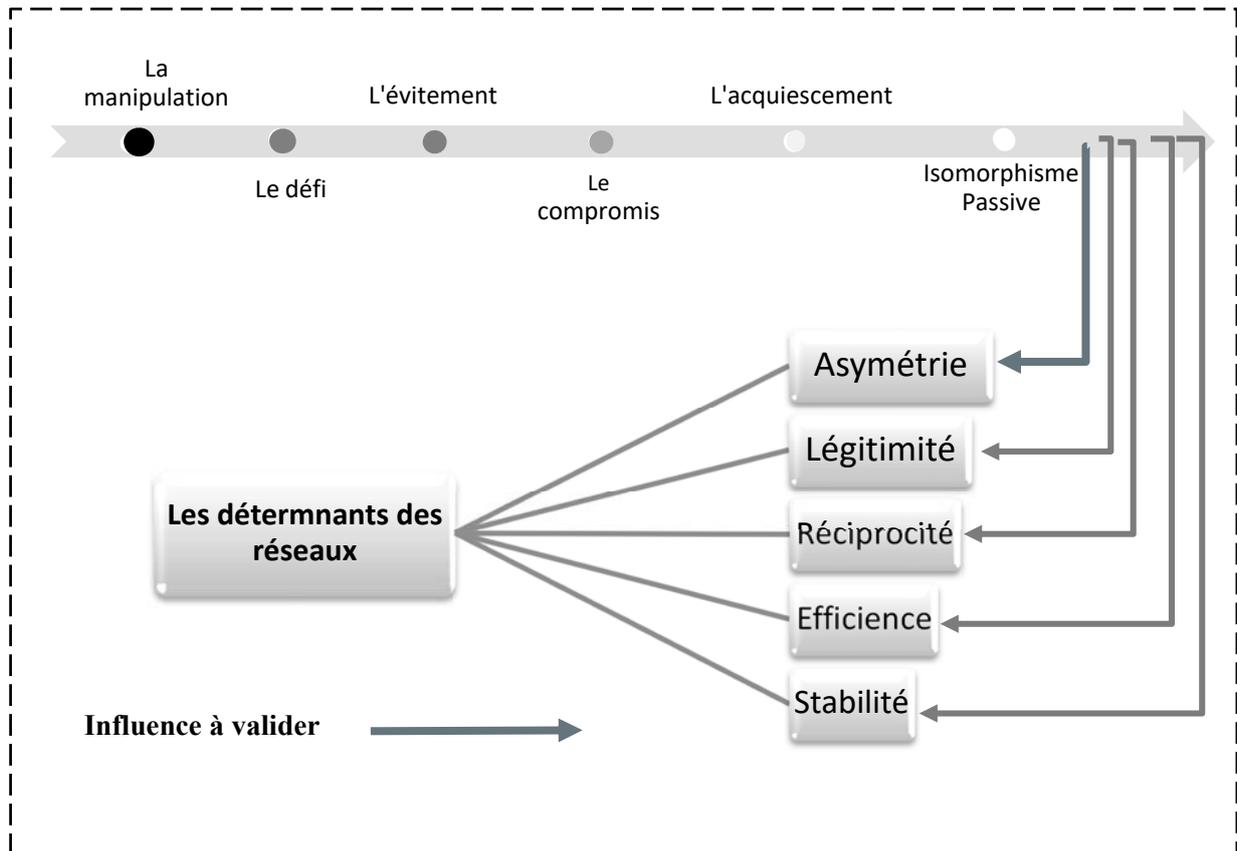
A ce sujet, l'étude explore l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur chacune des cinq méta-fonctionnalités, alors que ces cinq fonctionnalités influencent à leur tour les déterminants des réseaux efficaces.

L'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur chacun des cinq déterminants du réseau efficace sera donc examinée, où une relation positive indique que le réseau atteint son efficacité selon le déterminant étudié.

### 4.3.3.2 Schématisation du deuxième cadre théorique

S'appuyant sur la revue de littérature réalisée, la **Figure 30** présente la synthèse de la deuxième partie de thèse qui sera testée empiriquement, c'est-à-dire que les hypothèses déduites de ce cadre seront soit validées, partiellement validées, soit rejetées.

Figure 30 : Synthèse de la deuxième partie de thèse



Source : conception par l'auteur basée sur la revue de la littérature et les résultats empiriques

Le deuxième cadre théorique répond à la troisième sous-question de recherche qui examine dans quelle mesure les niveaux d'institutionnalisation des stratégies RSE (déjà explorés dans le premier cadre) ont un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le contexte de la gestion de crise.

Ce cadre s'appuie principalement sur le modèle des « *déterminants externes* » d'un réseau inter-organisationnel efficace (Oliver, 1990). Les déterminants des réseaux efficaces (Oliver, 1990) – « *asymétrie, réciprocité, efficacité, stabilité et légitimité* », conduisent à des liens de coopération efficaces que les entreprises établissent volontairement pour répondre à des besoins spécifiques résultant de leur interdépendance externe. En effet, ces déterminants sont les raisons qui motivent les organisations à choisir d'entrer en relation commerciale avec d'autres.

#### **4.3.4 Synthèse de la section**

Cette section présente le cadre théorique de cette thèse, qui est divisée en deux parties.

Le premier cadre théorique répond à deux des premières questions de recherche. La première question concerne les causes (différentes pressions institutionnelles) subies par les entreprises libanaise en situation de crise, depuis le champ organisationnel, et conduisent les organisations à une éventuelle conformité. La deuxième question concerne l'étude des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles selon les trois concepts théoriques centraux de la théorie néo-institutionnelle : isomorphisme (convergence), découplage (cross-vergence) et désinstitutionnalisation (divergence). Les réponses organisationnelles sont représentées sur un continuum de niveaux d'institutionnalisation avec six niveaux allant du niveau le plus élevé au niveau médiocre comme suit : conformité, acquiescement, compromis, évitement, défiance et manipulation.

Le deuxième cadre théorique répond à la troisième question de recherche. Ce cadre examine si les niveaux d'institutionnalisation de la stratégie (RSE), déjà déterminés dans le premier cadre, peuvent influencer l'efficacité des relations de réseau inter organisationnelles en temps de crise.

## **Conclusion**

Ce chapitre a présenté d'abord le contexte spatial et temporel de l'étude empirique, à savoir l'époque où le Liban, en tant que pays en développement, a été frappé par une série de crises, provoquant un effet domino sur ses institutions et sur l'ensemble de la société libanaise.

Le chapitre a décrit les champs organisationnels au Liban en identifiant les qualifications institutionnelles de ces champs en temps de crise. De plus, le chapitre donne un aperçu de l'engagement RSE des entreprises libanaises, dans la période précédant la crise de 2019 ainsi que pendant la crise, où cette crise persistait même au moment de la rédaction de cette thèse. À cet égard, la section souligne que la détresse socio-économique du Liban face aux crises génère une pression supplémentaire sur les entreprises libanaises en ce qui concerne leur intervention sociale auprès de leurs parties prenantes. Cela crée une période extrêmement éprouvante pour le fonctionnement des entreprises. En effet, les crises libanaises fragilisent la situation financière des entreprises et resserrent leurs ressources déjà rares. Malgré cela, certaines entreprises développent systématiquement leurs stratégies sociales, cherchant ainsi à construire leur propre stratégie de résilience. Pour construire une entreprise résiliente, l'entreprise doit repenser sa légitimité sans renoncer à son efficacité (Rahi, 2019). Cependant, la volonté des entreprises de trouver un équilibre entre ces deux objectifs représente un véritable défi compte tenu de la situation macro préoccupante au Liban. C'est à cet égard que le discours revient dans le milieu des affaires au Liban à appartenir à un réseau organisationnel qui pourrait contribuer à la sensibilisation des entreprises en temps voulu, et les aider à atteindre les objectifs de résilience. Dans ce sujet, le chapitre présente le concept de réseaux organisationnels dans le contexte libanais, soulignant ainsi que les réseaux organisationnels émergent comme des besoins de sécurité pour surmonter des ressources rares ainsi que pour gérer la concurrence, tout en gagnant en légitimité, en particulier dans les situations volatiles qui caractérisent l'histoire du pays.

Et concernant la structure méthodologique, cette thèse quantitative s'appuie sur la mesure de variables à partir des données collectées pour réaliser des analyses statistiques (analyse descriptive, exploratoire et causale) afin d'arriver à une conclusion. À ce sujet, le chapitre présente d'abord le cadre conceptuel définissant les concepts et variables de l'étude quantitative ainsi que la compréhension de la manière dont les variables seront liées.

La structure théorique présente deux cadres qui ont été utilisés et qui sont pertinents pour étudier les trois objectifs de cette thèse. Le premier cadre s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle

pour étudier les premiers objectifs et examine de manière descriptive l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983), qui peuvent à leur tour influencer le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE. Le premier cadre traite également le deuxième objectif et explore les réponses des entreprises à ces pressions. À cet égard, la thèse s'appuie sur le modèle de « *réponse organisationnelle stratégique* » d'Oliver (1991), allant de la conformité passive à la résistance active, catalysées par la situation macro perturbée. Le deuxième cadre explore une relation causale (déterministe), en étudiant l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE (déjà exploré dans le premier cadre) sur la construction de réseaux inter-organisationnels efficaces. Ce cadre s'appuie sur le cadre des déterminants externes de l'engagement inter-organisationnel (Oliver, 1990) et examine dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres des réseaux pourrait constituer un facteur favorisant l'efficacité desdits réseaux.

Enfin, à la fin du chapitre, la schématisation des cadres théoriques de la thèse et les hypothèses de base et considérations théoriques de cette thèse ont également été présentées.

---

## CHAPITRE 5 : L'ÉTUDE EMPIRIQUE : ACCÈS AU TERRAIN ET ANALYSE DES DONNÉES

---

### Introduction

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'étude empirique, qui comprend tout d'abord la description détaillée du travail de terrain. À cet égard, une présentation descriptive et exhaustive de la population ciblée, de la constitution de l'échantillon sélectionné, de la méthode adoptée (le questionnaire), de l'évaluation et de la validation de ce questionnaire, ainsi que des techniques de traitement des données seront appliquées.

Dans un second temps, le chapitre présente les résultats empiriques des données quantitatives collectées. Celles-ci permettent, à partir des observations et des analyses réalisées, de confirmer ou d'infirmer le cadre théorique développé précédemment (Giordano & Jolibert, 2012). Ainsi, le chapitre présente l'analyse empirique qui permet de tester la validation/non-validation des hypothèses liées aux deux cadres théoriques déjà développés. Tester les hypothèses sert à répondre aux sous-questions de recherche et par conséquent aboutir à répondre à la question problématique de la thèse. Différentes méthodes d'analyse seront adoptées selon les types de variables ainsi que la relation proposée. De plus, la validation de l'analyse des données sera soigneusement présentée pour garantir l'obtention de résultats valides et fiables.

En effet, cette étape, fondamentale pour produire des résultats solides, valides et fiables), qui est une étape structurante de cette étude, se déroulera en quatre phases :

1. Dans un premier temps, les données collectées et validées selon le critère de validation déjà défini – seront traitées.
2. Vient ensuite l'analyse des réponses et la validation des résultats.
3. Par la suite, les hypothèses seront revues et ajustées en conséquence.
4. Et enfin un rapport de validation/non validation de toutes les hypothèses proposées sera présenté.

Afin de produire un travail clair et structuré, ce chapitre sera composé de trois sections :

**La première section** fournit des descriptions qualitatives du travail de terrain telles que la population ciblée et la constitution de l'échantillon sélectionné pour les différentes étapes de l'étude quantitative. La section présente ainsi la méthode adoptée, c'est-à-dire l'outil de mesure ou l'outil de collecte de données, à savoir le questionnaire, ainsi que l'évaluation et la validation de ce questionnaire.

**La deuxième section** présente les résultats issus des données quantitatives concernant le premier cadre théorique. Elle commence par une analyse descriptive des données relatives au premier cadre, puis de présenter l'analyse, ainsi que les résultats des tests statistiques descriptifs adoptés à cet égard, incluant l'évaluation de la validité du premier modèle théorique.

**La troisième section** expose les résultats issus des données quantitatives en ce qui concerne le deuxième cadre théorique. Elle débute par l'analyse descriptive des données relatives au deuxième cadre, puis de présenter l'analyse des données, et les résultats de régression, y compris l'évaluation de la validité globale du deuxième modèle théorique.

## Section 1 : Accès au terrain

Cette section traite trois sujets concernant le développement méthodologique de la thèse.

- Le premier sujet portera sur la présentation descriptive de la population ciblée.
- Le deuxième sujet traitera de la constitution de l'échantillon sélectionné pour les différentes étapes de cette étude quantitative.
- Et le troisième sujet abordera la présentation de la méthode adoptée, à savoir le questionnaire, ainsi que l'évaluation et la validation de ce questionnaire comme outil de collecte de données.

### 5.1.1 Description de la population ciblée

#### 5.1.1.1 Population cible : taille et caractéristiques

Afin de délimiter le champ de recherche de cette thèse et d'éviter de traiter l'hétérogénéité de l'environnement des affaires libanais, la thèse a opté pour des entreprises appartenant au secteur industriel. Ce secteur industriel libanais contribue largement à l'économie, créant des emplois à haute valeur ajoutée et représentant une source majeure de devises fortes grâce à ses activités d'exportation. La population cible par cette thèse est constituée des moyennes et grandes entreprises du secteur industriel, où ces entreprises comptant au moins 15 employés et qui disposent d'un site internet officiel (**Tableau 28**).

*Tableau 28 : Population cible par l'étude*

Secteur industriel	No. totale des entreprises	Population cible (moyennes / grandes entreprises)
Bouteilles d'eau	203	35
Produits de construction	477	200
Caoutchouc et plastique	320	200
Production de diverses machines électriques	400	100
Meubles et bois	430	200
Production d'électricité, vapeur et eau chaude	114	75
Industrie alimentaire	1660	600
Édition, imprimerie et publicité	260	150
Dispositifs et produits médicaux	100	80
Produits textiles	400	200
Autre <sup>129</sup>	400	160
<b>Somme</b>	<b>4764</b>	<b>2000</b>

*Source : conception par l'auteure<sup>130</sup>*

<sup>129</sup> Usines de recyclage- usines de cuir, de pétrole et de charbon, usines de production de matériaux, mines, carrières - remplissage de gaz- publicité, etc.

<sup>130</sup> Les différents secteurs d'activité industrielle et le nombre d'entreprises correspondant ont été obtenus auprès du ministère libanais de l'Industrie.

D'ailleurs, l'environnement du secteur industriel est particulièrement complexe et hétérogène, comprenant toutes les activités manufacturières et de construction (Abi Azar, 2005). Les industries du Liban vont de celles qui transforment des matières premières sous une forme plus raffinée (par exemple l'acier, le ciment, le plastique et le verre) à celles qui produisent des produits hautement finis (par exemple l'industrie agroalimentaire, pharmaceutique et papetière). En outre, il existe plus de 4 700 entreprises industrielles au Liban dont 26% soit 1 660 industries fabriquant des produits agroalimentaires, suivies par les matériaux de construction (12%) et les produits chimiques (8%) (IDAL, 2023). En 2018, le secteur industriel libanais représentait environ 8 % du PIB (4,2 milliards USD) et employait 20 % de la main-d'œuvre locale (environ 318 000 salariés) (IDAL, 2023).

### **5.1.1.2 Population cible : défis et visions**

En effet, bien que les experts saluent la survie et l'expansion des entreprises au Liban après les temps difficiles de la guerre civile (1975-1989), ils signalent également l'absence de politiques industrielles cohérentes. De plus, la concurrence régionale et mondiale pour la production industrielle libanaise est toujours forte, et les produits libanais souffrent de celle des produits d'importation bon marché. Ainsi, ce type de défi, selon Mezher (1997) pourraient être mieux gérés s'ils étaient accompagnés d'exigences de développement durable. Dans ce contexte, les groupes industriels libanais selon Abi Azar (2005) réalisent que pour survivre dans le monde de la globalisation économique, il faut mobiliser plus de capitaux, développer la capacité d'exportation, et avoir un système de gestion efficace. Selon Abi Azar (2005), le système de gestion efficace qui sert le mieux à améliorer la compétitivité du secteur industriel doit se caractériser par :

- la conviction que la croissance économique doit s'accompagner d'une croissance durable;
- la certitude que les produits, services et processus doivent tous contribuer au développement durable du pays ;
- le maintien de la crédibilité sociale ;
- le maintien d'un dialogue constant avec toutes les parties concernées pour identifier les problèmes et les opportunités et renforcer la crédibilité ;
- et le développement des capacités et productivité des employés.

Par ailleurs, et en 2012, le gouvernement a lancé une série de mesures politiques pour soutenir le secteur industriel du pays, incluant des incitations fiscales, des subventions, une protection des importations et un soutien à des sous-secteurs spécifiques (Hadhri et al., 2016).

**Encadré 4:** Vision du secteur industriel au Liban-2025, pour encouragement le DD<sup>131</sup>

**La vision intégrée du secteur industriel au Liban-2025, sept objectifs opérationnels sont définis par le ministère de l'Industrie :**

- Expansion du marché intérieur en augmentant la production et en réduisant les importations.
- Augmentation des exportations industrielles.
- Augmentation de la capacité de compétitivité de l'industrie nationale, avec cohérence et stabilité.
- Augmentation des investissements et des financements dans le secteur industriel.
- **Encouragement l'industrie verte dans le secteur industriel.**
- Encouragement de nouvelles industries du savoir.
- Médias pour l'industrie

**Encouragement l'industrie verte dans le secteur industriel**

**Les démarches :**

- Utilisation d'énergies renouvelables et alternatives
- Encourager le recyclage.
- Inciter les entreprises à obtenir la certification ISO 14000 et ISO 26000 en matière de la RSE
- Collaborer avec le ministère de l'Environnement
- Promouvoir l'utilisation de bâtiments écologiques et économes en énergie.

**Les outils:**

- Adopter le modèle d'accord de coopération industrielle qui inclut la promotion des industries vertes.
- Diffuser la culture de la conservation de l'énergie (séminaires, formations, médias, publicité, ...)
- Renforcer les activités du Centre Libanais de Production Propre (LCPC).
- Participer à la sensibilisation sur le DD des entreprises industrielles (ateliers, séminaires, formations...).
- Participer à des recherches scientifiques industrielles pour établir et promouvoir le concept de DD.
- Travailler à l'adoption du projet de loi visant à modifier la Loi de l'impôt sur le revenu.
- Travailler avec diverses entités financières pour fournir des prêts bonifiés aux respectueux de DD.
- Chercher de subventions internationales pour la préservation de l'environnement.
- Appliquer progressivement le concept d'industrie verte, en commençant par une licence industrielle.

Source : Lebanon Industry 2025. La vision intégrée du secteur industriel libanais

<sup>131</sup> Lebanon Industry 2025. La vision intégrée du secteur industriel libanais  
[http://www.industry.gov.lb/getattachment/PublicationsAndStudies/vision-\(1\).pdf?lang=en-US](http://www.industry.gov.lb/getattachment/PublicationsAndStudies/vision-(1).pdf?lang=en-US)

L'Encadré 4 présente la vision du secteur industriel au Liban-2025 lancée par le ministre de l'Industrie, pour encourager l'introduction du développement durable, en particulier l'introduction de la production verte dans le secteur industriel.

Cet encadré présente également les outils qui seront adoptés par le Ministre de l'Industrie pour encourager l'industrie verte dans le secteur industriel.

Certes, l'infrastructure d'un pays est très importante pour développer un secteur industriel prospère. Cependant, la détérioration des infrastructures, de plus en plus dégradées depuis 2019 exerce une pression supplémentaire sur l'industrie libanaise. Dans ce contexte, l'un des principaux défis pour les entreprises du secteur industriel au Liban dans le contexte de crise de 2019 est de préserver la qualité de la production tout en restant compétitives.

Par ailleurs, malgré la situation désastreuse de crise de 2019, les résultats de l'enquête menée par la banque mondiale<sup>132</sup> suggèrent que certaines entreprises, notamment dans le secteur industriel, ont relativement bien réussi.

Selon l'enquête, l'une des raisons de ce succès est que les consommateurs ont été contraints de se tourner vers des produits fabriqués localement compte tenu de la crise monétaire. Cela a permis aux entreprises d'étendre et/ou de diversifier leur production pour se substituer aux importations et accroître l'embauche en conséquence.

En plus, et malgré la crise de 2019, une série d'opportunités d'investissement sont apparues dont les entreprises peuvent bénéficier pour approvisionner les marchés locaux, régionaux et internationaux. Avec l'augmentation de la demande pour divers produits et services nécessaires à la lutte contre le COVID-19, IDAL a mis en place un guide qui détaille toutes les exigences nécessaires pour produire des biens industriels en plus des licences nécessaires pour exploiter et exporter.

En octobre 2019, LIBNOR a annoncé deux nouvelles normes<sup>133</sup> spécifiquement destinées au secteur industriel, jugé essentiel dans la lutte contre le COVID-19. Diverses organisations ont offert un soutien technique<sup>134</sup> aux entrepreneurs intéressés par la production de biens pour lutter contre le COVID-19. Le ministère de l'Industrie a publié des réglementations portant sur les

---

<sup>132</sup> Cette enquête a été publiée sur le site de la banque mondiale *What the mega-crises have done to Lebanese firms and workers* (worldbank.org).

<sup>133</sup> Les normes obligatoires concernaient les produits chimiques, les désinfectants et les antiseptiques, ainsi que les vêtements et équipements de protection obligatoires ;

<sup>134</sup> Ci-dessous, les principales organisations ont proposé un soutien en termes de subventions, de prototypage, de mise en réseau ou d'autre assistance technique. Berytech, le projet Lebanon Enterprise Development financé par l'USAID, la Banque européenne de reconstruction du développement (BERD), le Tech Access Partnership (TAP) développé par les Nations Unies.

mesures de sécurité qui doivent être prises dans les installations de fabrication de produits alimentaires et autres installations industrielles.

Par ailleurs, l'ONUDI<sup>135</sup> au Liban a également produit un document résumant toutes les mesures de sécurité à respecter par les entreprises industrielles libanaises pour lutter contre le COVID-19.

### 5.1.1.3 Population cible : préoccupations sociales

De nombreux auteurs, éditoriaux, ainsi que des commissions internationales proposent différents continuums permettant de placer les entreprises en fonction de leur engagement social. Dans son premier numéro, daté de 2007, « La Division du Développement Durable des Nations Unies » définit trois niveaux de normes d'intégration de la RSE entre les normes minimales et maximales. La norme minimale pour qu'une entreprise soit considérée comme engagée dans une stratégie de la RSE est qu'elle remplisse ses obligations légales ou, en l'absence de lois, qu'elle « *ne fasse pas de mal* ».

Une approche médiane va au-delà de la conformité légale, appelant les entreprises à faire de leur mieux et à contribuer positivement au développement durable en tenant compte leurs impacts sociaux et environnementaux. Une norme maximale pointe vers l'alignement actif des objectifs commerciaux internes avec les objectifs sociétaux définis en externe, notamment ceux qui soutiennent le développement durable.

Martinet et Payaud (2008) esquissent une taxonomie graduée des six stratégies RSE, allant de l'entreprise « *Friedmannienne* » à l'entreprise sociale, c'est-à-dire allant des entreprises qui ne pratiquent aucune forme de responsabilité sociale aux entreprises qui font de la RSE leur raison d'être.

Cependant, au regard de l'étude empirique qui fait l'objet de cette thèse, les entreprises extrêmes (l'entreprise « *Friedmannienne* » et l'entreprise sociale) ne font pas partie de la population ciblée. Les entreprises prises en compte dans l'étude empirique sont celles dont la stratégie RSE se situe entre ces deux extrêmes. Ces stratégies sont donc celles qui peuvent être classées selon la taxonomie de (Martinet & Payaud, 2008), qui inclut les stratégies RSE : cosmétique, annexe, intégrée, et BOP (bas de la pyramide).

**1. La RSE « cosmétique ou impliquée »** désigne les entreprises qui se distinguent par leur pratique légère de la RSE. Ces entreprises remplissent quasiment leurs obligations légales.

---

<sup>135</sup> L'Organisation des Nations unies pour le développement industriel

2. **La RSE « annexe ou périphérique »** implique des actions RSE qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise.
3. **La RSE « intégrée »**, la RSE qualifiée d'intégrée, c'est lorsque les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs « sociaux » et peuvent contribuer à une performance dite « globale » (Kaplan & Norton, 2007; Renaud & Berland, 2007). Par ailleurs, la stratégie RSE « intégrée » implique que les activités RSE sont en relation avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proches du cœur de métier.
4. **La RSE « BOP (*bottom of the pyramid*) »** : Sur la base d'observations empiriques, (Prahalad & Ramaswamy, 2004) suggèrent aux entreprises de considérer de façon vigoureuse les 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour – qu'il identifie comme étant la base de la pyramide, soit « bottom of the pyramid ».

## 5.1.2 L'intégrité de l'échantillon retenu

### 5.1.2.1 Analyse descriptive de l'échantillon

Par définition, l'échantillon est un ensemble d'individus choisis dans une population donnée de manière à la représenter le plus fidèlement possible (Adhikari, 2021). Il s'agit de sélectionner des répondants qui assurent la meilleure représentation de la population. Un échantillon est considéré comme représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie.

Concernant cette étude, l'unité d'échantillonnage est constituée d'entreprises opérant dans le secteur industriel au Liban qui ont déjà obtenu des licences et permis pour opérer légalement et conformément à la législation libanaise.

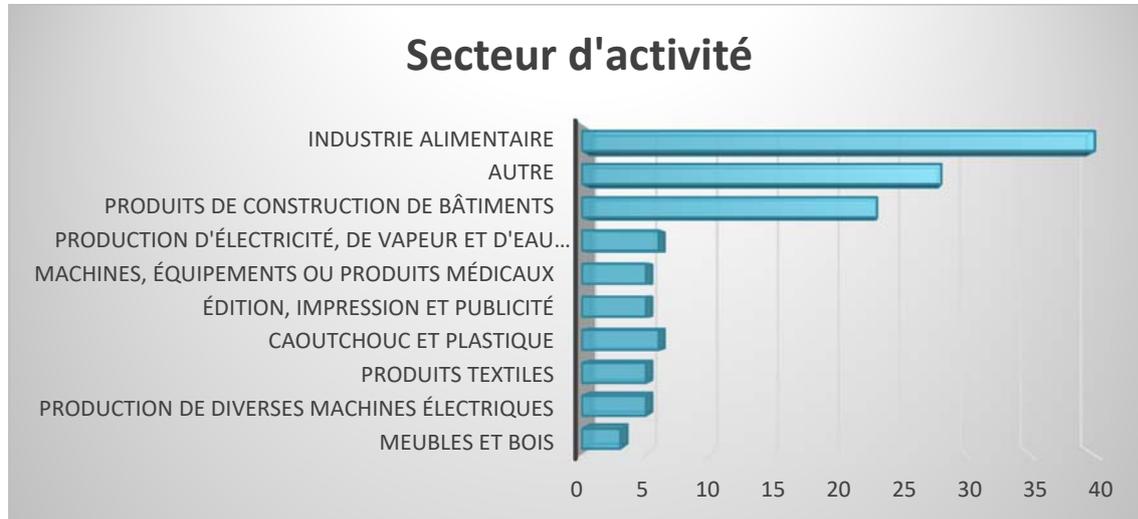
La liste des entreprises industrielles (listes de population ciblée regroupant toutes les entreprises industrielles officielles opérant au Liban regroupées selon leur secteur d'activité) ont été fournies par le Ministre de l'Industrie afin de faciliter l'avancement de cette thèse. Le contact avec les entreprises (celles dont l'adresse email est disponible) s'est d'abord effectué par email.

Cependant, étant donné que le taux de retour était relativement faible, une étape supplémentaire a été franchie : un échantillon aléatoire d'entreprises (plan d'échantillonnage probabiliste, c'est à dire, un échantillonnage aléatoire simple) a ensuite été contacté par téléphone. Certaines des entreprises contactées par téléphone se sont montrées coopératives.

D'autres ont préféré de remplir le questionnaire, sous prétexte soit du manque de temps, soit du caractère confidentiel des informations demandées. Pour cette raison, une grande partie de l'échantillon retenu était constituée d'entreprises dont le dirigeant était connu d'un ami ou d'un

proche qui avait facilité le contact. Par ailleurs, la **Figure 31** et la **Figure 32** présentent la répartition des entreprises de l'échantillon de recherche par secteur d'activité et par emplacement du siège social.

**Figure 31 :** Entreprises échantillon de recherche par secteur d'activité

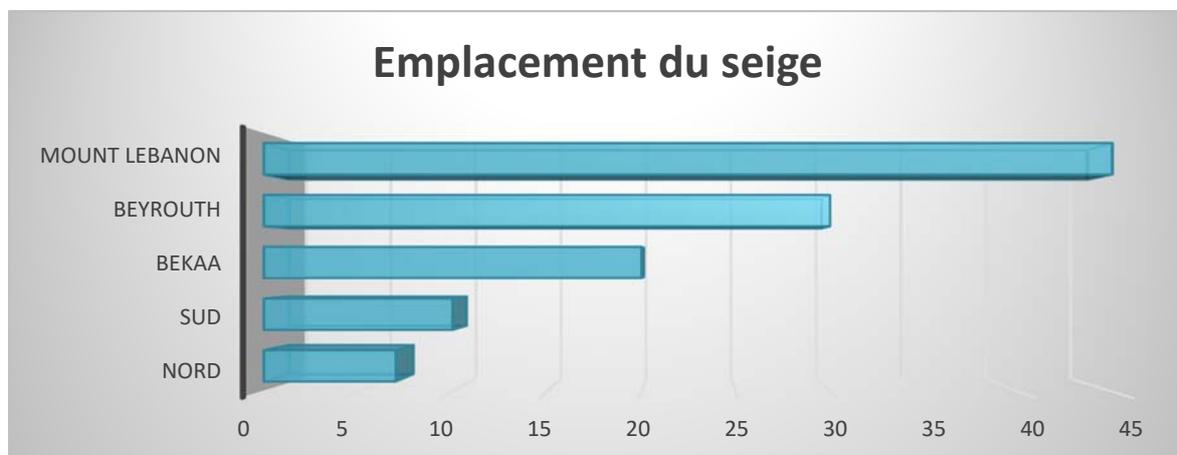


Source : résultats fournis par l'étude empirique

Comme environ 26% des industries actives au Liban sont axées de produits agroalimentaires, suivis des matériaux de construction (12%) (IDAL, 2023), l'échantillon retenu reste représentatif et diversifié en termes de secteur d'activité comme le montre la **Figure 31**.

De plus, et comme environ 60 % des industries actives au Liban sont situées au Mont-Liban et à Beyrouth (IDAL, 2023), l'échantillon retenu reste représentatif et diversifié en termes de localisation géographique et de secteur d'activité comme le montre la **Figure 32**.

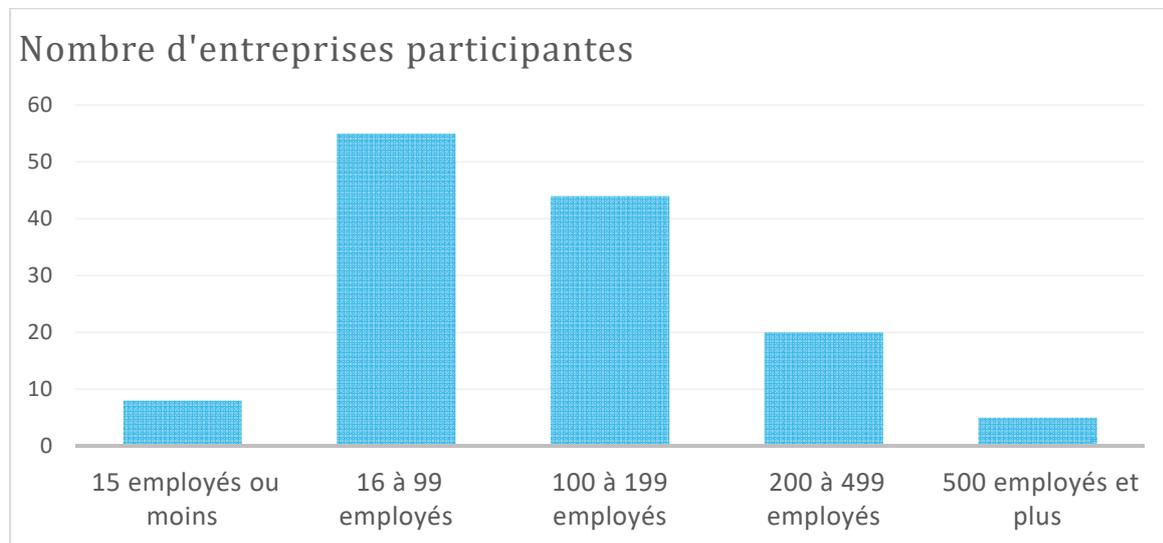
**Figure 32 :** Entreprises échantillon de recherche par emplacement du siège social



Source : résultats fournis par l'étude empirique

Afin de délimiter la portée de cette étude, l'échantillon retenu est composé des moyennes et grandes entreprises appartenant au secteur industriel, employant au moins 15 salariés.

**Figure 33 :** Entreprises échantillon de recherche par nombre de employées



Source : résultats fournis par l'étude empirique

À cet égard, la **Figure 33** illustre la taille des entreprises enquêtées en termes de nombre de salariés, en précisant que la participation des entreprises de moins de 15 employés n'a pas été prise en compte.

### 5.1.2.2 Taille de l'échantillon

L'estimation de la taille de l'échantillon est une étape importante pour mener une recherche valide et généralisable. En effet, de nombreux paramètres tels que le nombre de variables, les modèles de recherche et les marges d'erreur sont essentiels pour estimer une taille d'échantillon scientifiquement correcte.

De plus, la détermination de la taille de l'échantillon dépend également des techniques d'analyse des données choisies.

La principale méthode d'échantillonnage est d'obtenir un échantillon représentatif, car la méthode donne à chaque individu de la population une chance égale et donc l'efficacité et la précision des résultats que nous escomptons.

À cet effet, la taille de l'échantillon a été déterminée en suivant la méthode de Schwartz (2012). Elle a été calculée avec un degré de confiance de 95% et une marge d'erreur de plus ou moins 5%.

$$n = z\alpha/2 pq/d^2$$

Où  $n$  est la taille de l'échantillon ;

$z = 1$  : est un effet grappe ;

$\alpha$  : correspondant aux niveaux de confiance les plus couramment utilisés :

- 90% : score  $\alpha = 1,645$
- 95% : score  $\alpha = 1,96$
- 99 % : score  $\alpha = 2,576$

$p$  : l'écart type revient à estimer dans quelle mesure les réponses reçues varieront les unes des autres et de la moyenne du groupe.

Dans cette étude,  $p = 50\%$  ; soit  $=0.5$  ;

$$q = 1 - p = 0.5$$

$d$  : est la marge d'erreur d'échantillonnage choisie, qui est égale à 5 %.

Sur la base de cette formule et pour une probabilité de 50% et en prenant une marge d'erreur de 5% avec un intervalle de confiance de 90%, la taille de notre échantillon à enquêter est :

$$n = 1,645 \times 0,5 \times 0,5 / 0,05^2 = 164, \text{ soit } n = 164 \text{ entreprises}$$

Étant donné que la population mère de l'étude est inférieure de 100 000, la taille réelle de l'échantillon est  $n'$  et sera déterminée par un facteur de correction en suivant la formule de Thiétart et al (2003).

Cette dernière se présente comme suit :

$n' = nN / N+n$  où  $N= 2000$  (la taille de la population) avec un taux de sondage de 1/10, donc pour le facteur de correction, la taille de l'échantillon devient :

$$n' = 164 \times 2000 / 2000 + 164 = 150, \text{ soit } n' = 150 \text{ entreprises}$$

Et lorsque la taille de l'échantillon est supérieure à 5 % de la population totale, il est préférable d'appliquer une correction de population finie (souvent abrégée FPC) (Bolarinwa, 2020), qui est calculée comme suit :

$FPC = \sqrt{(N-n) / (N-1)}$ , où  $N= 2000$  (la taille de la population), donc pour le facteur de correction,  $FPC = \sqrt{(2000-150) / (2000-1)}$ ,  $FPC = 0.91$

La taille de l'échantillon devient  $n' = 150 \times 0.91 = 136$  soit  $n' = 136$  entreprises ;

### **5.1.3 Présentation, évaluation et validation de l'outil de collecte de données**

#### **5.1.3.1 Outil de collecte de données adopté : le questionnaire**

Pour répondre empiriquement aux questions problématiques de cette thèse, une méthode quantitative a été adoptée. Après avoir identifié les variables et indicateurs les plus pertinents, une synthèse a été réalisée pour construire un questionnaire cohérent. Il s'agit en effet de la méthode de collecte de données la plus courante pour la recherche quantitative (Adhikari, 2021).

#### **5.1.3.2 Validité de l'outil de collecte de données**

Afin de vérifier que les données qui seront collectées reflètent bien la réalité, il convient dans un premier temps de vérifier que de l'outil de collecte de données (l'outil de mesure) adopté répond aux critères de validité. À cet égard, il est donc nécessaire que l'outil de collecte de données présente de multiples qualités pour garantir que les données qui seront collectées représentent la réalité recherchée (Drucker-Godard et al., 2014).

En effet, plusieurs mesures de validation à différentes étapes de cette étude quantitative ont été suivies. À ce sujet, la validation du contenu du questionnaire a été assurée à travers le processus de pré-test desdits outils de mesure, ainsi que la validation du format et de l'échelle. La triangulation adoptée tant dans le questionnaire renforce également la validité e l'outil de mesure adopté. En effet, les arguments qui soutiennent la validité de l'outil de mesure sont présentés dans la partie qui aborde la validité et la fiabilité de la recherche.

En résumé, la version finale du questionnaire (présentée en annexe) a fait l'objet de plusieurs étapes de validation. La validation visait à examiner la validité de contenu et la validité de construction des outils de mesure adoptés, comme détaillé dans la section qui traite de la validité et de la fiabilité de cette thèse au chapitre 6.

#### **5.1.3.3 Version finale du questionnaire**

Après avoir effectué le changement requis suite au pré-test, le temps moyen pour remplir le questionnaire se situe désormais entre 10 et 15 minutes. Cette durée semble suffisante pour collecter des informations pertinentes sans provoquer de perte de concentration ni créer un effet de lassitude.

Pour augmenter davantage le taux de participation, des questionnaires TYPEFORM en trois langues (français, anglais et arabe) ont été créés. Le questionnaire final au format PDF se trouve en annexe.

#### **5.1.3.4 Architecture du questionnaire**

Le questionnaire adopté (**Figure 34**) se composait de quatre parties et était divisé en deux sections, où le passage d'une partie à l'autre est présenté par un court paragraphe qui précise le construit auquel les questions se réfèrent.

Des informations générales sur l'entreprise sondée concernant le secteur d'activité de l'entreprise et l'emplacement du siège social ont été demandées uniquement pour garantir la diversité. Cependant ces informations ne seront pas prises en compte en tant que variables dans le cadre de ladite étude.

##### **Division-1**

**Partie 1 :** L'influence de la crise sur les trois pressions institutionnelles : coercitive, mimétique, normative, pour déterminer laquelle de ces pressions est la plus significative en temps de crise. Pour ce faire, l'entreprise participant au sondage devait préciser pour chaque affirmation si celle-ci était la plus significative, avant ou après la crise. Les 15 affirmations représentent 5 affirmations pour chaque type des pressions citées ci-dessus.

**Partie 2 :** La deuxième partie concerne la mise en œuvre des politiques RSE. Il s'agit en fait d'examiner l'engagement des entreprises auprès des organisations nationales/internationales qui promeuvent la RSE ou qui sont pionnières pour relever les défis du développement durable (DD) et/ou la mise en place d'une charte éthique pour aligner les stratégies de l'entreprise sur des principes universels de RSE. Les informations recueillies dans cette partie seront utilisées ultérieurement en complément de la partie 3 (Pratiques RSE), pour évaluer si l'entreprise aligne ses politiques et ses pratiques sur des principes universels de RSE.

**Partie 3:** La troisième partie de ce questionnaire complète ce que nous avons commencé dans la deuxième partie concernant la détermination du niveau d'institutionnalisation de l'entreprise vis-à-vis de sa stratégie RSE. Cette partie examine donc la conformité des entreprises au regard d'un ensemble détaillé d'activités RSE menées par des entreprises en situation de crise, et liées aux trois axes RSE (axe vers les salariés, axe vers client/fournisseur, et axe vers la communauté). Dans cette partie, la conformité de chaque activité réalisée par l'entreprise sera exprimée selon une échelle de Likert en 5 points<sup>136</sup>, où 1 signifie une conformité modeste et 5 signifie une conformité totale (institutionnalisation complète).

---

<sup>136</sup> Il s'agit de la variation d'une échelle de 5 points dans laquelle les options adjacentes sont moins radicalement différentes (ou plus progressivement différentes) les unes des autres par rapport à une réponse oui ou non. Cet

Dans la troisième partie du questionnaire, deux objectifs seront visés :

**1. Le premier objectif :** compléter les résultats de la deuxième partie, en déterminant le niveau d'institutionnalisation de l'entreprise au regard de sa stratégie RSE comme suit :

$\Sigma$  Politiques RSE (partie 2) +  $\Sigma$  Pratiques RSE (partie 3) pour chaque entreprise sondée. Une échelle d'institutionnalisation des stratégies RSE (acquiescée, compromise, évitée, contestée, manipulée) sera établie à l'issue de cette partie.

**2. Le deuxième objectif:** une échelle comparative entre la mise en œuvre des politiques RSE et la mise en œuvre des pratiques RSE sera établie. Cette échelle permettra de comparer le niveau de mise en œuvre des politiques RSE (politiques RSE déterminées en partie 2) avec le niveau de mise en œuvre des pratiques RSE (pratiques RSE, déterminées en partie 3) de chaque entreprise interrogée dans l'enquête.

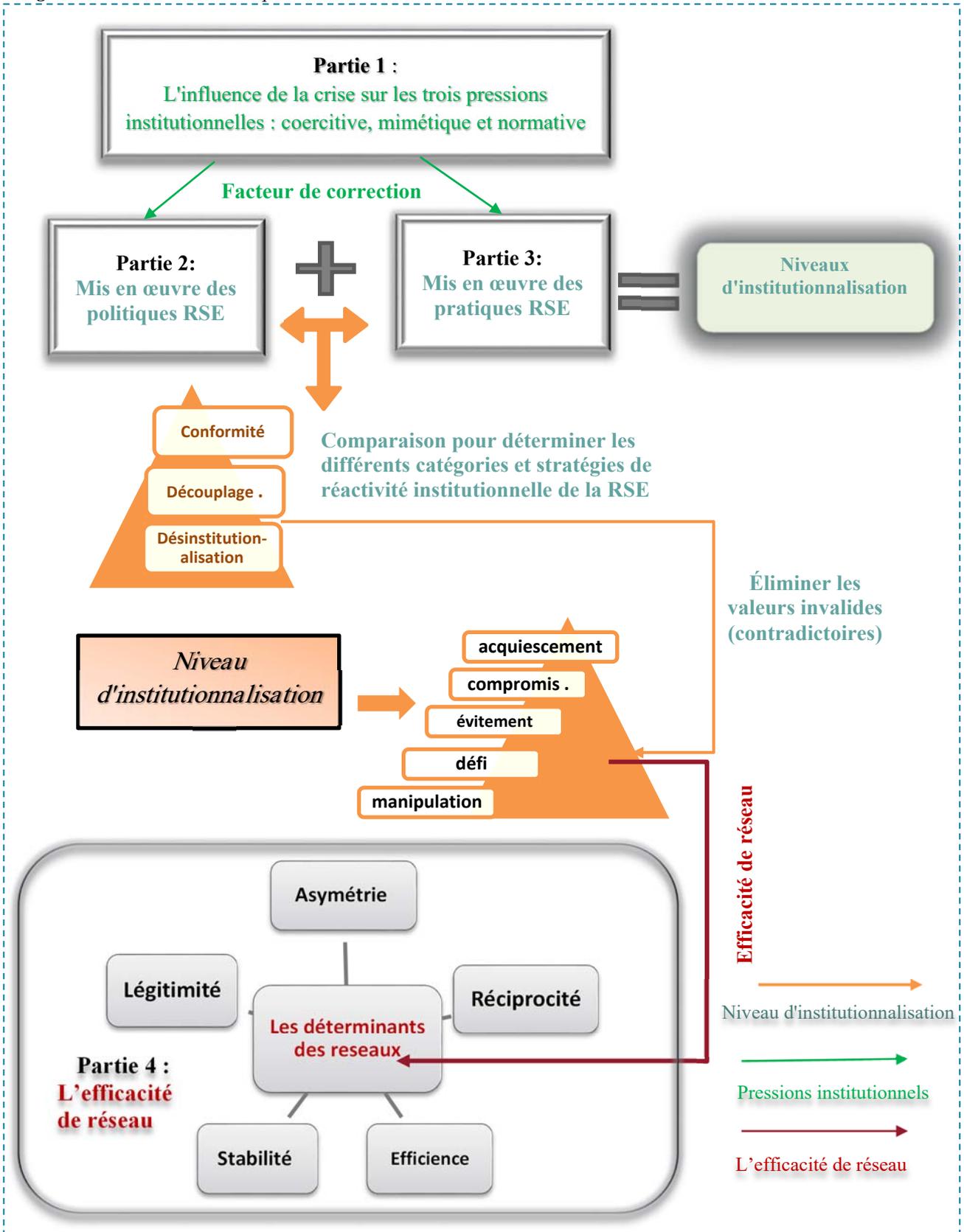
A cet égard, la détection d'une harmonisation voire d'un écart entre ces deux niveaux détermine les différentes catégories et stratégies de réactivité institutionnelle des entreprises au regard de leurs stratégies RSE (conformité, découplage, etc.). Donc, la détection de :

- Un très haut niveau de mise en œuvre des politiques RSE et très haut niveau de mise en œuvre des pratiques RSE, permettrait de décrire les stratégies RSE de ces entreprises pourraient être décrites comme institutionnalisation isomorphe de Conformité Passive « **CP** ».
- Haut niveau de mise en œuvre des politiques RSE et haut niveau de mise en œuvre des pratiques d'activité RSE (dynamisme permis compte tenu de la situation de crise), les stratégies RSE de ces entreprises pourraient être décrites comme institutionnalisation isomorphe de Conformité Active « **CA** ».
- Faible niveau de mise en œuvre des politiques RSE mais un niveau élevé (haut niveau) des pratiques RSE : les stratégies RSE de ces entreprises pourraient être décrites comme Découplée Moyens-Fins « **DMF** ».
- Haut niveau de mise en œuvre des politiques RSE mais un faible niveau de mise en œuvre des pratiques RSE, les stratégies RSE de ces entreprises pourraient être décrites comme Découplage Politique-Pratique « **DPP** ».

---

éventail plus large de choix (étape par étape) offre plus d'indépendance à un participant pour choisir l'option "exacte" plutôt que de choisir une option "fermée" (Joshi et al., 2015).

Figure 34 : L'architecture de questionnaire



Source : conception par l'auteure

- Relativement faible niveau de mise en œuvre des politiques de la RSE et relativement faible niveau de mise en œuvre des pratiques de la RSE, les stratégies RSE de ces entreprises pourraient être qualifiées de Désinstitutionalisation Partielle « **DIP** ».
- Enfin, un très faible niveau de mise en œuvre des politiques et pratiques de la RSE reflète un phénomène de Désinstitutionalisation Complète « **DIC** ».

## **Division-2**

**Partie 4** : La quatrième partie teste si la stratégie sociale de l'entreprise interrogée pourrait encourager ladite entreprise à travailler en réseau ainsi que à faciliter l'intégration en réseau en temps de crise.

De plus, le questionnaire utilise cinq variables représentant cinq objectifs d'un réseautage efficace (les cinq déterminants d'un réseau efficace) et chaque variable comporte quatre indicateurs. Cette partie teste la contribution potentielle de la stratégie RSE de l'entreprise sondée à chacun de ces indicateurs d'efficacité des réseaux.

### **5.1.3.5 Mode d'administration du questionnaire**

Le questionnaire (en trois langues) a été distribué à une population pertinente d'entreprises industrielles au Liban par email, sur les réseaux sociaux et parfois par l'application WhatsApp. La phase de collecte de données était prévue sur environ six semaines.

La collecte de données a été conçue pour minimiser la subjectivité et les préjugés en fournissant une clause de confidentialité dans la demande soumise qui met l'accent sur le statut anonyme de la collecte de données. Fournir de telles assurances visait à minimiser le risque associé à des retours d'information inexacts, peu fiables ou incomplets. D'ailleurs, toutes les entreprises contactées ont été informées de la finalité recherchée, en mettant l'accent sur le cadre académique de la recherche, le temps nécessaire pour répondre au questionnaire, les thématiques abordées et le caractère anonyme des réponses

Les liens du questionnaire ont été envoyés à 2 000 entreprises industrielles au Liban. Un taux de réponse de 5% a été atteint. Enfin, l'étude empirique a porté sur un échantillon de 130 entreprises industrielles. Puisque les décisions stratégiques sont prises par les plus hautes directions, les participants à cette étude étaient des managers, dirigeants, ou bien responsables chargés de mission RSE (acteurs au sein des entreprises impliqués dans la gestion sociale).

### **5.1.4 Validité primaire des données collectées**

Cette étape de recherche consiste à mettre les données collectées sous une forme exploitable. Après avoir réalisé les enquêtes, la saisie des données a d'abord été fusionnée (à partir de trois formulaires distribués dans des langues différentes), puis ajustée.

En effet, l'évaluation de la qualité des données constitue comme une étape importante dans le processus de recherche en sciences de gestion. Pour ce faire, il est nécessaire d'examiner leurs qualités et d'identifier l'ampleur des différentes catégories d'erreurs avant d'analyser les données (Nakou, 2022). Les données collectées ont d'abord été examinées pour supprimer manuellement les réponses invalides visibles (les mêmes réponses dominantes tout au long du questionnaire).

Les réponses hors du champ de la population étudiée sont directement éliminées.

A ce sujet, 15 réponses ont été éliminées, soit en raison d'une réponse incorrecte, soit en raison de la taille des entreprises hors champ, soit en raison de l'appartenance au secteur non industriel. Le fichier Excel filtré a été exporté vers le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science en version 28.0.1 sous Windows 10) pour la production de tableaux statistiques.

### **5.1.5 Synthèse de la section**

Cette section présente trois sujets concernant le développement méthodologique de la thèse.

Le premier sujet abordé par cette section est la présentation méthodologique de la population étudiée. À ce sujet une description qualitative, des défis et des visions de cette population a été présentée.

Le deuxième sujet concerne la constitution de l'échantillon sélectionné pour les différentes étapes de cette étude quantitative.

Et le troisième sujet abordé par cette section est la présentation de la méthode adoptée (le questionnaire), ainsi que l'évaluation et la validation de ce questionnaire comme outil de collecte de données.

## **Section 2 : Premier cadre : l'influence de la crise sur les niveaux d'institutionnalisation de la RSE**

Cette section présente les résultats issus des données quantitatives concernant le premier cadre théorique. Il s'agit tout d'abord de réaliser l'analyse descriptive des données relatives au premier cadre théorique, puis de présenter l'analyse des résultats des tests statistiques adoptés à cet égard, incluant l'évaluation de la validité du modèle théorique. Cette section explore d'abord, de manière empirique, l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983) qui, à leur tour, incitent les organisations à orienter leurs stratégies RSE vers une forme institutionnelle convergente. Ensuite, la section explore la réactivité institutionnelle des organisations en réponse aux pressions institutionnelles et détermine ainsi le continuum des niveaux d'institutionnalisation des entreprises interrogées.

### **5.2.1 Description du processus d'analyse des données empiriques**

Le processus d'analyse des données empiriques consiste à mettre les données collectées sous une forme exploitable. À cet égard, après avoir réalisé les enquêtes, la saisie des données a été élaborée à l'aide de feuilles Excel, fusionnant ainsi les données collectées à partir des différents formulaires de questionnaire en trois langues.

Les fichiers Excel résultants ont d'abord été examinés pour supprimer manuellement les réponses invalides visibles (selon les critères de validation déjà définis, par exemple, supprime la contribution qui reflète les mêmes réponses dominantes tout au long du questionnaire). Le fichier filtré ainsi obtenu a été exporté vers le logiciel SPSS pour la production de tableaux statistiques.

Cette section traite des résultats empiriques de la première partie de l'étude empirique. L'objectif de la première partie de l'étude quantitative est d'analyser l'influence de la crise libanaise sur l'adaptation des stratégies RSE des entreprises industrielles opérant au Liban. Cette adaptation est explorée en examinant d'une part l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles exercées sur les entreprises provenant du champ organisationnel, et en examinant d'autre part les réponses des entreprises à ces pressions.

En termes plus clairs, les données collectées dans la première partie du questionnaire seront utilisées pour explorer l'influence des crises sur les pressions institutionnelles directes (pressions coercitives PC, pressions mimétiques PM et pressions normatives PN) qui conduisent les entreprises à se conformer aux exigences institutionnelles en matière de la RSE.

En outre, les données collectées dans les deuxième et troisième parties du questionnaire serviront à explorer les réponses des entreprises aux pressions institutionnelles et qui déterminent leur réactivité institutionnelle, allant de la convergence passive à la divergence active, et se traduisant par un continuum de niveau d'institutionnalisation en conséquence.

## 5.2.2 Analyse des données relatives à la Question #1

La question #1 explore dans quelle mesure la situation de crise peut influencer les différentes pressions institutionnelles exercées sur les entreprises pour les inciter à institutionnaliser leurs stratégies RSE. Ces pressions institutionnelles sont classées selon le cadre de (DiMaggio & Powell, 1983) en trois types de pression : coercitif, mimétique et normatif.

A cet égard, les données recueillies dans la première partie du questionnaire reflètent une comparaison longitudinale entre deux périodes temporelles, avant et pendant la crise libanaise de 2019.

Il a été demandé aux répondants d'indiquer si les énoncés proposés, qui décrivent différentes formes de pressions institutionnelles pouvant être exercées sur les entreprises, étaient plus significatives avant ou après la crise libanaise.

### 5.2.2.1 Résultats des données collectées

Selon les résultats de l'étude empirique, le **Tableau 29** présente les données empiriques traitées concernant la somme moyenne des trois types de pressions institutionnelles, avant et après la crise.

*Tableau 29 : Données empiriques liées aux pressions institutionnelles avant/pendant la crise*

	<b>Pressions coercitives</b>	<b>Pressions mimétiques</b>	<b>Pressions normatives</b>
<b>Moyenne avant 2019 (avant la crise)</b>	122.47	79.38	89.69
<b>Moyenne après 2019 (pendant la crise)</b>	77.38	116.08	110.31

*Source : résultats fournis par l'étude empirique*

A cet égard, le test T (*apparié*) sera utilisé pour comparer la différence moyenne pour chaque variable (chaque pression institutionnelle : PC, PM, et PN).

Le test T par exemple servira à déterminer les résultats type de la différence de moyennes entre les différentes pressions institutionnelles. Le calcul de la valeur de T pourrait être obtenu en divisant la différence de moyenne observée par l'erreur type de la différence.

### 5.2.2.2 Test t pour comparer la différence entre les moyennes

Le test T peut être utilisé pour tester des phénomènes ou des concepts exposés à deux conditions expérimentales. En effet, le but de ce test est de vérifier l'effet de la variable indépendante (la situation de crise dans notre cas) sur la variable dépendante (les pressions institutionnelles). Nous mesurons donc les variables dépendantes (PC, PM et PN) avant et après l'intervention de la variable indépendante (situations de crise).

Le test T permet de comparer les variables dans leurs propres contextes ou situations temporelles. Cela permet de détecter des différences si elles existent effectivement. La valeur de la différence (avant et après par exemple) indique son importance. À cet égard, le test T fournit un résultat clair : il nous indique si la différence observée entre les deux mesures est statistiquement significative, donc si elle n'est pas simplement due au hasard.

Concernant cette étude quantitative dans son premier objectif, et considérant la mesure des pressions institutionnelles, avant et après la crise, si le résultat du test T est positif, cela signifie que ce type de pressions institutionnelles après la crise est plus élevé qu'avant la crise, et vice-versa.

D'ailleurs, et s'il n'y a pas de différence réelle, l'hypothèse de l'influence présumée devient invalide.

Un test t pour échantillons appariés utilise toujours l'hypothèse nulle suivante :

- **H<sub>0</sub>** :  $\mu_1 = \mu_2$  (les moyennes des pressions institutionnelles, avant et après la crise sont égales).

L'hypothèse alternative peut être bilatérale, à gauche ou à droite :

- **H<sub>1</sub> (bilatéral)** :  $\mu_1 \neq \mu_2$  (les moyennes des pressions institutionnelles ne sont pas égales)
- **H<sub>1</sub> (à gauche)** :  $\mu_1 < \mu_2$  (les moyennes des pressions institutionnelles avant est inférieure aux moyennes des pressions institutionnelles après).
- **H<sub>1</sub> (à droite)** :  $\mu_1 > \mu_2$  (les moyennes des pressions institutionnelles avant est supérieure aux moyennes des pressions institutionnelles après)

Nous utilisons la formule suivante pour calculer la statistique de test T :

$$t = x_{\text{diff}} / (s_{\text{diff}} / \sqrt{n})$$

Où:

- **x<sub>diff</sub>** : exemple de moyenne des différences
- **s** : exemple d'écart type des différences
- **n** : taille de l'échantillon (=100 dans notre cas)

Si la valeur p qui correspond à la statistique de test T avec (n-1) degrés de liberté est inférieure au niveau de signification choisi (la valeur adoptée dans cette thèse est  $\alpha = 0,05^{137}$ ), alors l'hypothèse nulle pourrait être rejetée.

### 5.2.2.3 Validation confirmatoire : l'effet de taille du test du $\eta$ -carré

En effet, la différence moyenne, même si elle est significative en termes statistiques (test- T), peut s'avérer insignifiante en termes opérationnels (Cohen, 2013).

Lors de la comparaison de données importantes, il est possible de détecter une différence de moyenne significative même avec de très faibles différences entre les mesures.

Et pour apprécier la signification de la différence de moyennes, une méthode d'analyse de confirmation largement utilisée consiste à calculer la taille de l'effet (size effect) qui fait référence à la force ou à la magnitude de l'association.

Tabachnick et Fidell (1996) définissent la taille de l'effet comme « *la proportion de la variance totale de la variable dépendante qui est expliquée par la connaissance des niveaux de la variable indépendante* ». Les auteurs parlent de la distance entre  $H_0$  et  $H_1$ .

Cohen (1988) explique différentes façons de calculer la taille de l'effet dont la plus commune est le calcul de l'eta-carré partiel ( $\eta^2$ ) (partial eta squared) qui est fourni par SPSS avec la formule suivante :

$$\eta^2 = t^2 / (t^2 + n - 1), \text{ Où}$$

**t** : valeur de t-TEST

**n** : taille de l'échantillon

L'eta-carré représente donc la proportion de variance de la variable dépendante (la variable testée) expliquée par la variable indépendante. Cet indice varie entre 0 et 1 et les balises suivantes ont été élaborées par Cohen (1988) pour guider son interprétation.

Autour de 0.01 ..... Effet de petite taille (effet faible)

Autour de 0.06 ..... Effet de taille moyenne (effet modéré)

Autour de 0.14 et plus ..... Effet de grande taille (effet fort)

---

<sup>137</sup> Les choix courants sont  $\alpha = (0,10, 0,05 \text{ et } 0,01)$

## 5.2.2.4 Évaluation du modèle théorique : hypo (1 à 5) et hypo T

### 5.2.2.4.1 Test T pour tester les hypothèses 1, 2 et 3

Selon les résultats de l'étude empirique, le **Tableau 30** présente les différences moyennes des pressions institutionnelles avant et après la crise, tout en affichant également la valeur p calculée pour chaque type de pression.

*Tableau 30 : Différences moyennes des pressions institutionnelles avant/pendant la crise*

Pressions Institutionnelle	Pressions Coercitives	Pressions Mimétiques	Pressions Normatives	Pressions Totales
<b>Moyenne avant 2019 (avant la crise)</b>	122.47	79.38	89.69	293
<b>Moyenne après 2019 (pendant la crise)</b>	77.38	116.08	110.31	303
<b>T –TEST</b>	-4.762	4.003	2.426	0.61
<b>P-VALUE</b>	0.000	0.000	0.017	0.54
<b><math>\eta^2</math></b>	0.18	0.15	0.06	0.003

*Source : résultats fournis par SPSS*

Comme le montre le **Tableau 30** :

- La moyenne des pressions coercitives diminue en temps de crise, passant de 122,47 à 77,53. De ce fait, et selon le test T (T- test = - 4.762), la différence d'intensité des pressions coercitives est significativement plus faible pendant la crise de 2019 (valeur négative). Puisque la valeur p ( $p = 0,000$ ) est inférieure au niveau de signification  $\alpha = 0,05$ , cela conduit à rejeter l'hypothèse nulle (l'hypothèse nulle affirme que la pression coercitive avant la crise est la même qu'après, c'est-à-dire aucune influence de la crise sur les pressions coercitives). Par conséquent, le résultat statistique du test T indique que les situations de crise influencent négativement les pressions coercitives en faveur de l'institutionnalisation de la RSE.
- Quant aux pressions mimétiques, les résultats montrent que la moyenne augmente, passant de 77,53 à 116,08. Ainsi, et selon le test T (T- test = 4.003), la différence d'intensité des pressions mimétiques est significativement plus importante pendant la crise qu'avant (valeur positive). Puisque la valeur p ( $p = 0,000$ ) est inférieure à niveau de signification  $\alpha = 0,05$ , cela conduit à rejeter l'hypothèse nulle (l'hypothèse nulle

affirme que les pressions mimétiques avant la crise sont les mêmes qu'après, c'est-à-dire aucune influence de la crise sur les pressions mimétiques). Par conséquent, le résultat statistique du test T indique que les situations de crise influencent positivement les pressions mimétiques en faveur de l'institutionnalisation de la RSE.

- De même pour les pressions normatives, les résultats montrent que la moyenne augmente, passant de 89,69 à 110,31. Ainsi, selon le test T (T- test = 2.426), la différence d'intensité des pressions normatives est significativement plus importante pendant la crise qu'avant (valeur positive). Puisque la valeur p ( $p=0,017$ ) est inférieure à niveau de signification  $\alpha = 0,05$ , cela conduit à rejeter l'hypothèse nulle (l'hypothèse nulle affirme que les pressions normatives avant la crise sont les mêmes qu'après, c'est-à-dire aucune influence de la crise sur les pressions normatives). Ainsi, le résultat statistique du test T indique que les situations de crise influencent positivement les pressions normatives en faveur de l'institutionnalisation de la RSE.

#### **5.2.2.4.2 Test T pour tester l'hypo HT**

Pour les pressions institutionnelles totales, les résultats montrent que la moyenne augmente, passant de 293 à 303. Ainsi, et selon le test T (T- test = 0.61), la différence d'intensité des pressions institutionnelle totales est plus importante pendant la crise qu'avant (valeur positive). Puisque la valeur p ( $p=0,54$ ) est supérieure à niveau de signification  $\alpha = 0,05$ , cela ne permet pas de rejeter l'hypothèse nulle (qui affirme que les pressions institutionnelles totales avant la crise sont les mêmes qu'après, c'est-à-dire aucune influence de la crise sur la totalité des pressions institutionnelles).

Ainsi, le résultat statistique du test T ne valise pas que les situations de crise ont une influence positive sur l'ensemble des pressions institutionnelles pour l'institutionnalisation de la RSE.

#### **5.2.2.4.3 Validation confirmatoire : l'effet de taille $\eta$ -carré**

D'après les résultats empiriques (**Tableau 30**), nous pouvons constater ce qui suit :

- Concernant les pressions coercitives,  $\eta^2 = 0,18$  (supérieur à 0,14, ce qui est un grand effet de validation que la situation de crise influence les pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE).
- Concernant les pressions mimétiques,  $\eta^2 = 0,15$  (supérieur à 0,14, ce qui est un grand effet de validation que la situation de crise influence les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE).

- Concernant les cas de pressions normatives,  $\eta^2 = 0,06$  (proche de 0.06, ce qui est un effet moyenne de validation que la situation de crise influence les pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE).
- Concernant les pressions totales,  $\eta^2 = 0,003$  (inférieur à 0.01), ce qui est un effet petit de validation que la situation de crise influence les pressions institutionnelles pour l'institutionnalisation de la RSE).

**Tableau 31** : Observations empiriques correspondant aux hypothèses 1,2 et 3

Les hypothèses	Observation
<b>H1</b> : Les situations de crise influencent négativement les pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE	<b>Validée</b>
<b>H2</b> : Les situations de crise influencent positivement les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE	<b>Validée</b>
<b>H3</b> : Les situations de crise influencent positivement les pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE.	<b>Partiellement validée</b>
<b>HT</b> : Les situations de crise influencent positivement les pressions institutionnelles pour l'institutionnalisation de la RSE.	<b>Non Validée</b>

Source : observation de l'auteure

Et en conséquence, le **Tableau 31** résume le résultat de l'étude empirique concernant la validation des hypothèses 4 et 5.

### 5.2.2.5 Évaluation du modèle théorique : hypothèses (4 & 5)

#### 5.2.2.5.1 Test T pour tester les hypothèses 4 et 5

Un test T pour échantillons utilise toujours l'hypothèse nulle suivante :

- **H0** :  $\mu_1 = \mu_2$  (les deux moyennes des pressions institutionnelles sont égales).

L'hypothèse alternative peut être bilatérale, à gauche ou à droite :

- **H1 (bilatéral)** :  $\mu_1 \neq \mu_2$  (les deux moyennes des pressions institutionnelles ne sont pas égales)
- **H1 (à gauche)** :  $\mu_1 < \mu_2$  (les premières moyennes des pressions institutionnelles est inférieure aux deuxième moyennes des pressions institutionnelles)
- **H1 (à droite)** :  $\mu_1 > \mu_2$  (les premières moyennes des pressions institutionnelles est supérieure aux deuxième moyennes des pressions institutionnelles).

Le **Tableau 32** présente les différences moyennes des différentes pressions institutionnelles après 2019 (pendant la crise).

**Tableau 32** : Comparaison entre les pressions institutionnelles

	Description	Moyenne	T-test	p-value	$\eta^2$
<b>1</b>	Pressions coercitives après 2019	77.53	-6.855	0.000	0.32
	Pressions mimétiques après 2019	116.08			
<b>2</b>	Pressions coercitives après 2019	77.53	-6.165	0.000	0.27
	Pressions normatives après 2019	110.31			
<b>3</b>	Pressions mimétiques après 2019	116.08	1.184	0.240	0.01
	Pressions normatives après 2019	110.31			

Source : résultats fournis par SPSS

Comme le montre le tableau ci-dessus, la moyenne des pressions coercitives est la plus faible en temps de crise (77,53), par rapport aux autres pressions institutionnelles (normatives : 110,31 & mimétiques : 116,08) ; la valeur ( $p=0,000$ ) est inférieure au niveau de signification  $\alpha = 0,05$ .

Ce résultat indique donc que les pressions coercitives pour institutionnaliser la RSE sont les moins significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.

En ce qui concerne la comparaison des pressions normatives aux pressions mimétiques en temps de crise, les résultats ne montrent pas de différence significative entre les deux pressions (hypo 5) ; valeur ( $p=0,24$ ) est supérieure au niveau de signification  $\alpha = 0,05$ .

Ce résultat ne permet pas d'affirmer que les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE sont les plus significatives en temps de crise, comparativement rapport aux autres pressions institutionnelles, notamment par rapport aux pressions normatives.

#### 5.2.2.5.2 Validation confirmatoire : l'effet de taille $\eta$ -carré

D'après les résultats empiriques (**Tableau 32**), nous pouvons constater ce qui suit:

- Concernant le cas de comparaison entre l'ampleur des pressions coercitives et d'autres pressions en temps de crise, nous pouvons détecter ce qui suit :
  - Le carré éta pour la comparaison entre pressions coercitives et pressions mimétiques est  $\eta^2 = 0,32$ , en faveur des pressions mimétiques.
  - De même, l'eta-carré pour la comparaison entre l'ampleur des pressions coercitives et des pressions normatives est  $\eta^2 = 0,27$ , en faveur des pressions normatives.
  - Et dans les deux cas, l'êta au carré est supérieur à 0,14 (un effet de validation de grande taille), ce qui confirme fortement que les pressions coercitives visant à

institutionnaliser la RSE sont les moins importantes en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.

- Concernant le cas de comparaison entre l'ampleur des pressions mimétiques et pressions normatives en temps de crise, nous pouvons détecter ce qui suit : Le carré éta pour la comparaison entre lesdites deux pressions est  $\eta^2 = 0,01$ , en faveur des pressions mimétiques (Autour de 0,01 ce qui donne un effet de validation de petite taille (hypothèse non validée) que les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE, sont les plus significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.

**Tableau 33** : Observations empiriques correspondant aux hypothèses 4 et 5

Les hypothèses	Observation
<b>H4</b> : Les pressions coercitives pour institutionnaliser la RSE sont les moins significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles	<b>Validée</b>
<b>H5</b> : Les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE sont les plus significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles	<b>Non validée</b>

Source : observation de l'auteure

Le **Tableau 33** présente un résumé des résultats de l'étude empirique relatifs à la validation des hypothèses 4 et 5.

### **5.2.3 Analyse des données relatives à la Question #2**

La question #2 concerne l'exploration des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles, c'est-à-dire la réactivité institutionnelle des entreprises, selon les trois concepts théoriques centraux de la théorie néo-institutionnelle : l'isomorphisme (convergence), le découplage (cross-vergence) et la désinstitutionnalisation (divergence).

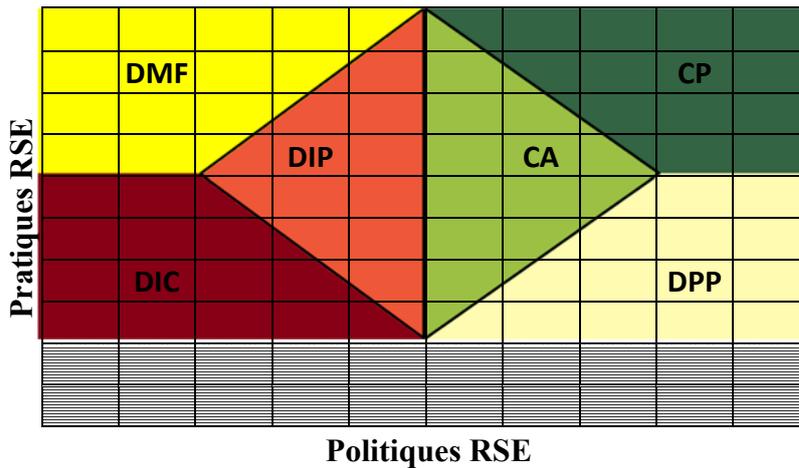
Donc, la partie suivante présente le traitement empirique de la deuxième sous-question de recherche (Q2), qui répond au deuxième objectif de la recherche. À cet égard, les données collectées dans les deuxième et troisième parties du questionnaire sont utilisées pour explorer l'engagement des entreprises envers les politiques et pratiques de la RSE pendant la situation de crise libanaise. Dans une perspective statistique, une échelle comparative entre la mise en œuvre des politiques RSE et la mise en œuvre des pratiques RSE a été établie. Cette échelle permet de comparer le niveau de mise en œuvre des politiques RSE avec le niveau de mise en œuvre des pratiques RSE de chaque entreprise interrogée dans l'enquête. À cet égard, la détection des niveaux haut, bas, harmonisé ou non harmonisé de ces deux niveaux détermine les différentes stratégies de réactivité institutionnelle des entreprises en réponse aux pressions institutionnelles, au regard de leurs stratégies RSE.

Dans cette perspective, six stratégies de réactivité institutionnelle ont été détectées comme suit :

- Conformité passive : Très haut niveau de mise en œuvre des politiques RSE et très haut niveau de mise en œuvre des pratiques RSE.
- Conformité active : Haut niveau de mise en œuvre des politiques RSE et haut niveau de mise en œuvre des pratiques RSE.
- Découplage moyens-fins : Faible niveau de mise en œuvre des politiques RSE mais un niveau élevé (haut niveau) des pratiques RSE.
- Découplage politique-pratique : Haut niveau de mise en œuvre des politiques RSE mais un faible niveau de mise en œuvre des pratiques RSE.
- Désinstitutionnalisation partielle : Relativement faible niveau de mise en œuvre des politiques RSE et relativement faible niveau de mise en œuvre des pratiques de la RSE.
- Désinstitutionnalisation complète: Très faible niveau de mise en œuvre des politiques et pratiques de la RSE.

La **Figure 35** illustre la portée de chaque stratégie de réactivité institutionnelle comme une combinaison probabiliste entre les deux variables (politiques et pratiques RSE).

Figure 35 : Portée de réactivité institutionnelle des entreprises



**Stratégie de réactivité institutionnelle**

**Catégorie de réactivité**

Conformité passive	CP	RSE Convergent
Conformité active	CA	
Découplage moyens-fins	DMF	RSE Cross-vergent
Découplage politique-pratique	DPP	
Désinstitutionnalisation partielle	DIP	RSE Divergent
Désinstitutionnalisation complète	DIC	
Hors champ		

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

### 5.2.3.1 Résultats des données collectées

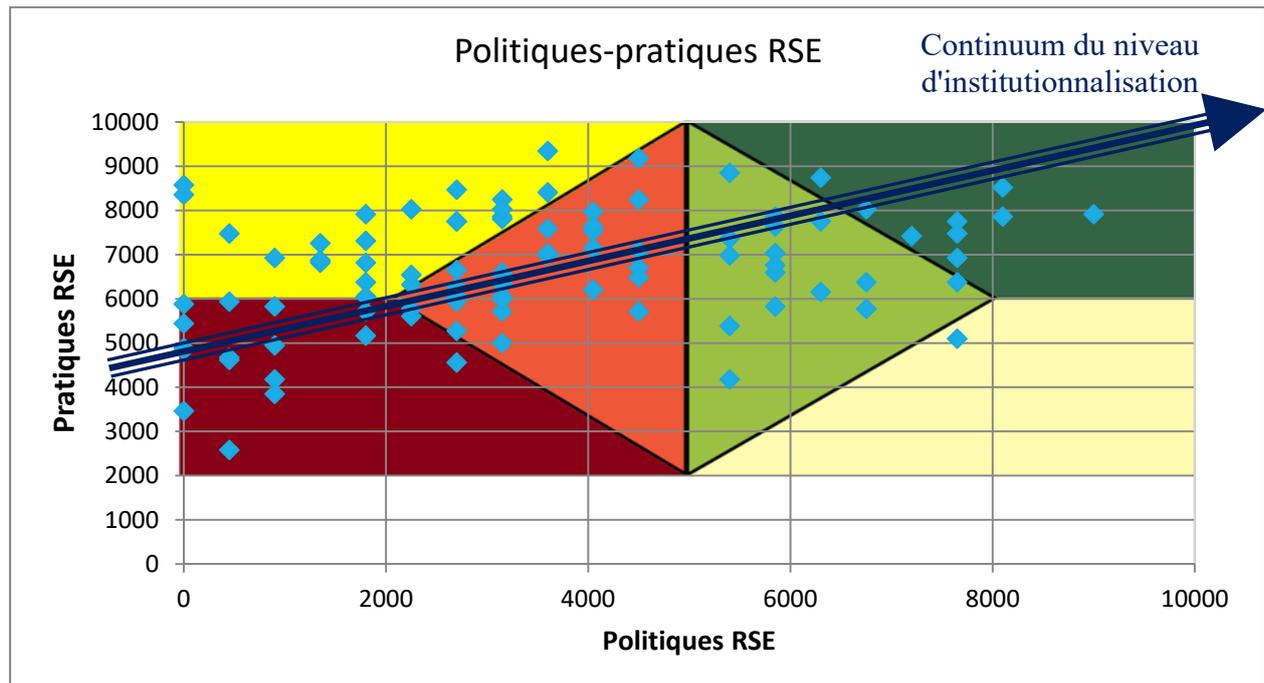
Selon les données recueillies dans les deuxième et troisième parties du questionnaire, et selon la typologie de réponse organisationnelle à la pression institutionnelle déjà définie et expliquée, le **Tableau 34** présente le pourcentage de chaque stratégie de réactivité institutionnelle identifiée.

Tableau 34 : Pourcentage de fréquence des stratégies de réactivité institutionnelle des entreprises

Stratégies de réactivité institutionnelle	Pourcentage %
<b>Catégorie Convergente</b>	
CP	8.2
CA	17.4
<b>Catégorie Cross-vergente</b>	
DMF	31.9
DPP	1.8
<b>Catégorie Divergente</b>	
DIP	29.4
DIC	11.3
<b>Totale</b>	<b>100.0</b>

Source : résultats fournis par l'étude empirique

Figure 36 : Représentation graphique de la réactivité institutionnelle des entreprises



Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature et l'étude empirique

De plus, la représentation graphique du niveau de réactivité des entreprises concernant leur stratégie RSE, établie à partir des données collectées et selon les critères précédemment définis, est présentée dans la **Figure 36**.

### 5.2.3.2 Test du khi-deux de qualité de l'ajustement

Pour analyser les données collectées, le test du khi-deux de qualité de l'ajustement a été utilisé pour comparer la différence moyenne pour chaque variable (chaque pression institutionnelle). Le test du khi-deux de qualité de l'ajustement évalue si les données d'échantillon sont susceptibles de provenir d'une distribution théorique spécifique. Ce test détermine si les fréquences observées dans l'échantillon diffèrent significativement des fréquences attendues. Les fréquences observées sont donc comparées aux fréquences attendues et leurs écarts sont examinés.

En effet, le test du khi-deux est un test d'hypothèse utilisé pour les variables avec une échelle de mesure nominale ou ordinale. D'ailleurs, le test du khi deux a plusieurs applications. Il peut être utilisé pour répondre à des questions liées à la dépendance, à la distribution ou à l'homogénéité. Dans ce travail de recherche, l'utilisation de ce test sera de répondre à la question de la distribution.

Ce test est donc une méthode appropriée pour évaluer la distribution (la répartition) des différentes formes institutionnelles de stratégies de la RSE dans le champ spécifique déjà défini, et les représenter sous la forme d'un continuum ordinal.

La valeur du khi-deux  $x^2$  est calculée de la manière suivante:

$$x^2 = \sum_{k=1}^n \left( \frac{(Ok - Ek)^2}{Ek} \right)$$

Où : Ok : Fréquence observée

Ek : fréquence attendue= répartition homogène

Degrés de liberté = n-1

Où « n » désigne le nombre de catégories ou de variables analysées dans chaque expérience.

Pour tester l'hypothèse concernant le deuxième objectif de cette thèse, l'analyse quantitative dans cette partie utilise pour le test du Khi deux, de sorte que ledit test sera effectué pour chaque paire de catégories afin de les comparer. Tous les calculs concernant cette partie seront effectués sur la plateforme logicielle SPSS.

Dans l'analyse du résultat donné par SPSS, et si la p-value est inférieure à 0,05 (niveau de signification  $\alpha$  de 5 %), l'hypothèse nulle qui revendique l'homogénéité de la répartition entre catégories sera alors rejetée, et par conséquent l'hypothèse sera considérée comme valide.

Hypothèse nulle (Ho) : Les fréquences observées sont les mêmes

### 5.2.3.3 Évaluation du modèle théorique : hypo (6 à 12)

#### ➤ Test de l'hypothèse 6

Et pour tester l'hypothèse 6 selon laquelle la conformité institutionnelle active de la RSE est plus significative que la conformité institutionnelle passive dans le contexte de stratégies convergentes en temps de crise, le test du khi-deux sera appliqué.

À cet égard, l'hypothèse nulle suivante sera testée :

**Hypothèse nulle (Ho-6) :** La conformité RSE institutionnelle active et la conformité RSE institutionnelle passive ont la même fréquence en situation de crise.

D'après le résultat de SPSS, le **Tableau 35** montre la comparaison de fréquence entre les deux stratégies de réactivité institutionnelle de la RSE, conformité active (CA) et conformité passive (CP). **Tableau 35 :** Fréquence observée et valeur de p entre les deux stratégies RSE, CA et CP.

Stratégie RSE Convergent	Le compte	Fréquence observée %	p Khi deux (CP)	p Khi deux (CA)
CP	8.2	32.00	1	
CA	17.4	68.00	.000	1

Source : résultats fournis par SPSS

Le **Tableau 35** montre que la fréquence observée de CP (68 %) est supérieure à celle de CA (32 %), avec une valeur p significative (0,000), inférieure à 0,05 (niveau de signification  $\alpha$  de 5 %).

Par conséquent, l'hypothèse nulle selon laquelle « la conformité RSE institutionnelle active observée et la conformité RSE institutionnelle passive observée ont le même pourcentage » sera alors rejetée.

Et par conséquent, l'hypothèse proposée 6, selon laquelle « la conformité institutionnelle passive à la RSE est plus significative que la conformité institutionnelle active dans le contexte des stratégies convergentes » sera valide.

#### ➤ Test de l'hypothèse 7

Et pour tester l'hypothèse 7, selon laquelle le découplage moyens-fins est plus significatif que le découplage politique-pratique dans le contexte de stratégies RSE cross-vergentes en temps de crise, le test du Khi deux sera utilisé. À cet égard, l'hypothèse nulle suivante sera testée :

**Hypothèse nulle (Ho-7) :** Les fréquences pour le découplage moyens-fins de la RSE et la le découplage politique-pratique de la RSE sont les mêmes dans la situation de crise.

D'après le résultat fourni par SPSS, le **Tableau 36** montre la comparaison de fréquence entre les deux stratégies RSE, découplage moyens-fins et découplage politique-pratique.

**Tableau 36 :** Fréquence observée et valeur de p entre les deux stratégies RSE, DMF et DPP

Stratégie RSE Cross-vergente	Le compte	Fréquence observée %	p Khi deux (DMF)	p Khi deux (DPP)
DMF	31.9	92.0	1	
DPP	1.8	8.0	.000	1

Source : résultats fournis par SPSS

Le **Tableau 36** montre que la fréquence observée de DMF (92 %) est supérieure à celle de DPP (8 %), avec une valeur p significative (0,000), inférieure à 0,05 (niveau de signification  $\alpha$  de 5 %).

Par conséquent, l'hypothèse nulle selon laquelle « les fréquences pour le découplage moyens-fins de la RSE et le découplage politique-pratique de la RSE sont les mêmes en situation de crise » sera alors rejetée. Ainsi, l'hypothèse 7 proposée selon laquelle « le découplage moyens-

fins est plus significatif que le découplage politique-pratique dans le contexte de stratégies RSE cross-vergentes en temps de crise » sera validée.

### ➤ Test de l'hypothèse 8

Pour tester l'hypothèse 8 selon laquelle la désinstitutionalisation partielle de la RSE est plus marquante que la désinstitutionalisation complète dans le cadre des stratégies divergentes en temps de crise, le test du khi-deux sera utilisé. À cet égard, l'hypothèse nulle suivante sera testée :

**Hypothèse nulle (Ho-8) :** Les fréquences pour la désinstitutionalisation partielle de la RSE et la désinstitutionalisation complète de la RSE sont les mêmes dans la situation de crise.

D'après le résultat SPSS, le **Tableau 37** montre la comparaison de fréquence entre les deux stratégies RSE, DIP et DIC.

*Tableau 37 : Fréquence observée et valeur de p entre les deux stratégies RSE, CA et CP*

Stratégie RSE Divergente	Le compte	Fréquence observée %	p Khi deux (DIP)	p Khi deux (DIC)
DIP	29.4	72.3	1	
DIC	11.3	27.7	.000	1

*Source : résultats fournis par SPSS*

Le tableau montre que la fréquence observée de DIP (72 %) est supérieure à celle de DIC (27 %), avec une valeur p significative (0,000), inférieure à 0,05 (niveau de signification  $\alpha$  de 5 %). Par conséquent, l'hypothèse nulle selon laquelle « la désinstitutionalisation partielle de la RSE est plus marquante que la désinstitutionalisation complète dans le cadre des stratégies divergentes en temps de crise » sera alors rejetée. Et par conséquent, l'hypothèse 8 selon laquelle « la désinstitutionalisation partielle de la RSE est plus marquante que la désinstitutionalisation complète dans le cadre des stratégies divergentes en temps de crise » sera valide.

### ➤ Test de l'hypothèse 9

Et de tester l'hypothèse 9 selon laquelle le découplage institutionnel politique-pratique de la RSE est la forme la moins courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise, le test du khi-deux sera utilisé.

À cet égard, l'hypothèse nulle suivante sera testée :

**Hypothèse nulle (Ho-9) :** Les fréquences de découplage institutionnel-politique-pratique ne sont pas inférieures à celles des cinq autres catégories de stratégies RSE en situation de crise.

D'après le résultat de SPSS, le **Tableau 38** montre la comparaison de fréquence entre les six catégories de stratégies RSE.

**Tableau 38** : Fréquence observée et valeur de p entre les stratégies DPP et autre stratégies RSE

<b>Stratégie RSE</b>	<b>Fréquence observée %</b>	<b>p (DPP)</b>
<b>CP</b>	8.2	.000
<b>CA</b>	17.4	.000
<b>DMF</b>	31.9	.000
<b>DPP</b>	1.8	-
<b>DIP</b>	29.4	.000
<b>DIC</b>	11.3	.000

Source : résultats fournis par SPSS

Le tableau montre que la fréquence observée de DPP (1.8 %) est inférieure à celle de CP (8.2%), CA (17.4 %), DMF (31.9 %), DIP (29.4 %), DIC (11.3 %) avec une valeur p significative (0,000), inférieure à 0,05 (niveau de signification  $\alpha$  de 5 %).

Par conséquent, l'hypothèse nulle selon laquelle « les fréquences de découplage institutionnel-politique-pratique sont les mêmes que les cinq autres catégories de stratégies de la RSE en situation de crise. » sera alors rejetée. Ainsi, l'hypothèse 9 proposée, selon laquelle le découplage institutionnel politique-pratique de la RSE est la forme la moins courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise, sera valide.

### ➤ **Test de l'hypothèse 10**

Et pour tester l'hypothèse 10 selon laquelle le découplage institutionnel moyens-fins de la RSE est la forme la plus courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise, le test du khi-deux sera utilisé.

À cet égard, l'hypothèse nulle suivante sera testée :

**Hypothèse nulle (H0-10)** : Les fréquences de découplage institutionnel moyens-fins ne sont pas plus élevées que celles des cinq autres catégories de stratégies de la RSE en situation de crise.

D'après le résultat de SPSS, le **Tableau 39** montre la comparaison de fréquence entre les six catégories de stratégies RSE.

**Tableau 39** : Fréquence observée et valeur de p entre les stratégies DMF et autre stratégies RSE

Stratégie RSE	Fréquence observée %	p (DMF)
CP	8.2	.000
CA	17.4	.000
DMF	31.9	-
DPP	1.8	.000
DIP	29.4	.465
DIC	11.3	.000

Source : résultats fournis par SPSS

Le tableau montre que la fréquence observée de DMF (31.9%) est inférieure à celle de CP (8.2%), CA (17.4 %), DPP (1.8 %), DIC (11.3 %) avec une valeur p significative (0,000), inférieure à 0,05 (niveau de signification  $\alpha$  de 5 %).

Le tableau montre également que la fréquence observée de DMF (31.96%) est inférieure à celle de DIP (29.4 %). Cependant, avec la valeur p (0,465) est supérieure à 0,05 (niveau de signification  $\alpha$  de 5 %).

Par conséquent, l'hypothèse nulle selon laquelle « Les fréquences de découplage institutionnel moyens-fins ne sont pas plus élevées que celles des cinq autres catégories de stratégies de la RSE en situation de crise » ne sera pas rejetée.

En conséquence, l'hypothèse 9 proposée, selon laquelle le découplage institutionnel politiques-pratiques de la RSE est la forme la moins courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise » ne sera pas valide.

### ➤ Test des hypothèses 11

Et pour tester l'hypothèse 11 selon laquelle les stratégies institutionnelles convergentes de la RSE sont les moins marquantes en temps de crise, le test khi-deux sera utilisé.

À cet égard, l'hypothèse nulle suivante sera testée :

**Hypothèse nulle (Ho-11)** : Les stratégies RSE institutionnelles convergentes ont la même fréquence que les stratégies cross-vergentes et divergentes en temps de crise..

D'après le résultat SPSS, le **Tableau 40** montre la comparaison de fréquence entre les stratégies institutionnelles convergentes, crossvergentes et divergentes.

**Tableau 40** : Comparaison entre les catégories de la RSE: convergente, crossvergente et divergente

Stratégie RSE	Fréquence observée %	Classement	P Khi deux Convergent	P Khi deux Cross-vergent	P Khi deux Divergent
Convergent	26%	3	1		
Cross-vergente	33%	2	.009	1	
Divergente	41%	1	.000	.008	1

Source : résultats fournis par SPSS

Le tableau montre que les stratégies convergentes sont inférieures aux autres stratégies avec des valeurs p significative. La fréquence des stratégies convergentes est de 26%, ce qui est nettement inférieur à celle des stratégies cross-vergentes (33%, p-value = 0,009) et divergente (41%, p-value = 0,009). Par conséquent, l'hypothèse nulle sera alors rejetée. Et par conséquent, l'hypothèse 11 selon laquelle « les stratégies institutionnelles convergentes de la RSE sont les moins marquantes en temps de crise » sera valide.

### ➤ Test des hypothèses 12

Et pour tester l'hypothèse 12 selon laquelle les stratégies institutionnelles divergentes de la RSE sont les plus significatives et les stratégies institutionnelles en temps de crise, le test khi-deux sera utilisé. À cet égard, l'hypothèse nulle suivante sera testée :

**Hypothèse nulle (Ho-12)** : Les stratégies RSE institutionnelles divergentes ont la même fréquence que les stratégies cross-vergentes et convergentes en temps de crise.

A ce sujet, le **Tableau 40** montre que les stratégies divergentes sont supérieures aux autres stratégies avec des valeurs p significative. La fréquence des stratégies divergentes est de 41%, ce qui est nettement supérieure à celle des stratégies cross-vergentes (33%, p-value = 0,008) et convergente (25%, p-value = 0,000). Donc l'hypothèse 12 est validée. Par conséquent, l'hypothèse nulle sera alors rejetée. Ainsi, l'hypothèse 12 selon laquelle « les stratégies institutionnelles divergentes de la RSE sont les moins marquantes en temps de crise, » sera validée.

#### 5.2.3.4 Validation confirmatoire : l'effet de taille du test du Khi-deux

Le test du Khi-deux permet de rejeter ou non l'hypothèse nulle, mais pour connaître la force de la relation entre les deux variables, le V de Cramers peut être utilisé pour calculer l'intensité de l'effet. Ici, une valeur de 0,1 est considérée comme petite, une valeur de 0,3 est considérée comme moyenne et une valeur de 0,5 est considérée comme grande.

**Tableau 41** : Observations empiriques correspondant aux hypothèses 6 à 12

<b>Les hypothèses</b>	<b>Observation</b>
<b>H6:</b> La conformité institutionnelle active est plus courante que la conformité institutionnelle passive dans le contexte de stratégies RSE convergentes en temps de crise.	<b>Validée</b>
<b>H7:</b> Le découplage institutionnel moyens-fins est plus courant que le découplage institutionnel politique-pratique dans le contexte de stratégies RSE cross-vergentes en temps de crise.	<b>Validée</b>
<b>H8:</b> La désinstitutionnalisation partielle est plus courante que la désinstitutionnalisation complète dans le contexte de stratégies RSE divergentes en temps de crise.	<b>Validée</b>
<b>H9:</b> Le découplage institutionnel politiques-pratiques de la RSE est la forme la moins courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise.	<b>Validée</b>
<b>H10:</b> Le découplage institutionnel moyens-fins de la RSE est la forme la plus courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise.	<b>Non-Validée</b>
<b>H11 :</b> Les RSE institutionnelles convergentes sont moins courantes que les RSE divergentes et cross-vergentes en temps de crise.	<b>Validée</b>
<b>H12 :</b> Les RSE institutionnelles divergentes sont plus courantes que les RSE convergentes et cross-vergentes en temps de crise.	<b>Validée</b>

*Source : observation de l'auteur*

Le **Tableau 41** résume les résultats de l'étude empirique concernant la validation des hypothèses 6 à 12.

### **5.2.4 Synthèse de la section**

Cette section présente le traitement des données quantitatives collectées qui servent à valider le premier cadre théorique, en présentant l'analyse et les résultats des tests statistiques adoptés incluant l'évaluation de la validité du premier modèle théorique.

Cette section explore empiriquement le premier objectif de la thèse, c'est-à-dire l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983). Elle explore également le deuxième objectif de la thèse, c'est-à-dire les réponses organisationnelles à ces pressions, allant de l'extrême convergent à l'extrême divergent. Par conséquent, un continuum du niveau d'institutionnalisation des entreprises appartenant au champ étudié dans l'étude quantitative a été établi. Ce continuum sera employé dans la section suivante pour étudier le troisième objectif de l'étude, à savoir l'influence du niveau d'institutionnalisation des entreprises sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels.

## **Section 3 : Deuxième cadre : l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité du réseau**

Cette section présente les résultats issus des données quantitatives concernant le deuxième cadre théorique. Il s'agit d'abord de présenter l'analyse descriptive des données, puis de procéder à l'analyse des données, et enfin de présenter les résultats de régression, y compris l'évaluation de la validité globale du deuxième modèle théorique. La troisième question de recherche explore les influences directes du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les cinq déterminants des réseaux efficaces (Oliver, 1990) dans le contexte de crise.

### **5.3.1 Analyse des données relatives à la Question #3**

Question #3 de recherche explore les effets directs du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les cinq déterminants des réseaux efficaces (Oliver, 1990). Et pour répondre à cette question, un cadre théorique a été proposé, qui s'appuie sur le modèle des « déterminants externes » d'un réseau inter-organisationnel efficace (Oliver, 1990). À cet égard, l'étude explore l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur chacun des cinq déterminants des réseaux efficaces, à savoir le réseau asymétrique (RA), le réseau réciproque (RR), le réseau efficace (RE), le réseau stable (RS) et le réseau légitime (RL).

L'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE (NI) (déjà déterminé dans la partie précédente de l'étude quantitative) sur chacun desdits cinq déterminants sera donc examinée, où une relation positive indique que le réseau atteint son efficacité selon le déterminant étudié.

### **5.3.2 Modelé relationnelle : analyse de corrélation**

Pour une représentation synthétique et une facilité de lecture, et pour assurer la validité convergente de l'échelle, l'analyse quantitative a utilisé différents tests statistiques, dont les tests de corrélation de Pearson, qui fournissent un aperçu des relations existantes entre le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des entreprises et les différents déterminants des réseaux organisationnels efficaces.

#### **5.3.2.1 Méthode statistique**

Le test de corrélation de Pearson réalisé permet de conclure plus précisément sur le type d'orientation et de direction de ces relations, ainsi que sur leur signification. Cette corrélation (Shao et al., 2022) est une quantification de la relation linéaire entre des variables continues. Le calcul du coefficient de corrélation de Pearson repose sur la covariance entre deux variables continues. Donc, le coefficient de corrélation est la standardisation de la covariance. La

corrélation de Pearson mesure l'existence (donnée par une valeur p) et la force (donnée par le coefficient r) d'une relation linéaire entre deux variables.

- Si la valeur p est inférieure à une valeur spécifique (souvent 5%<sup>138</sup>), cela signifie qu'il existe une corrélation significative entre les variables. La valeur p est utilisée pour décider si l'hypothèse nulle est rejetée ou conservée (non rejetée). Si la valeur p est inférieure au seuil de signification défini (0,05), l'hypothèse nulle est rejetée, sinon elle ne l'est pas. L'objectif principal de la valeur de p est de déterminer s'il existe suffisamment de preuves pour réfuter cette hypothèse nulle.
- D'ailleurs, la valeur de r est comprise entre « -1 » et « +1 ». Une valeur de « r » égale à « -1 » représente une corrélation négative parfaite et une valeur égale à 1 représente une corrélation positive parfaite. Plus la valeur absolue de r est proche de « 1 », plus la corrélation est forte, et plus la valeur absolue est proche de 0, plus la corrélation est faible. Ce coefficient sera comparé à la valeur de « 0,5 » pour indiquer quand la corrélation est faible, élevée ou moyenne. Pour l'objet de cette thèse, la valeur du coefficient r sera considérée selon les lignes directrices de Cohen (2013), qui préconise l'échelle suivante:
  - Autour de  $r = 0.3$  et moins ..... Faible corrélation
  - Autour de  $r = 0.5$  ..... Corrélation moyenne
  - Autour de  $r = 0.7$  et plus ..... Forte corrélation

Le r de Pearson peut être calculé à l'aide de la formule de coefficient de corrélation suivante :

$r_{xy} = \frac{\text{Cov}(x,y)}{s_x s_y}$  ; Où

- $r_{xy}$  : le coefficient de corrélation produit-moment de Pearson
- $\text{Cov}(x,y)$  : la covariance des variables x et y
- $s_x$  : l'écart-type de x
- $s_y$  : l'écart-type de y

### 5.3.2.2 Résultats des données collectées : matrice de corrélation

Selon les données validées, le **Tableau 42** comprend la matrice de corrélation des variables qui explique les corrélations entre le niveau d'institutionnalisation de la RSE (NI) avec les déterminants des réseaux efficaces (RA, RR, RE, RS, RL).

---

<sup>138</sup> Si la valeur p est de 5 % et que l'hypothèse nulle est rejetée, la probabilité que l'hypothèse nulle soit valide est de 5 %,

**Tableau 42** : Matrice de corrélation de Pearson

		NI	RA	RR	RE	RS	RL
<b>NI</b>	Corrélation de Pearson	1					
	Sig. (bilatéral)	-	-				
<b>RA</b>	Corrélation de Pearson	.558**	1				
	Sig. (bilatéral)	.000	-	-			
<b>RR</b>	Corrélation de Pearson	.419**	.692**	1			
	Sig (bilatéral)	.000	.000	-	-		
<b>RE</b>	Corrélation de Pearson	.396**	.652**	.716**	1		
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	-	-	
<b>RS</b>	Corrélation de Pearson	.389**	.627**	.807**	.763**	1	
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	-	-
<b>RL</b>	Corrélation de Pearson	.538**	.654**	.756**	.796**	.810**	1
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	-

**\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)**

Source : résultats fournis par SPSS

Et pour ce faire, les tests de corrélation de Pearson (Rho de Pearson  $\rho$ ,  $r$ ) ont été adoptés.

L'hypothèse nulle est donc que les deux variables ne sont pas associées, qu'il n'y a pas de relation entre elles ( $r = 0$ ). L'hypothèse alternative est qu'il existe une relation linéaire entre les deux variables.

La matrice de corrélation de Pearson indique l'existence des corrélations significatives entre le NI d'un côté, et les cinq déterminants des réseaux efficaces (RA, RR, RE, RS, RL) de l'autre, au niveau de 1%. (Sig. bilatéral de .000), rejetant toutes les hypothèses nulles selon lesquelles NI n'est pas corrélé avec les cinq déterminants du réseau.

De plus, et en examinant les indicateurs  $r$  (corrélations de Pearson), les puissances déduites cinq corrélations pourraient être considérées comme des corrélations positives moyennes ( $r$  est d'environ 0,5).

D'ailleurs, l'indicateur  $r$  au carré qui indique le pourcentage de variance des déterminants du réseau par rapport à la variation de NI, c'est-à-dire qui mesure la force de la dépendance de (RA, RR, RE, RS, RL) à l'égard du NI sur une échelle pratique de 0 à 100%, sera détaillée dans les écrits suivants. Donc, l'analyse de régression linéaire est la prochaine étape qui sera effectuée après l'analyse de corrélation.

### **5.3.3 Modelé structurelle : analyse de régression**

#### **5.3.3.1 Évaluation de la qualité du modèle de régression**

Avant de dériver les équations du modèle structurel, une validation du modèle a été effectuée pour confirmer que les données sur lesquelles sera basée la relation objet de cette thèse répondent aux hypothèses du modèle de régression linéaire simple. Afin d'assurer la validation du modèle proposé, cinq étapes de validation seront menées pour éviter des résultats non fiables. Ces étapes de validation garantissent ce qui peut garantir :

- La linéarité du modèle, c'est-à-dire la vérification de l'existence d'une relation linéaire entre les variables.
- L'absence de valeurs aberrantes extrêmes puisque l'analyse de régression est sensible aux valeurs aberrantes.
- L'indépendance des observations, c'est-à-dire lorsque l'ensemble de données représente un échantillon aléatoire tiré d'une population.
- La normalité du modèle où les résidus (ou les erreurs) du modèle de régression sont distribués approximativement normalement.
- L'homoscédasticité, où les résidus du modèle de régression ont une variance constante à chaque niveau de la variable indépendante.

##### **5.3.3.1.1 La linéarité du modèle de régression**

La linéarité est l'une des hypothèses fondamentales dans la construction d'un modèle de régression simple au point que sa violation rend inefficace l'utilisation de cette méthode d'estimation (erreurs de spécification, procédures de tests usuelles invalides). En effet, l'objectif d'une régression linéaire simple est de prédire la valeur d'une variable dépendante en fonction d'une variable indépendante. Plus la relation linéaire entre la variable indépendante et la variable dépendante est forte, plus la prédiction est précise. Cela va de pair avec le fait que plus la proportion de la variance de la variable dépendante qui peut être expliquée par la variable indépendante est grande, plus la prédiction est précise (Cohen, 2013).

Concernant cette étude, l'examen de la linéarité du modèle est construit en vérifiant l'existence d'une relation linéaire entre la variable indépendante qu'est le niveau d'institutionnalisation et les variables dépendantes qui sont les cinq déterminants des réseaux efficaces.

À cette fin, le test d'écart par rapport à la linéarité a été effectué à l'aide du test ANOVA dans SPSS. Le test de linéarité effectué (Écart à la linéarité) donne des valeurs de signification supérieure à 0,05, indiquant qu'il existe une relation linéaire entre la variable indépendante (NI) et les variables dépendantes.

**Tableau 43** : Test de la linéarité du modèle de régression

ANOVA Table							
			Somme carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
<b>RA * NI</b>	Entre groupes	(Combiné)	127199.485	93	1367.736	2.8	.213
		Linéarité	39380.385	1	39380.385	81.	.003
		Écart à la linéarité	87819.100	92	954.555	1.9	<b>.321</b>
	Dans les groupes		1450.000	3	483.333		
<b>RR * NI</b>	Entre groupes	(Combiné)	106601.546	93	1146.253	2.7	.221
		Linéarité	18923.285	1	18923.285	45.	.007
		Écart à la linéarité	87678.261	92	953.025	2.2	<b>.273</b>
	Dans les groupes		1250.000	3	416.667		
<b>RE * NI</b>	Entre groupes	(Combiné)	145962.887	93	1569.493	1.9	.323
		Linéarité	23001.117	1	23001.117	28.	.013
		Écart à la linéarité	122961.769	92	1336.541	1.6	<b>.382</b>
	Dans les groupes		2400.000	3	800.000		
<b>RS * NI</b>	Entre groupes	(Combiné)	151434.021	93	1628.323	3.7	.150
		Linéarité	22176.441	1	22176.441	51.	.006
		Écart à la linéarité	129257.579	92	1404.974	3.2	<b>.181</b>
	Dans les groupes		1300.000	3	433.333		
<b>RL * NI</b>	Entre groupes	(Combiné)	121684.021	93	1308.430	3.1	.188
		Linéarité	34514.640	1	34514.640	82.	.003
		Écart à la linéarité	87169.381	92	947.493	2.2	<b>.275</b>
	Dans les groupes		1250.000	3	416.667		

Source : résultats fournis par SPSS

Selon le **Tableau 43**, concernant la valeur pour l'écart par rapport à la linéarité, toutes les valeurs sont supérieures à 0,05, ce qui amène à conclure qu'il existe une relation linéaire entre les variables indépendantes (NI) avec tous les déterminants des réseaux (RA ; RR ; RE ; RS ; RL).

### 5.3.3.1.2 L'absence de valeurs aberrantes

Dans l'analyse statistique, l'une des étapes les plus importantes est la détection et le traitement des valeurs aberrantes, car elles peuvent affecter négativement l'analyse, entraînant une moindre précision. Donc, les valeurs aberrantes font partie des données collectées qui fluctuent extraordinairement par rapport aux autres – elles sont soit beaucoup plus grandes, soit nettement plus petites. Leur présence dans les données peut conduire à des estimateurs de paramètres biaisés et, suite à la réalisation de tests statistiques, à une interprétation des résultats erronée.

L'absence de valeurs aberrantes concernant les données qui seront utilisées dans l'étude de l'analyse de régression de l'influence du niveau d'institutionnalisation déterminé et des cinq déterminants des réseaux efficaces sera assurée à l'aide de l'outil SPSS.

À cet égard, un point de données avec un résidu standardisé plus extrême supérieur ou inférieur à +/-3 est considéré comme une valeur aberrante. Autrement dit, si une valeur de résidu standard est inférieure à « -3 », la totalité de la contribution (de l'entreprise interrogée) a été supprimée. De même, si une valeur de résidu standard était supérieure à « 3 ».

**Tableau 44** : Test d'absence de valeurs aberrantes : résidus standardisés de données

<b>Variables dépendants</b>	<b>Variable indépendante</b>	<b>Résidus standardisés (Minimum)</b>	<b>Résidus standardisés (Maximum)</b>
<b>RA</b>	NI	-2.814	2.318
<b>RR</b>	NI	-2.385	1.824
<b>RE</b>	NI	-2.401	1.836
<b>RS</b>	NI	-2.658	1.903
<b>RL</b>	NI	-2.766	2.001

Source : résultats fournis par SPSS

Après le traitement, toutes les données utilisées pour étudier les relations objectives ont été filtrées et, comme le montre la **Tableau 44**, toutes les valeurs résiduelles maximales et minimales se situent dans la fourchette acceptable qui permet à utiliser en analyse statique.

### 5.3.3.1.3 Indépendance des observations

Pour vérifier l'indépendance des observations, la valeur de Durbin-Watson (d) (calculée par l'outil SPSS) a été vérifiée pour déterminer si les données qui seront utilisées dans l'analyse de régression répondent aux hypothèses d'indépendance des observations.

**Tableau 45** : Teste l'indépendance des observations : valeurs de Durbin-Watson

<b>Variables dépendants</b>	<b>Variable indépendante</b>	<b>Durbin-Watson (d)</b>
<b>RA</b>	NI	1.955
<b>RR</b>	NI	1.978
<b>RE</b>	NI	1.522
<b>RS</b>	NI	1.929
<b>RL</b>	NI	1.794

Source : résultats fournis par SPSS

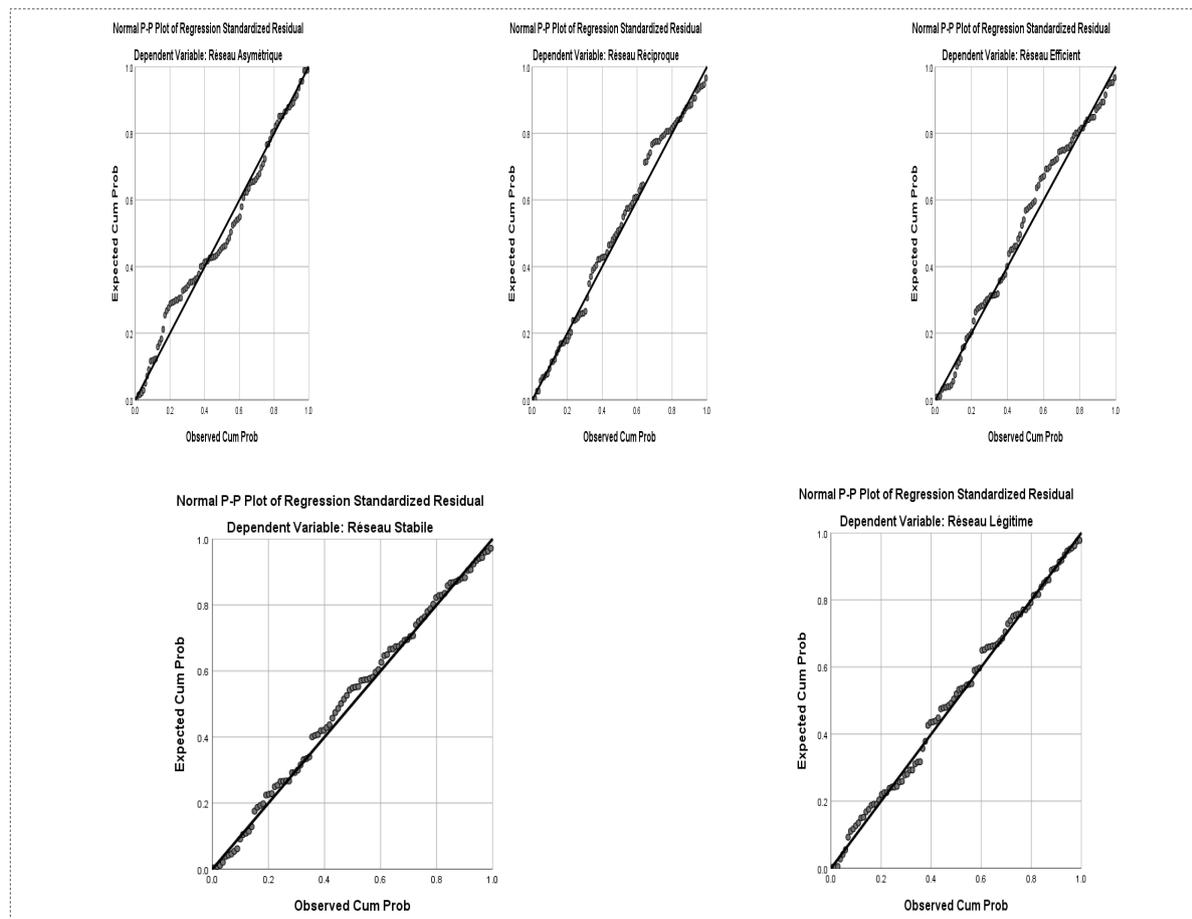
À cet égard, si  $d$  est compris entre 1,5 et 2,5, l'autocorrélation n'est probablement pas une source de préoccupation, un problème qui favorise la construction d'un modèle valide.

Quant à cette étude, comme le montre le **Tableau 45**, les valeurs de Durbin-Watson pour toutes les relations se situent bien dans cette fourchette.

#### 5.3.3.1.4 Normalité du modèle

Le tracé P-P normal est utilisé pour tester l'hypothèse de normalité dans la relation de régression linéaire objet de cette thèse. Un tracé P-P (tracé de probabilité-probabilité ou tracé en pourcentage-pourcentage ou tracé de valeur P) est un tracé de probabilité permettant d'évaluer la précision des ensembles de données (pour chaque variable dépendante) d'accord. En d'autres termes, le tracé PP normal a été utilisé pour évaluer dans quelle mesure un ensemble de données correspond au modèle visé. Cela a été fait en traçant les deux fonctions de distribution cumulatives l'une par rapport à l'autre. De cette manière, tous les graphiques réalisés concernant les cinq variables dépendantes, et comme le montre la **Figure 37**, semblent être presque une ligne droite.

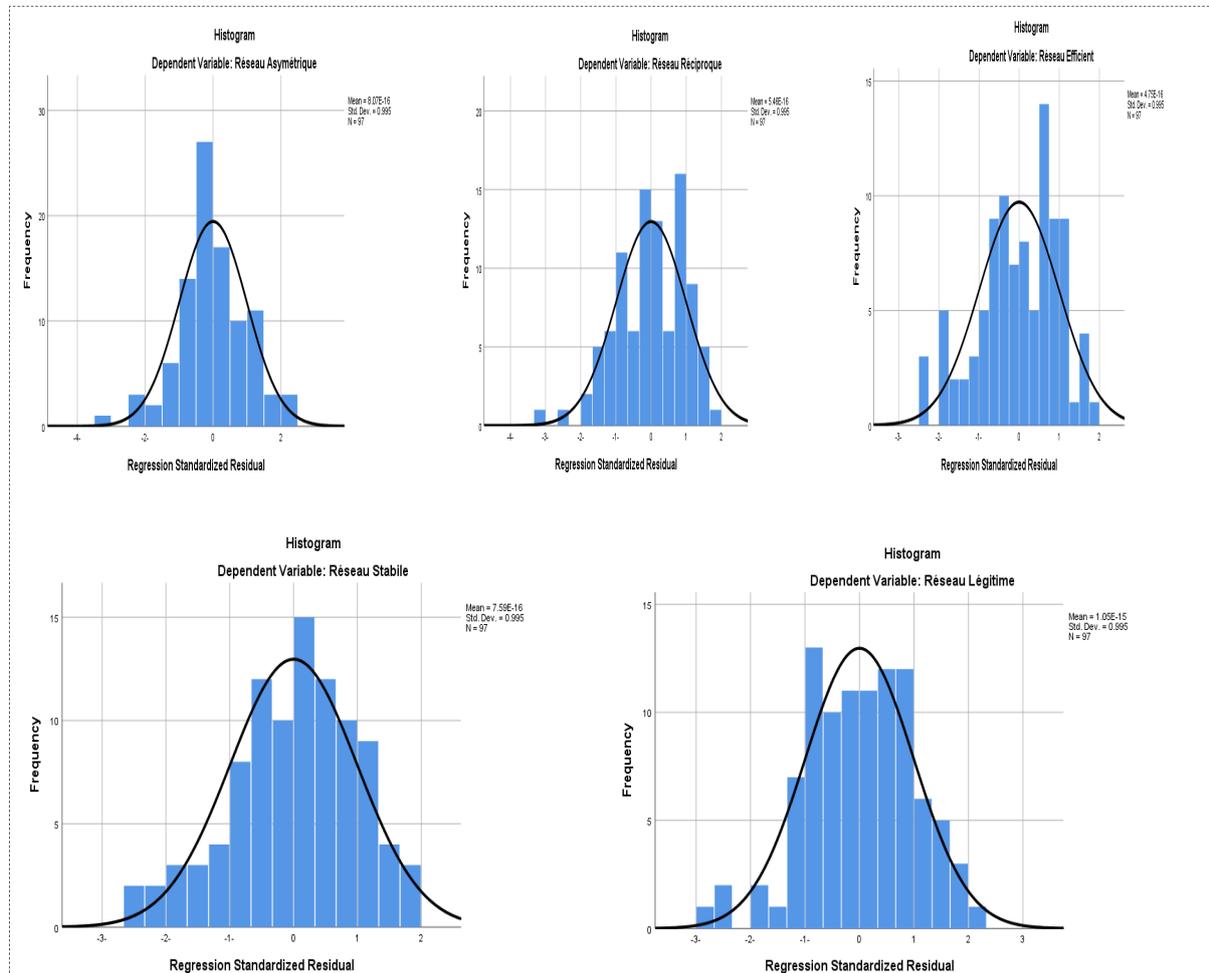
**Figure 37** : Test de la normalité des résidus



Source : fournis par SPSS

La normalité du modèle a également été testée en examinant l'histogramme des résidus standardisés pour la variable dépendante. Tous les histogrammes correspondent aux cinq variables dépendantes avaient une distribution normale, comme le montrent les figures ci-dessous. Par conséquent, la normalité du modèle construit a pu être validée.

Figure 38 : Courbe de la Loi Normale et l'Histogramme des erreurs



Source : fournis par SPSS

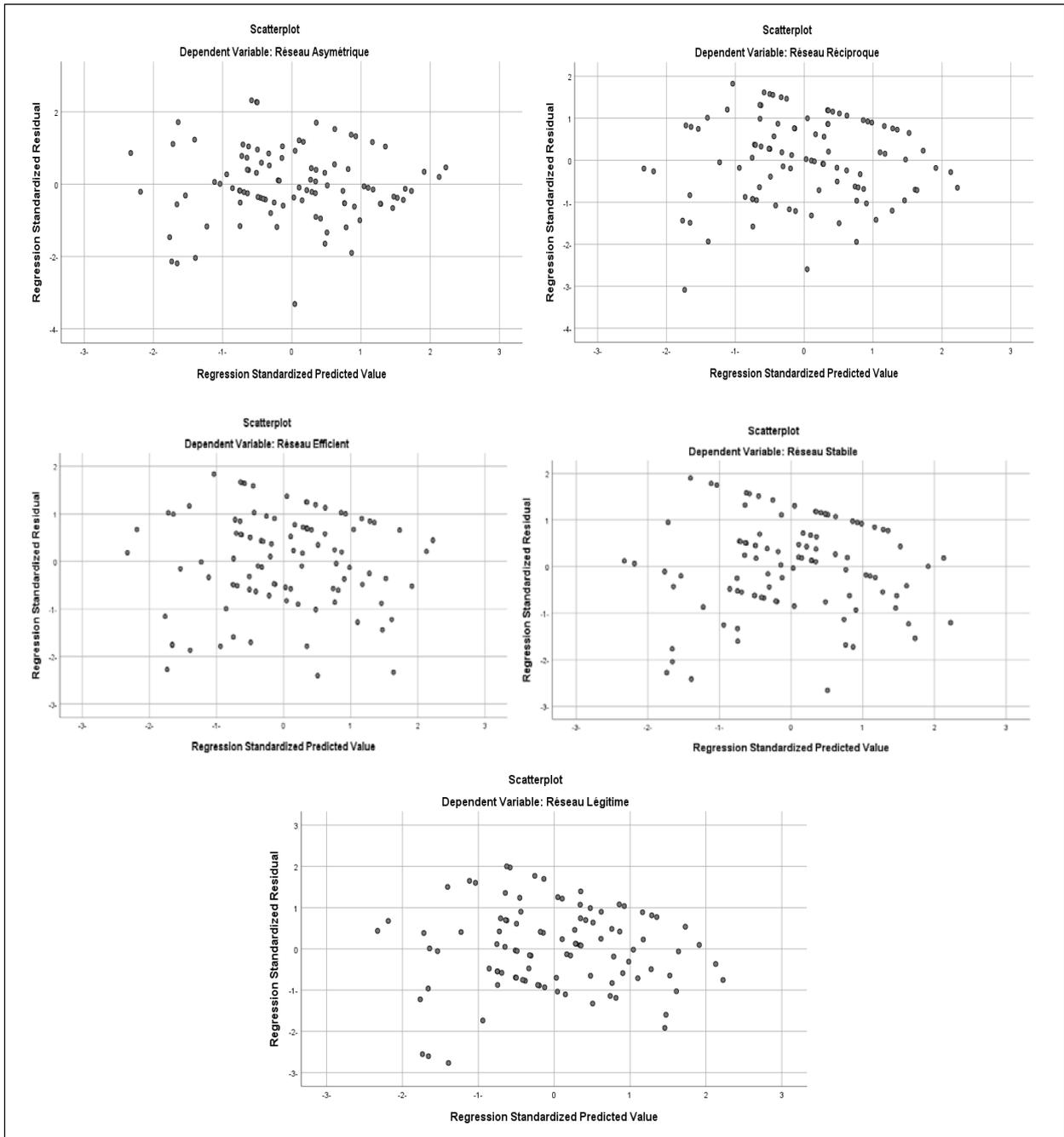
La Figure 38 montre également que la distribution des valeurs résiduelles suit une courbe normale, et ces valeurs sont attachées à la courbe et ne dépassent pas 3 (ou -3). Cette distribution des erreurs est donc normale.

### 5.3.3.1.5 Homoscédasticité des données

Vérifier l'homoscédasticité des données revient à vérifier que les résidus ont une variance constante en chaque point du modèle linéaire. Cela peut être fait en vérifiant que les points du tracé des résidus (en traçant les résidus standardisés par rapport aux valeurs prédites) sont dispersés de manière aléatoire. Lorsque ce n'est pas le cas, les données souffrent d'hétéroscédasticité, et dans ce cas, les résultats du modèle de régression deviennent peu fiables.

Comme dans cette étude, l'homoscédasticité est vérifiée à l'aide du nuage de points de résidus standardisés par rapport aux valeurs prédites standardisées. Comme le montre la **Figure 39**, l'absence de modèle discernable formé par les données est évidente, ce qui conduit à valider l'hypothèse d'homoscédasticité de l'ensemble des données sur laquelle nous nous appuyerons pour vérifier la relation objet de cette thèse ; c'est-à-dire explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE des membres sur les cinq déterminants des réseaux efficaces.

Figure 39 : Test d'homoscédasticité des variables



Source : fournis par SPSS

Donc l'hypothèse d'homoscédasticité est bien vérifiée. Le graphique ci-dessous concernant la dispersion des erreurs en fonction des erreurs prédites par la régression illustre l'homoscédasticité car les points sont répartis aléatoirement autour de 0.

Ce qui nous permet de présenter les nuages de points à travers la **Figure 39**. Ces graphes ont été créés à l'aide de l'option Graphiques - de SPSS.

### 5.3.3.2 Méthode statistique pour l'analyse de régression

Après avoir examiné l'existence d'une corrélation, une analyse de régression linéaire sera effectuée. À ce stade, l'analyse quantitative adoptée utilise une simple analyse de régression linéaire pour prédire dans quelle mesure l'efficacité du réseau (représentée par ses cinq déterminants) peut varier, en fonction de la variation du niveau d'institutionnalisation de la RSE des membres.

À cet égard, plus la relation linéaire entre les déterminants de l'efficacité des réseaux et le niveau d'institutionnalisation de la RSE est forte, plus la prédiction est précise. Cela va de pair avec le fait que plus la variation de l'efficacité du réseau peut s'expliquer par la variation du niveau d'institutionnalisation de la RSE, plus la prédiction est précise.

L'objectif de l'analyse de régression linéaire est de déterminer quelle relation linéaire décrit le mieux la relation entre le niveau d'institutionnalisation et les déterminants des réseaux efficaces.

Et cela peut être réalisé en obtenant les coefficients de régression ( $\beta_i$ ), qui minimisent la somme des carrés des erreurs à l'aide de la méthode des moindres carrés ordinaires. Les droites de régression qui décrivent le mieux les relations faisant l'objet de cette thèse peuvent être décrites par l'équation suivante :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon_i$$

Où:

$Y_i$  – Variable dépendante (les déterminants des réseaux efficaces)

$X$  – Variable indépendante (le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres)

$\beta_0$  – Interception

$\beta_1$  – Pente

$\epsilon_i$  – Résiduel (l'erreur)

En outre, les termes d'erreurs  $\epsilon_i$  sont des variables aléatoires qui capturent les phénomènes (ou variables) non clairement pris en considération par le modèle de régression. Ils peuvent être liés aux erreurs de mesure ou encore au caractère imprévu qu'implique tout comportement humain. L'erreur moyenne pour toutes les observations est considérée comme égale à zéro :  $E(\epsilon_i) = 0$ .

### 5.3.3.3 Résultats des données collectées relatives à l'analyse de régression

#### 5.3.3.3.1 Équations du modèle structurel

L'objectif de l'analyse de régression (ANOVA univariée)<sup>139</sup> est de déterminer dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres a une influence sur les cinq déterminants de l'efficacité du réseau. Autrement dit, l'objectif est de vérifier les hypothèses proposées selon lesquelles les déterminants (objectifs) du réseau dépendaient effectivement du NI de ses membres.

Le tableau des équations de régression (**Tableau 46**) donne les valeurs nécessaires pour écrire l'équation de régression où ces équations peuvent prédire l'efficacité du réseau que les membres du réseau pourraient atteindre en fonction de leur NI.

*Tableau 46 : Les équations de régression*

Variable dépendante	Variable indépendante	$\beta_0$	Sig P	$\beta_1$	Sig P
RA	NI	33.4	0.003	0.120	0.000
RR	NI	72.1	0.000	0.09	0.000
RE	NI	57.9	0.000	0.091	0.000
RS	NI	60.3	0.000	0.083	0.000
RL	NI	47.8	0.000	0.112	0.000

*Source : résultats fournis par SPSS*

L'efficacité des réseaux représentée selon le cadre d'Oliver (1990) par les cinq déterminants des réseaux efficaces (RA, RR, RE, RS, RL). L'équation du modèle empirique permet de tester les cinq hypothèses suivantes : H13, H14, H15, H16 et H17. Comme indiqué, les valeurs significatives (valeurs p) dans le tableau indiquent que les modèles de régression prédisent les variables dépendantes (RA, RR, RE, RS, RL). Les valeurs p affichent des valeurs inférieures à 0,05, indiquant que les modèles de régression sont significatifs.

#### 5.3.3.3.2 Évaluation du modèle théorique : hypo (13 à 19)

L'analyse de régression permet d'évaluer les différences de valeurs moyennes de chacun des cinq déterminants des réseaux efficaces sous l'effet d'une variable contrôlée qui est le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres (NI).

Pour évaluer la qualité du modèle structurel, différentes étapes de vérification comprennent plusieurs étapes standardisées qui seront suivies.

<sup>139</sup> L'ANOVA univariée est utilisée dans le cas d'une seule variable indépendante, où l'objectif est de vérifier si les variations ou les différents niveaux de cette variable ont un effet mesurable sur une variable dépendante.

La validation des hypothèses dépend de l'importance et de la signification des relations structurelles obtenues. C'est pourquoi il est essentiel d'évaluer des coefficients calculés doit être évaluée.

Dans le cadre de la méthode des équations structurelles, la qualité du modèle global peut être estimée en observant les coefficients de détermination R<sup>2</sup>, et en s'assurant de la validité et de l'ampleur des coefficients structurels, qui évaluent l'importance des effets. Le R<sup>2</sup> est une mesure statistique de la proximité des données à la droite de régression ajustée. Cela indique dans quelle mesure le modèle linéaire s'adapte à un ensemble d'observations.

R : représente la force de la corrélation entre les deux variables.

R<sup>2</sup> : indique dans quelle mesure la variance de la variable dépendante est expliquée par la variable indépendante. La valeur statistique « f » a été utilisée dans cette étude pour mesurer l'ampleur de l'influence entre les variables étudiées.

$$R^2 \text{ ajusté} = 1 - [(1 - R^2) * (n-1) / (n-k-1)],$$

où:

n : Le nombre d'observations

k : Le nombre de variables indépendantes

Ozili (2022) suggère qu'un « *bon modèle* » doit avoir un R<sup>2</sup> d'au moins 0,10, et idéalement supérieur à 0,3 pour être considéré comme significatif. Et comme le montre le **Tableau 47**, toutes les relations étudiées donnent une valeur R<sup>2</sup> supérieure à 0,1, dont deux relations (l'influence du NI sur le RA et sur le RL) affichent une valeur R<sup>2</sup> supérieure à 0,3.

*Tableau 47 : Analyse de la variance*

Variable dépendante	Variable indépendante	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté
RA	NI	0.56	0.32	0.30
RR	NI	0.42	0.18	0.17
RE	NI	0.40	0.16	0.15
RS	NI	0.38	0.15	0.14
RL	NI	0.54	0.29	0.28

Source : résultats fournis par SPSS

Pour vérifier la signification du modèle de régression, le modèle Sig (valeur p) a été vérifié, ce qui permet de vérifier dans quelle mesure le modèle de régression construit prédit la variable dépendante.

Toutes les valeurs Sig (p) se sont révélées inférieures à 0,05, ce qui indique que le modèle de régression est significatif. Cela montre que le modèle de régression empirique s'adapte bien aux

données observées, le rendant donc valide. Le modèle pourrait donc conclure que le NI influence positivement les déterminants des réseaux.

### 5.3.3.3.2.1 Test des hypo 13 à 17

L'écrit suivant discute du résultat de l'étude quantitative. Cette discussion vise à valider, valider partiellement, voire rejeter l'hypothèse selon laquelle il y aurait une influence positive du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE du membre du réseau sur les déterminants (objectifs) de ce réseau, comme illustré dans le **Tableau 48**.

**Tableau 48** : Résultats des modèles d'influence

Modèle d'influence	$\beta_1$	T	p-value	$\eta^2$	F	Sig. (p)	f <sup>2</sup> Cohen	Observation
NI → RA	0.120	6.474	0.000	0,664	41.91	0.000	0.441	Grand effet
NI → RR	0.09	4.496	0.000	0,459	20.23	0.000	0.213	Effet moyen
NI → RE	0.091	4.175	0.000	0,426	17.43	0.000	0.183	Effet moyen
NI → RS	0.083	4.017	0.000	0,409	16.14	0.000	0.170	Effet moyen
NI → RL	0.112	6.090	0.000	0,622	37.08	0.000	0.390	Grand effet

Source : résultats fournis par SPSS

Et pour avoir un résultat valide sur la forme de l'influence du NI sur les déterminants des réseaux efficaces (RA, RR, RE, RS, RL), et pour valider les hypothèses qui étudient ces influences, différents paramètres devront être examinés à cet égard, ce qui pourrait donner un aperçu de l'effet des influences testées.

- **Le test T pour examiner les modèles d'influence**

Pour apprécier la qualité des coefficients du modèle, cette étude aura recours au test de Student (T). En effet, et dans le cas de la régression simple, seul le paramètre  $\beta_1$  est concerné. Dans ce sujet, les hypothèses  $H_0$  sont valables lorsque  $\beta_1 = 0$  en répondant aux questions de l'influence de NI sur (RA, RR, RE, RS, RL). À cet égard, la réponse à la question d'influence sera négative si  $H_0$  est validé, c'est-à-dire lorsque la pente de la droite de régression est nulle et que le nuage de points est distribué sans structure linéaire significative. Cependant, la réponse à la question d'influence sera positive lorsque le test est significatif et donc l'hypothèse  $H_0$  sera rejetée. Et dans les notions statistiques,  $H_0$  est rejeté lorsque  $t_{calculé} : t_1 = |b_1| : Sb_1 > t_{théorique} : t_{n-2} : 1-\alpha/2$ , ou si la P-valeur associée est inférieure à  $\alpha=0.05$ .

Concernant cette étude, les coefficients  $\beta_1$  sont significativement différents de 0, avec des valeurs  $p = 0,000$  (**Tableau 48**), ce qui signifie des taux d'erreurs acceptables dans les cinq influences étudiées (les cinq hypothèses H13 à H17).

- **Le Test-F pour examiner les modèles d'influence**

Et pour plus de précisions, et pour évaluer les résultats des analyses de variance réalisées dans cette étude, le test F, traditionnel utilisant une distribution de Fisher-Snedecor, a été effectué (variation entre les moyennes d'échantillonnage / l'intérieur des échantillons). L'analyse de la variance suppose que les groupes proviennent de populations présentant à peu près la même variance.

Le test de Fisher s'intéresse en effet à la significativité globale d'un modèle. La valeur de F pourrait être calculée selon l'équation suivante :

$$F = (n - 2) * R^2 / (1 - R^2)$$

Suivant la loi de Fisher avec  $(1, n - 2)$  degrés de liberté, l'hypothèse  $H_0 : \beta_1 = 0$  est rejetée si la P-value (Sig. (p)) associée est inférieure à  $\alpha=0,05$ . Concernant cette étude, et d'après le **Tableau 48**, les valeurs de (Sig. (p)) sont = 0,000, ce qui pourrait conduire à rejeter les  $H_0$  et donc à valider les hypothèses proposées.

En effet le test T et le test de Fisher sont convergents, et les deux tests conduisent à la même P-value.

### 5.3.3.3.2 Validation confirmatoire : l'effet de taille du test du Cohen's $f^2$

D'ailleurs, et pour connaître l'effet de taille des influences étudiées (H13 à H17), le ( $f^2$  de Cohen) peut être utilisé comme estimation de la taille de l'effet pour R-carré dans l'analyse de régression et pour déterminer l'effet de taille des modèles d'influences

Compte tenu des résultats du **Tableau 48**,

$$\text{Cohen's } f = \sqrt{(\eta^2 / (1 - \eta^2))}, \text{ Où :}$$

$$\eta^2 = t^2 / (t^2 + n - 1),$$

**t** : valeur de t-TEST

**n** : taille de l'échantillon

Le  $f^2$  de Cohen est un rapport entre deux sommes de carrés :

Pour interpréter f-Square, Cohen (2013) a suggéré l'interprétation suivante

Environ 0,02 = petite taille d'effet,

Environ 0,15 = taille d'effet moyenne,

Environ 0,35 = Grande taille d'effet.

### 5.3.3.3.3 Test des hypo 18 & 19

Les hypothèses 18 et 19 disent que l'asymétrie est le déterminant le plus influencé par le niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE, tandis que la stabilité est le déterminant le moins influencé. En effet, l'observation empirique (valeur de  $R^2$ , **Tableau 47**) montre que l'efficacité ciblée de l'engagement du réseau à travers un niveau élevé d'institutionnalisation de la RSE des membres, priorisera la priorité à l'asymétrie, à la légitimité, à la réciprocité, à l'efficience et enfin à la stabilité.

#### 5.3.3.3.4 Validation confirmatoire : test Wald de vraisemblance des modèles d'influences

Dans le cadre de cette étude, le test de Wald servira à déterminer les rapports de vraisemblance des modèles d'influences, et à tester la significativité des taux de différences d'intensité des influences que les NI exercent sur les cinq déterminants des réseaux, c'est-à-dire quel déterminant est le plus influencé et lequel est le moins). Concernant le test de Wald, la valeur  $\theta$  estimée qui a été trouvée comme argument de maximisation de la fonction de vraisemblance sans contrainte est comparée à une valeur hypothétique  $\theta_0$ . En particulier, la différence au carré  $\theta - \theta_0$  est pondérée par la courbure de la fonction log-vraisemblance. Ce test permettra de classer par ordre l'influence du niveau d'institutionnalisation sur les cinq déterminants des réseaux efficaces. L'hypothèse nulle  $H_0$  pour ce test est la suivante : l'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante  $x =$  l'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante  $y$ .

$$\text{Valeur de Wald : } W = (\theta - \theta_0)^2 / \text{var}(\theta)$$

Le **Tableau 49** présente la valeur  $w$  et les valeurs  $P$  correspondantes entre chaque paire de déterminants de réseau efficaces.

**Tableau 49** : Test de Wald pour déterminer les vraisemblances des modèles d'influences

		RA	RR	RE	RS	RL
RA	w	-				
	P	-				
RR	w	0.037	-			
	P	0.953	-			
RE	w	0.029	-0.008	-		
	P	0.978	0.966	-		
RS	w	0.03	-0.007	0.001	-	
	P	0.944	0.961	0.944	-	
RL	w	0.008	-0.029	-0.021	-0.022	-
	P	0.966	0.954	0.979	0.971	-

Source : résultats fournis par SPSS

Comme le montre le tableau ci-dessus, les p-values (qui teste l'importance de la différence d'intensité des influences que les NI exercent sur les cinq déterminants des réseaux) ne sont pas significatives ( $> 0,05$ ), ce qui pourrait signifier que les hypothèses H0s, qui pourraient valider que l'influence du niveau institutionnel de la RSE sur les cinq déterminants, ont presque la même signification, que c'est à dire que le niveau d'institutionnalisation a la même influence dans les régressions avec tous les déterminants du réseau.

**Tableau 50** : Observations empiriques correspondant aux hypothèses 13 à 19

Les hypothèses	Observation
<b>H13</b> : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau présente la meilleure asymétrie.	<b>Validée</b>
<b>H14</b> : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre une meilleure réciprocité.	<b>Partiellement validée</b>
<b>H15</b> : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre d'efficience.	<b>Partiellement validée</b>
<b>H16</b> : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de la stabilité.	<b>Partiellement Validée</b>
<b>H17</b> : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de la légitimité.	<b>Validée</b>
<b>H18</b> : L'asymétrie est le déterminant le plus influencé par le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau.	<b>Non-validée</b>
<b>H19</b> : La stabilité est le déterminant le moins influencé par le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau.	<b>Non-validée</b>

Source : observation de l'auteure

Le **Tableau 50** résume le résultat de l'étude empirique concernant la validation des hypothèses 13 à 19.

### 5.3.4 Synthèse de la section

Cette section présente le traitement des données quantitatives collectées qui servent à valider le deuxième cadre théorique, en présentant l'analyse et les résultats des tests statistiques adoptés incluant l'évaluation de la validité du deuxième modèle théorique.

Et pour tester le modèle théorique (hypothétique) proposé, la section a présenté la modélisation structurelle statistique en développant des modèles de régression avec les influences directs du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les cinq déterminantes des réseaux efficaces (Oliver,

1990). À cet égard, l'analyse standardisée des données relatives à la troisième sous-question de recherche a été présentée, fournissant par-là des preuves empiriques sur la mesure dans laquelle les niveaux d'institutionnalisation des stratégies de la RSE (déjà explorés dans le premier cadre) ont un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le contexte de la gestion de crise.

## **Conclusion**

Ce chapitre constitue la base méthodologique de cette thèse, à savoir la base de l'étude quantitative, et présente à cet égard les modalités d'accès au champ ciblé. À cet égard, le chapitre a présenté une description quantitative et qualitative de la population ciblée, à savoir les moyennes et grandes entreprises industrielles opérant au Liban. Le chapitre présente également l'échantillon sélectionné pour les différentes étapes de l'étude quantitative (étape de pré-test et étape de test), la méthode adoptée (le questionnaire), ainsi que l'évaluation et la validation de ce questionnaire en tant qu'outil de collecte de données.

En effet, le questionnaire adopté a fait l'objet de différentes formes de validation avant d'être accepté et mis en œuvre. Et grâce à cette validation, trois objectifs ont été achevés. Premièrement, un test de validité du contenu du questionnaire a été réalisé où le processus de pré-test dudit questionnaire est ce qui a permis d'atteindre cette validation. Deuxièmement, une validation du format de l'échelle a été effectuée, qui garantit que le questionnaire adopté reflète largement les qualités validées du format d'expression des réponses. Troisièmement, la cohérence interne des différentes échelles de mesure a été estimée à l'aide d'un indice alpha de Cronbach. Cela permet de tester la fiabilité du test en se prononçant provisoirement sur l'homogénéité des différentes échelles. Ainsi, les échelles de mesure ont été testées pour garantir la validité des construits. Après finalisation des procédures de validation, la version finale du questionnaire a été élaborée. À cet égard, le chapitre présente la schématisation de la version finale du questionnaire adopté, précisant ainsi les constitutions, les différentes parties ainsi que la logique dudit outil de collecte de données.

D'ailleurs, ce chapitre présente également les résultats empiriques de l'étude quantitative réalisée dont l'objectif ultime était d'explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les déterminants (objectifs) des réseaux efficaces. Dans ce cadre, l'étude quantitative a examiné d'abord l'influence de la crise libanaise de 2019 sur les pressions institutionnelles au sein du secteur industriel au Liban, à une époque où les entreprises sont confrontées à des défis, notamment lorsque la stabilité socio-économique du pays cède la place à des bouleversements, dans un contexte de crise prolongée (2019-2023). Deuxièmement, l'étude quantitative a exploré les réponses organisationnelles à ces pressions et détermine ainsi les différents niveaux d'institutionnalisation des entreprises libanaises dans le secteur industriel libanais (allant d'une convergence extrême à une divergence extrême). Inspiré de la typologie d'Oliver (1991) sur les « *réponses stratégiques aux pressions institutionnelles* », ce chapitre contribue à situer les

stratégies sociales des entreprises industrielles au Liban au sein de cette typologie, selon laquelle ces stratégies peuvent être considérées à l'extrême comme institutionnellement convergentes/divergentes, en fonction de leurs réponses aux pressions institutionnelles. Enfin, ce chapitre explore empiriquement l'objectif ultime de cette thèse, à savoir explorer les effets directs du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux organisationnels (Oliver, 1990). En complément ailleurs, des tests axés sur l'ajustement des instruments de mesure aux données empiriques et sur l'évaluation de la qualité globale du modèle ont été réalisés. Pour une meilleure synthèse et clarté, l'analyse quantitative réalisée sur les données collectées a fait appel à différents tests statistiques, parmi lesquels :

- Le test T a été utilisé pour comparer les différentes pressions institutionnelles avec elles-mêmes dans différentes situations contextuelles ou temporelles.
- Le test du khi-deux de qualité d'ajustement, qui vérifie si les données collectées concernant la réactivité institutionnelle proviennent probablement d'une distribution théorique spécifique.
- Les tests de corrélation de Pearson fournissent un aperçu des relations qui existent entre le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des entreprises et les différents déterminants des réseaux organisationnels efficaces.
- De plus, l'analyse de variance (ANOVA) a été employée comme technique statistique qui a été utilisée pour examiner et comprendre si la variable explicative (NI) influence la variable cible (RA, RR, RE, RS, RL). Les analyses de variance réalisées permettent de conclure plus précisément sur les types d'orientation et de directions des influences, ainsi que sur leur signification.

---

## CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET VALIDATION DES RÉSULTATS

---

### Introduction

Ce chapitre présente la dernière étape de cette thèse, qui est la discussion de l'analyse empirique et se termine par les conclusions. Tout d'abord, ce chapitre consiste à comparer les résultats obtenus avec la littérature développée précédemment. À cet égard, le chapitre présente les modèles de résultats statistiques des trois sous-questions de recherche, interprète et discute ces résultats. Les résultats statistiques concernent :

- La première question de cette thèse explore l'influence des situations de crise sur les trois pressions institutionnelles, à savoir les pressions coercitives, mimétiques et normatives, qui incitent les entreprises à institutionnaliser leurs stratégies RSE.
- La deuxième question explore la réactivité institutionnelle des organisations en réponse aux pressions institutionnelles et détermine ainsi le continuum des niveaux d'institutionnalisation des entreprises interrogées.
- Enfin, la troisième question explore l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux organisationnels.

Et pour continuer la séquence de ce travail de thèse, ce chapitre sera composé de trois sections : **La première section** examine les résultats de l'étude quantitative dans ses première et deuxième parties et les compare aux résultats antérieurs observés dans la littérature. Dans ce cadre, la section discute des résultats de l'influence des situations de crise sur les causes de l'adaptation du niveau d'institutionnalisation des stratégies de RSE, à savoir les pressions institutionnelles. La section discute ensuite des résultats qui décrivent la réactivité institutionnelle des organisations en réponse aux pressions institutionnelles. En d'autres termes, cette section discute théoriquement des résultats empiriques obtenus concernant les hypothèses proposées dans le premier cadre théorique.

**La deuxième section** discute des résultats de l'étude quantitative dans sa troisième partie, qui explore l'influence des niveaux d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur la construction de réseaux organisationnels efficaces, et les compare aux résultats antérieurs observés dans la littérature. En d'autres termes, cette section discute théoriquement des résultats empiriques obtenus concernant les hypothèses proposées dans le deuxième cadre théorique.

**La troisième section** présente les mesures adoptées par cette thèse pour assurer la validation interne et externe des résultats.

## **Section 1 : Discussion du premier cadre théorique**

Cette section discute des résultats de l'étude quantitative dans ses premières et deuxièmes parties et les compare aux résultats antérieurs observés dans la littérature. En d'autres termes, cette section analyse des résultats empiriques présentés dans le chapitre précédent, concernant le premier cadre théorique, et discute théoriquement les résultats empiriques obtenus concernant les hypothèses proposées, lorsque ces hypothèses ont été empiriquement validées ou rejetées.

Cette section discute des résultats empiriques de la première partie de l'étude quantitative, concernant l'influence de la crise libanaise sur les différentes pressions institutionnelles exercées par le champ industriel sur les entreprises appartenant à ce champ. Ces pressions institutionnelles exercées sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies de la RSE sont classées selon le cadre de (DiMaggio et Powell, 1983) en trois pressions (mécanismes): coercitive, mimétique et normative.

La section discute également des résultats empiriques de la deuxième partie de l'étude quantitative, qui concernent l'étude de la réactivité institutionnelle des organisations en réponse aux dites pressions institutionnelles, selon les trois concepts théoriques centraux de la théorie néo-institutionnelle : convergence, cross-vergence et divergence institutionnelle.

### **6.1.1 Discussion des résultats de la première question Q1**

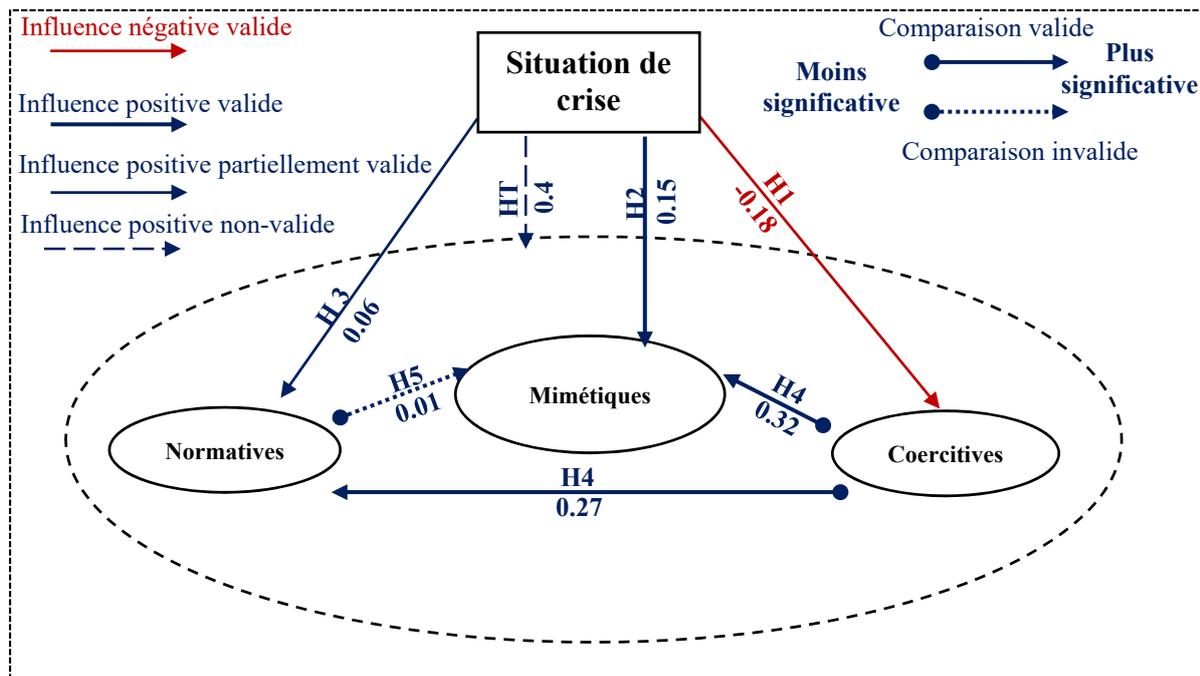
La première partie de l'étude quantitative répond à la première question de cette thèse, qui s'appuie sur la théorie institutionnelle issue des travaux de DiMaggio et Powell (1983). L'argument central de cette théorie est que des pressions institutionnelles poussent les entreprises à adopter des politiques et des pratiques similaires visant à accroître/maintenir leur légitimité organisationnelle.

Ainsi, DiMaggio et Powell (1983) ont identifié trois types de pressions institutionnelles :

- Les pressions coercitives, résultant de l'influence politique ;
- Les pressions mimétiques conduisant à imiter les autres ;
- Les pressions normatives liées aux préoccupations éthiques et soutenues par la professionnalisation.

D'ailleurs, en ce qui concerne la discussion de la première partie du premier cadre théorique de cette thèse, qui s'appuie sur l'analyse des données quantitatives réalisée dans le chapitre précédent, la **Figure 40** présente le modèle de résultat statistique qui répond à la première question proposée par la thèse.

Figure 40 : Modèle de résultat statistique de la première question de recherche



Source : conception par l'auteure basée sur des résultats empiriques

Ce modèle présente les hypothèses accompagnées de leurs résultats statistiques descriptifs et leur statut de validation (valide, invalide ou partiellement valide).

La discussion des hypothèses illustrées dans la **Figure 40** sera présentée dans l'évaluation des hypothèses liées aux pressions institutionnelles où les résultats empiriques concernant ces hypothèses seront discutés et évalués à la lumière de la littérature existante dans ce domaine.

## 6.1.2 Évaluation des hypothèses liées aux pressions institutionnelles

Les paragraphes suivants interprètent et discutent les résultats statistiques de la première question de cette thèse, qui explore l'influence des situations de crise sur les trois pressions institutionnelles incitant les entreprises à institutionnaliser leurs stratégies RSE : les pressions coercitives, les pressions mimétiques, les pressions normatives.

Avant d'entrer dans les détails, il est utile de souligner certains points observés lors de la discussion des résultats de l'étude empirique :

### 6.1.2.1 Hypothèses liées aux pressions coercitives

Dans le cadre des réponses à la première question de cette thèse, deux hypothèses (H1 et H4) concernant l'influence de la crise sur les pressions coercitives ont été formulées comme suit :

- **H1**: La situation de crise influence négativement les pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE.

- **H4:** Les pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE sont les moins significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.

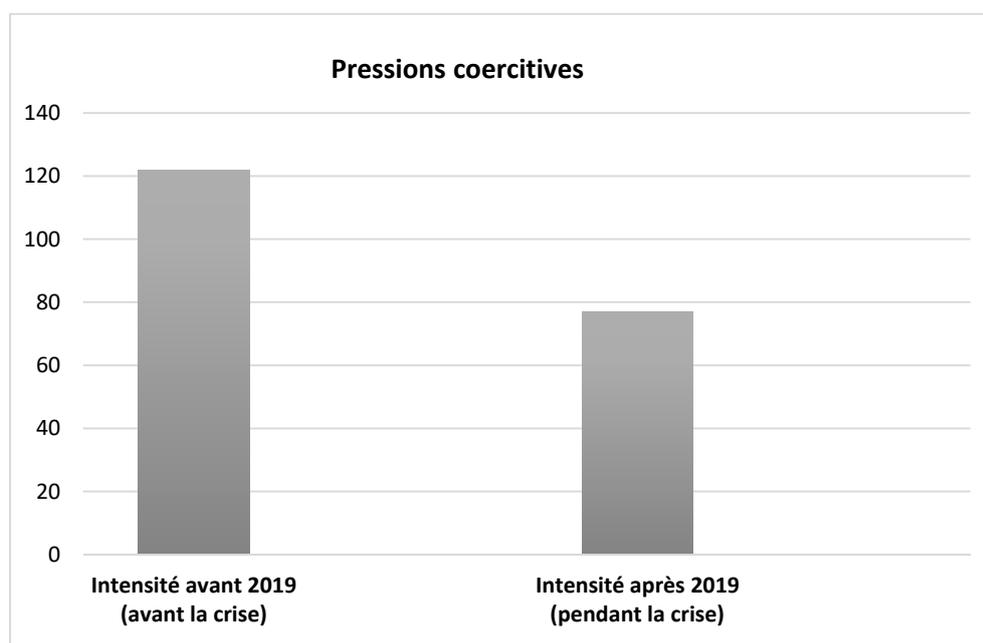
La pression coercitive est définie comme les pressions exercées par d'autres entités dont dépend une entreprise (par exemple, partenaires stratégiques, clients, marchés, fournisseurs, gouvernements dotés de pouvoirs législatifs, organisations non gouvernementales, etc.).

Ces pressions sont des exigences imposées à une organisation pour qu'elle se conforme aux procédures, contrôles et structures imposées par des acteurs externes (DiMaggio et Powell, 1983). La thèse propose que les pressions coercitives soient influencées négativement par les crises et par conséquent ces pressions deviennent moindres en situation de crise, par rapport à d'autres pressions institutionnelles.

D'après le résultat de l'étude quantitative concernant l'influence de la situation de crise sur les pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE (**Figure 41**), le résultat du test T montre une influence négative significative à cet égard ( $\eta^2 = 0,18 \geq 0,14$ ).

Et par ce résultat, l'hypothèse (nulle) H0-1 a été rejetée et l'hypothèse H1 a été validée.

**Figure 41 :** Graphique comparatif de l'intensité des pressions coercitives avant/pendant la crise



Source : résultats fournis par l'étude empirique

Par ailleurs, afin de comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le

**Tableau 51** résume la revue de la littérature effectuée à cet égard.

**Tableau 51** : Littérature de validation / contradiction de l'hypothèse 1

<b>Q1:</b> Dans quelle mesure la situation de crise peut-elle influencer les différentes pressions institutionnelles sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies RSE ?	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>H1</b> : La situation de crise influence négativement les pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE.	
<b>Littérature de validation (réfutation de H0)</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
Dans les périodes difficiles, les gouvernements peuvent se caractériser par son incapacité à garantir une conformité institutionnelle adéquate des organisations (Hills, 2000 ; Visser, 2009)	Les situations de crise influencent clairement la perception des parties prenantes et peuvent accroître les pressions institutionnelles, notamment coercitives (Greening & Gray, 1994)
En 2018, soit juste avant le déclenchement des crises libanaises, le niveau de perception de la corruption (IPC) au Liban était de 28 sur 100. En 2022, l'IPC passe à 24. Ce déclin affecte la transparence des applications coercitives des lois et des normes, ainsi que reflète le laxisme de l'État, un problème qui n'incite pas les entreprises à s'y conformer.	La situation d'incertitude est l'inertie des pressions coercitives à travers des pressions indirectes sur les organisations. Les crises incitent les gouvernements à amplifier les pressions coercitives directes sur les entreprises pour combler les lacunes (laissés par les gouvernements), ce qui semble être en première place derrière l'institutionnalisation du monde des affaires en situation de crise (Bensebaa&Béji-Bécheur, 2005).
L'évaluation de l'impact de la crise sur les institutions gouvernementales libanaises, qui exerce une pression coercitive, montre l'épuisement de ces institutions et leur incapacité (Basil Fuleihan Institute of Finance (2021-2022)	L'exigence d'exportation d'une normalisation de haut niveau étant donné la réputation de corruption du pays en crise crée des pressions coercitives pour un environnement propice à l'institutionnalisation des affaires (AbdulKhalek & Moubayed, 2021)..
Les crises libanaises ont reflété un échec total de la responsabilité gouvernementale et administrative à de nombreux niveaux, depuis le niveau individuel des fonctionnaires jusqu'à l'ensemble du système public et politique, en passant par l'ensemble du secteur financier (Morcos, 2021).	Les parties prenantes exigent soit la meilleure application des règles, soit des changements structurels dans les entreprises en temps de crise. Ces exigences se traduisent par des formes de pression coercitive et un contrôle accru (Greening & Gray, 1994)
Les accidents négatifs survenus depuis 2011 dans l'histoire de l'économie libanaise ont favorisé le laxisme de l'État en matière de contrôle de conformité des entreprises (Rizkallah, 2016).	Les pressions exercées par les ONG et les médias lors des crises incitent les dirigeants politiques à activer les lois existantes, voire à en promulguer de nouvelles, afin de contraindre les entreprises à changer leurs pratiques irresponsables (Abdul Khalek & Moubayed, 2021).
L'absence de régulation et le manque des pressions coercitives sur les entreprises au Liban freine l'évolution institutionnelle de la RSE (Rizkallah, 2019)	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En effet, les résultats du test statistique rejettent l'hypothèse H0-1. Donc, l'hypothèse alternative H1 sera validée et c'est l'hypothèse à retenir en conséquence.

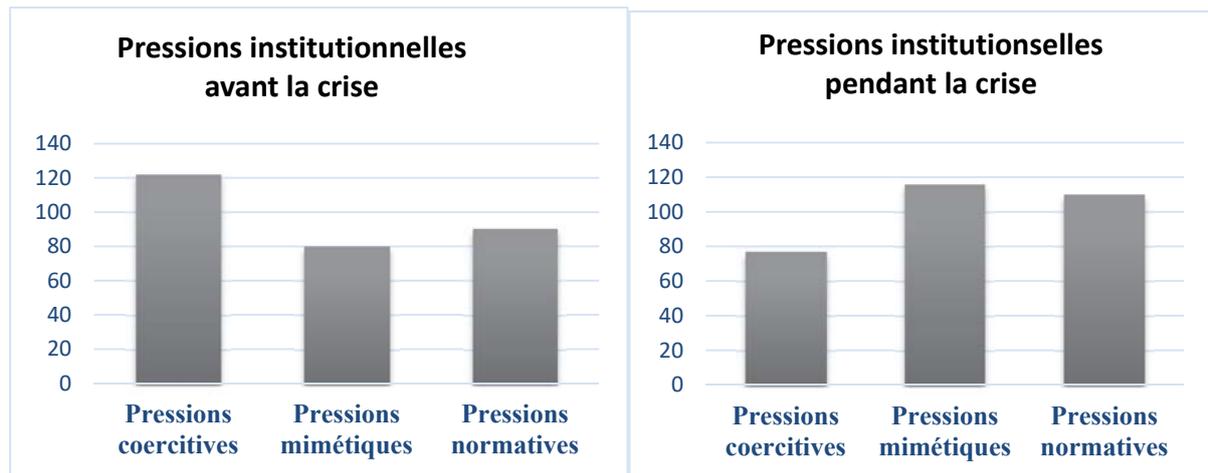
\*\*\*  
\*

D'ailleurs, la **Figure 42** présente les résultats statistiques de la première question de recherche concernant l'influence de la crise libanaise sur les différentes pressions institutionnelles

exercées sur les entreprises industrielles appartenant à ce champ, sur laquelle s'est basée l'analyse statistique.

En ce qui concerne H 4, l'étude quantitative confirme de manière significative ( $\eta^2 = 0,32 ; 0,27 \geq 0,14$ ) que les pressions coercitives pour institutionnaliser la RSE sont les moins significatives en temps de crise, par rapport aux pressions mimétiques et normatives (**Figure 42**).

**Figure 42** : Graphique comparatif de l'intensité des pressions institutionnelles avant/pendant crise



Source : résultats fournis par l'étude empirique

Par ailleurs, et pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 52** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

Par cette confirmation, l'hypothèse (nulle) H0-4 a été rejetée et l'hypothèse H4 a été validée.

**Tableau 52** : Littérature de validation / contradiction de l'hypothèse 4

<b>Q1:</b> Dans quelle mesure la situation de crise peut-elle influencer les différentes pressions institutionnelles sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies RSE ?	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>H 4:</b> Les pressions coercitives pour institutionnaliser la RSE sont les moins significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
La LTA a cité des exemples clés montrant l'inefficacité des pressions coercitives par rapport à d'autres pressions en raison des situations particulières du contexte libanais instable, où les situations volatiles et la corruption pourraient être attribuées à cette particularité.	Comme toute la pression institutionnelle, les pressions institutionnelles coercitives s'amplifient en période d'incertitude (Rahaman et al., 2004).
Les pressions institutionnelles coercitives pendant les situations de crise sont faibles, voire inexistantes, par rapport aux autres pressions institutionnelles (Kobrossy et al., 2022).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En effet, les résultats du test statistique rejettent l'hypothèse H0-4. Donc, l'hypothèse alternative H4 sera validée et sera l'hypothèse à retenir en conséquence.

### 6.1.2.2 Hypothèses liées aux pressions mimétiques

Dans le cadre des réponses à la première question de cette thèse, deux hypothèses (H2 et H 5) concernant l'influence de la crise sur les pressions mimétiques ont été formulées comme suit :

- **H2:** La situation de crise influence positivement les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE.
- **H5:** Les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE, sont les plus significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.

Les pressions mimétiques (également connues sous le nom de pressions imitatives) sont définies comme la tendance des entreprises à copier les actions réussies d'autres entreprises et de concurrents importants pour accroître leur légitimité. Les organisations ressentent le besoin d'imiter les pratiques attribuées au succès de leurs concurrents et de leurs pairs.

Selon la littérature institutionnelle, les pressions mimétiques sont invoquées pour interpréter la manière dont les entreprises imitent les modèles d'internationalisation des autres.

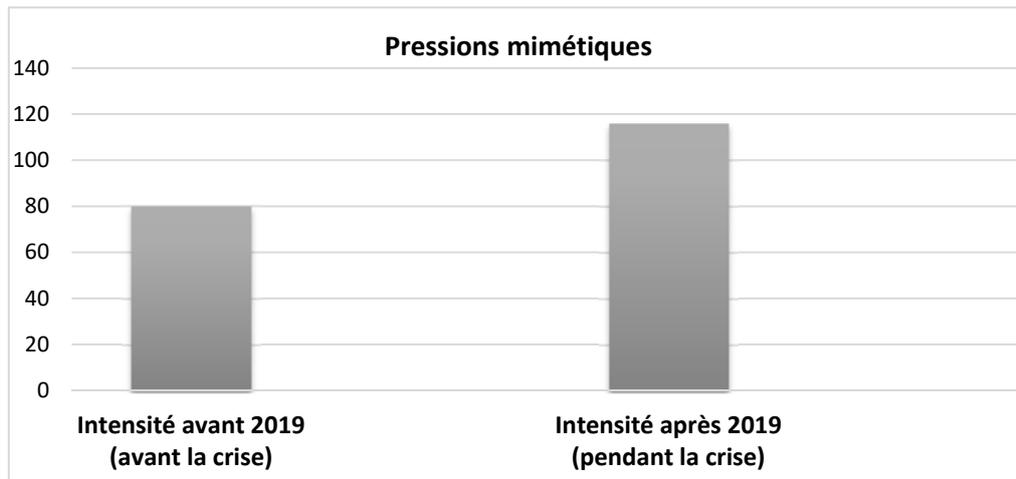
L'argument qui sous-tend ces études est que l'incapacité d'une entreprise à se conformer aux tendances actuelles de son environnement peut faire craindre d'être laissée pour compte et d'échouer dans un environnement concurrentiel. Ainsi, les entreprises auront tendance à imiter les nouvelles pratiques dans lesquelles d'autres s'engagent.

Par ailleurs, concernant l'influence de la crise sur les pressions mimétiques, la thèse propose que les pressions mimétiques soient positivement influencées par les situations de crise, et par conséquent de devenir maximaux dans la situation de crise, par rapport à d'autres pressions institutionnelles.

D'après le résultat de l'étude quantitative concernant l'influence de la situation de crise sur les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE, et conformément à la **Figure 43**, le résultat du test-T montre une influence positive significative à cet égard ( $\eta^2 = 0,15 \geq 0,14$ ).

Cette valeur de  $\eta^2$  confirme l'hypothèse 2 selon laquelle la situation de crise influence positivement les pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE. Ainsi, par cette confirmation, l'hypothèse (nulle) H0-2 a été rejetée et l'hypothèse H2 a été validée.

**Figure 43 :** Graphique comparatif de l'intensité des pressions mimétiques avant/pendant la crise



Source : résultats fournis par l'étude empirique

Par ailleurs, pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 53** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

**Tableau 53 :** Littérature de validation / contradiction de hypothèse 2

<b>Q1:</b> Dans quelle mesure la situation de crise peut-elle influencer les différentes pressions institutionnelles sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies RSE ?	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>H2 :</b> La situation de crise influence positivement les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE	
<b>littérature de validation (réfutation de H0)</b>	<b>littérature de contradiction</b>
L'isomorphisme mimétique pourrait être amplifié en période d'incertitude, où les organisations finiront par copier le modèle organisationnel d'une autre organisation en croyant que cette dernière est plus performante (DiMaggio & Powell, 1983).	Si les organisations recherchent une légitimité basée uniquement sur la pression mimétique pendant la crise, un découplage peut s'ensuivre et l'institutionnalisation ne sera projetée que sans grand changement (Chedrawi et al., 2019).
La situation où le meilleur plan d'action est incertain, les entrepreneurs imiteront un pair qui est perçu comme ayant réussi, comme si leurs propres entreprises ainsi réussiraient (Sutheewasinnon et al., 2016).	Lorsque les mimétiques prévaudront pendant les crises, tous les éléments liés à l'innovation sociale ne seront pas retenus (Dubey et al., 2019).
Le mimétisme est influencé positivement par l'environnement incertain qui prévaut dans les pays en développement caractérisés par la crise macro (Jamali et al., 2008).	
Dans un environnement hautement incertain, les dirigeants, au lieu de se concentrer sur l'exécution d'un plan de gestion de crise ad hoc, ils adaptent leur organisation pour imiter rapidement d'autres organisations afin de répondre rapidement à la situation de crise (Chaubey & Sahoo, 2021).	
Le mimétisme peut être amplifié si le système technologique des organisations est sous-développé (par cyberattaque), où ces problèmes sont amplifiés dans des situations incertaines (Dubey et al., 2019).	
Le mimétisme institutionnel pourrait être amplifié en tant que réaction à des situations extérieures incertaines. (Kauppi & Luzzini, 2022).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En effet, les résultats du test statistique rejettent l'hypothèse H0-2. Donc, l'hypothèse alternative H2 sera validée et c'est l'hypothèse à retenir par conséquent.

\*\*\*  
\*

Cependant, concernant l'hypothèse 5, l'étude quantitative n'a pas pu valider que les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation la RSE sont les plus significatives en temps de crise, surtout lorsque ces pressions sont comparées aux pressions normatives ( $\eta^2 = 0,01$  indiquant une petite taille d'effet) (**Figure 42**).

Cette valeur de  $\eta^2$  ne permet pas de valider l'hypothèse 5 selon laquelle les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE sont les plus significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.

Par ailleurs, pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 54** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

**Tableau 54** : Littérature de validation / contradiction de l'hypothèse 5

<b>Q1</b> : Dans quelle mesure la situation de crise peut-elle influencer les différentes pressions institutionnelles sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies RSE ?	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>H5</b> : Les pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE sont les plus significatives en temps de crise, par rapport aux autres pressions institutionnelles.	
<b>littérature de validation (réfutation de H0)</b>	<b>littérature de contradiction</b>
Pendant l'incertitude environnementale, ce qui motive la normalisation, ce sont les pressions mimétiques. Alors que les pressions institutionnelles les moins influentes seront les pressions coercitives (Massoud et al., 2010).	Les pressions institutionnelles coercitives et mimétiques étaient relativement faibles par rapport aux pressions normatives pendant et après la Covid-19 (Kobrossy et al., 2022).
Les pressions mimétiques (comparées aux pressions coercitives et normatives) ont été les facteurs significatifs lors de la phase d'assimilation du travail en ligne dans la situation de crise du COVID-19 (Chaubey & Sahoo, 2021).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En effet, les résultats du test statistique ne peuvent pas rejeter l'hypothèse H0-5. L'hypothèse alternative H5 ne sera donc pas validée et ne pourra pas être l'hypothèse à retenir en conséquence.

### 6.1.2.3 Hypothèse liée aux pressions normatives

Dans le cadre des réponses à la première question de cette thèse, une hypothèse (H3) concernant l'influence de la crise sur les pressions normatives a été formulée comme suit :

➤ **H3:** La situation de crise influence positivement les pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE.

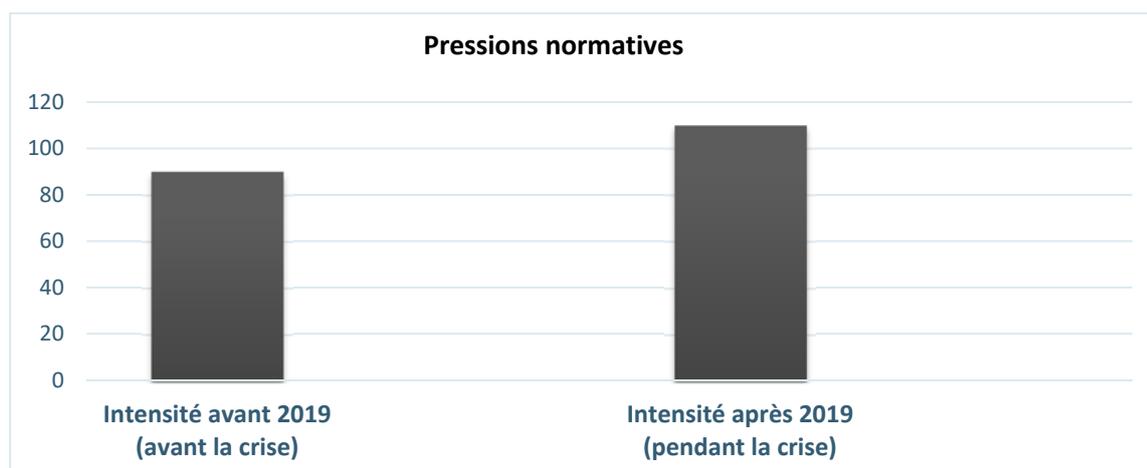
Des pressions institutionnelles de nature normative découlent de la tendance des organisations à adopter des pratiques jugées appropriées dans leur environnement (par exemple, par le biais d'un engagement organisationnel auprès d'associations professionnelles).

Selon Kauppi et Luzzini (2022), les pressions normatives proviennent des normes professionnelles communes aux employés de leur secteur, de leurs associations professionnelles et de leur formation. La littérature institutionnelle énumère plusieurs institutions de normalisation, notamment les collèges, les universités, les conférences universitaires et les associations professionnelles. L'argument qui sous-tend cette idée est que les membres d'une profession reçoivent des formations similaires, socialisant par leur vision du monde.

Des parcours professionnels similaires dans un domaine donné peuvent également renforcer les pressions institutionnelles normatives sur les entreprises appartenant à ce champ (DiMaggio et Powell, 1983).

Par ailleurs, dans le cadre d'apporter des réponses à la sous-question 1 de cette thèse, une hypothèse (H3) concernant l'influence de la crise sur les pressions normatives ont été formulées. Ces hypothèses proposent que les pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE qui conduisent les entreprises à s'imiter les unes les autres en termes d'institutionnalisation de leurs stratégies RSE, soient positivement influencées par les situations de crise.

**Figure 44 :** Graphique comparatif de l'intensité des pressions normatives avant/pendant la crise



Source : résultats fournis par l'étude empirique

D'après le résultat de l'étude quantitative concernant l'influence de la situation de crise sur les pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE, et conformément à la **Figure 44**, le

résultat du test T montre une influence négative significative à cet égard ( $\eta^2 = 0.06$ , indiquant un effet de taille moyenne). Cette valeur de  $\eta^2$  pourrait partiellement valider l'hypothèse 3 selon laquelle la situation de crise influence positivement les pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE.

Par ailleurs, pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 55** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

**Tableau 55** : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 3

<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>Q1</b> : Dans quelle mesure la situation de crise peut-elle influencer les différentes pressions institutionnelles sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies RSE ?	
<b>H3</b> : La situation de crise influence positivement les pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE.	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
L'isomorphisme normatif s'intensifie dans le contexte de crise libanais du fait que la société civile a travaillé en étroite collaboration avec les ONG internationales, créant un réseau socio-professionnel, recevant de celles-ci une aide technique et une formation, et appliquant les connaissances normatives (Eid, 2020).	Les pressions normatives dans le contexte libanais (avec toutes les crises vécues) induit des éléments du système marchand national, notamment les idéologies des institutions culturelles et religieuses (toujours perturbées) et leur effet sur les acteurs internes à adopter des comportements éthiques particuliers (Jamali et al., 2014).
La tendance des entreprises pour l'interférence sociale est amplifiée dans les situations de crises, dans une perspective normative pour parvenir à la cohésion sociale (Wettenhall, 2009).	Les managers de la plupart des entreprises libanaises ont donc du mal à suivre des formations normatives, du fait du statut fragilisé de la plupart des syndicats et des associations professionnelles (Banders, 2016).
La FICR (2004) considère la gestion des crises et catastrophes au sein des organisations comme une application pratique de la RSE dans son axe normatif.	La déréglementation normative des marchés du travail due à l'immigration de nombreuses ressources humaines qualifiées dans le domaine du management (Banque mondiale, 2022).
Les pressions normatives sont un facteur important dans les changements organisationnels isomorphes (pendant et après la Covid-19) pour les organisations commerciales des pays en développement, où les pressions coercitives et mimétiques étaient relativement faibles (Kobrossy et al., 2022).	Les coûts relativement élevés (Massoud et al., 2010) de formation (en référence à la dégradation de la livre libanaise) freinent les initiatives normalement prises par les entreprises libanaises (Chedrawi et al., 2019) pour sensibiliser leurs managers et employés.
Les pressions normatives ce qui permettent le développement rapide de la RSE au Liban et permettent la validation de son modèle institutionnel (Rizkallah, 2019).	L'adoption des régulations sociales en situation de crise est due à des pressions coercitives, alors que le choix de régulations est dépendant de forces mimétiques et normatives (Douaihy & Rowe, 2023.)
L'isomorphisme normatif devient visible dans le contexte de la crise libanaise du fait des échanges massifs de professionnels entre entreprises soit du fait des fermetures de certaines entreprises, soit du fait de la recherche de meilleurs salaires par les salariés (ILO Brief, 2021).	En situations de crise au Liban, le système éducatif se traduit par un état normatif stable de la scolarisation, surtout en ce qui concerne la scolarisation post-secondaire (Sfeir, 2021).
Malgré les situations de crise au Liban, la plupart des universités ont introduit des questions sociétales dans leur cursus ces dernières années (ILO Brief, 2021).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En effet, les résultats du test statistique ne peuvent pas rejeter complètement l'hypothèse H0-3. Ainsi, l'hypothèse alternative H3 ne sera pas totalement validée, et par conséquent, cette hypothèse pourrait être partiellement validée.

#### 6.1.2.4 Vision globale de l'influence de crise sur les pressions institutionnelles

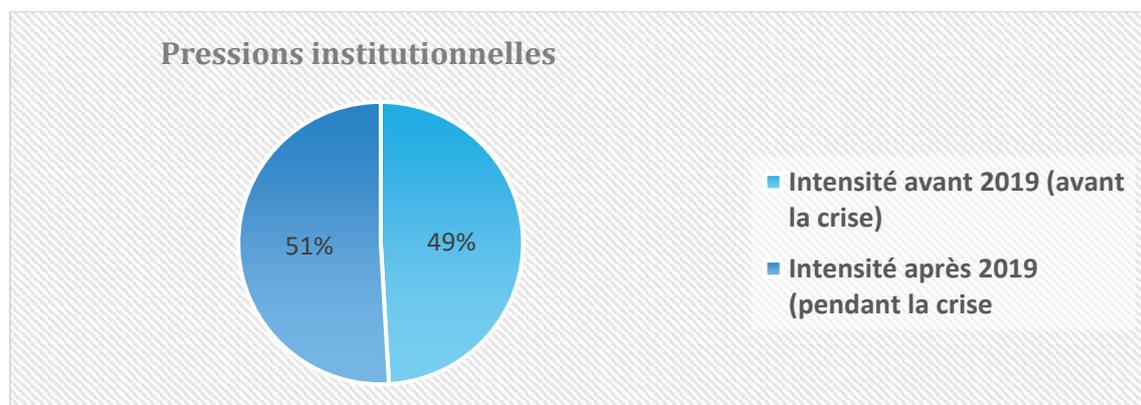
Dans le cadre des réponses à la première question de cette thèse, une hypothèse (HT) concernant l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles a été formulée comme suit :

- **HT:** La situation de crise influence positivement les pressions institutionnelles pour l'institutionnalisation de la RSE.

Comme le montre la **Figure 42**, et avant l'éclatement des situations de crise de 2019, les pressions coercitives ont été les plus influentes qui ont conduit les entreprises industrielles libanaises à institutionnaliser leurs stratégies de RSE. Cependant, pendant la situation de crise, ce sont les pressions mimétiques qui ont eu le plus d'influence pour amener les entreprises à institutionnaliser leurs stratégies de RSE. S'il est évident que l'intensité des pressions mimétiques est bien développée pendant la crise, ces pressions restent cependant inférieures à celles des pressions coercitives (intensité maximale) qui prévalaient avant la crise

Par ailleurs, d'après le résultat de l'étude quantitative concernant l'influence de la situation de crise sur l'ensemble des pressions pour l'institutionnalisation de la RSE, et conformément à la **Figure 45**, le résultat du test T montre une influence positive non-significative à cet égard ( $p=0.54$ ,  $\eta^2=0.003$ ). Ainsi, pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées dans ce domaine, le **Tableau 55** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

**Figure 45 :** Graphique comparatif de l'intensité des pressions institutionnelles avant/pendant crise



Source : résultats fournis par l'étude empirique

En effet, les résultats du test statistique ne peuvent rejeter l'hypothèse H0-T. Ainsi, l'hypothèse alternative HT ne sera pas validée, et en conséquence, ladite hypothèse pourrait être non

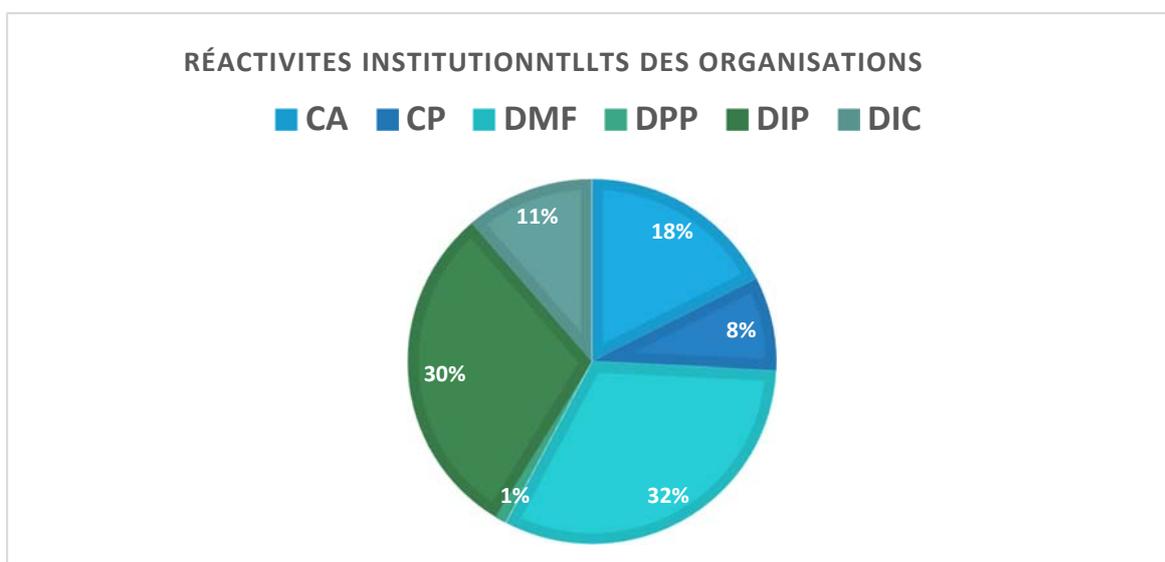
validée. Cependant, dans une perspective générale des pressions institutionnelles, et puisque certaines pressions pourraient s'amplifier dans des situations de crise et d'autres pourraient s'atténuer, les résultats de l'étude estiment que l'influence des situations de crise sur les pressions institutionnelles n'est pas significative.

### 6.1.3 Discussion des résultats de la deuxième question Q2

Les résultats de la deuxième partie de l'étude quantitative concernent l'exploration des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles selon les trois concepts théoriques centraux de la théorie néo-institutionnelle : l'isomorphisme (la convergence), le découplage (la cross-vergence) et la désinstitutionalisation (la divergence). À cet égard, cette partie compare les résultats empiriques obtenus concernant la validation/non-validation du cadre théorique proposé et qui explore les types dominants de réactivité institutionnelle des entreprises industrielles libanaises, qui se répartissent en trois catégories de stratégies RSE : convergentes, cross-vergentes et divergentes. Chaque catégorie est elle-même divisée en deux types de stratégies, différenciées selon leur niveau d'interaction entre les politiques et les pratiques mises en œuvre par les entreprises interrogées. Ces stratégies seront représentées sur un continuum d'institutionnalisation de la RSE, allant de la conformité institutionnelle (passive et active) en passant par le découplage institutionnel (politiques-pratiques et moyens-fins) et se terminant par la désinstitutionalisation (partielle et complète). En bref, cette partie présente les arguments qui soutiennent/contredisent les différentes hypothèses proposées, lorsque ces hypothèses ont été empiriquement validées ou même non, pour répondre à la deuxième question de recherche qui explore comment les organisations répondent aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en situation de crise.

D'ailleurs, la **Figure 46** présente les résultats statistiques de la deuxième question de recherche concernant la réponse organisationnelle à la pression institutionnelle et sur laquelle s'est basée l'analyse statistique.

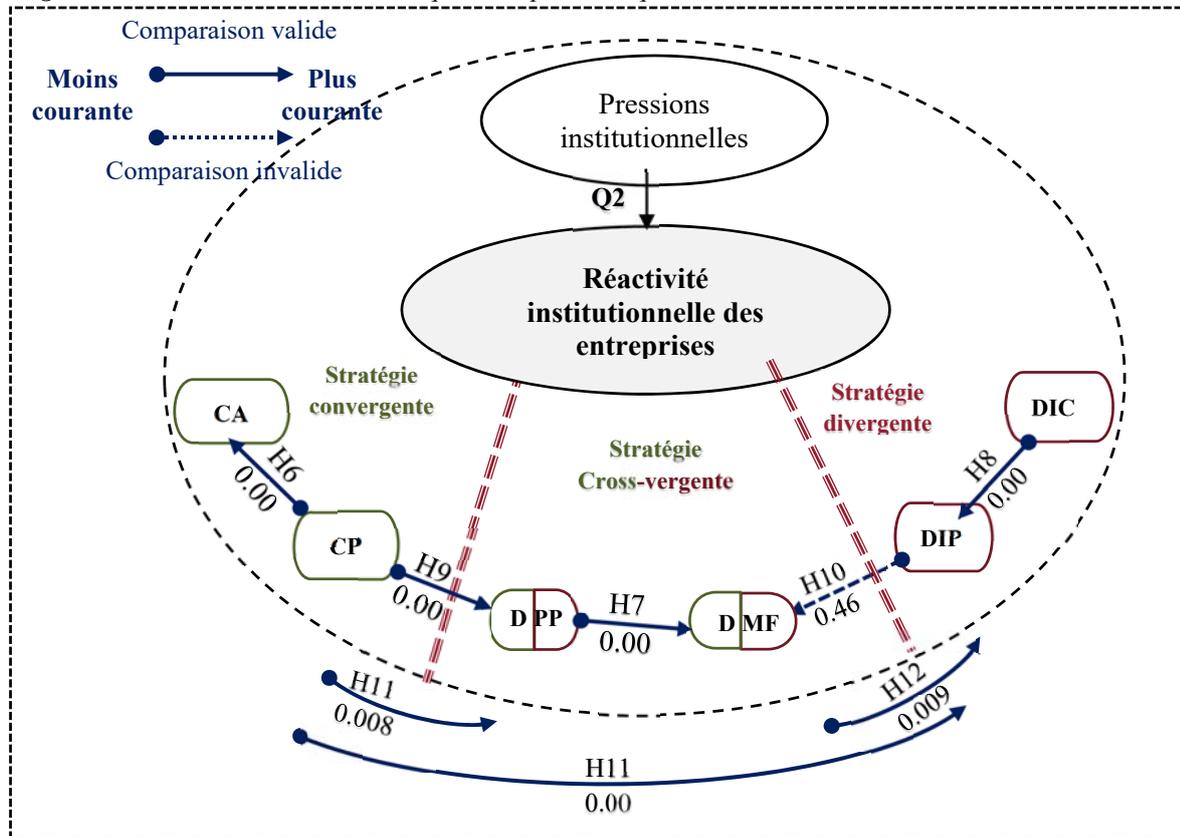
*Figure 46 : Résultats statistiques des réactivités institutionnelles des organisations*



Source : résultats fournis par l'étude empirique

D'ailleurs, concernant la discussion de la deuxième partie du premier cadre théorique de cette thèse, qui s'appuie sur l'analyse des données quantitatives réalisée dans le chapitre précédent, la **Figure 47** représente le modèle des résultats statistiques qui répond à la deuxième question formulée par la thèse.

**Figure 47** : Modèle de résultat statistique de la première question de recherche



Source : conception par l'auteure basée sur les résultats de l'étude empirique

Ce modèle présente les hypothèses avec leurs résultats statistiques descriptifs et leur statut de validation (valide, invalide ou partiellement valide).

#### 6.1.4 Évaluation des hypothèses liées aux réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles

Les écrits suivants interprètent et discutent les résultats statistiques de la deuxième question de cette thèse. Selon le résultat de l'étude quantitative dans son objectif d'étudier comment les organisations répondent aux différentes pressions institutionnelles (PI) concernant leurs stratégies RSE en temps de crise, et sur la base du cadre théorique adopté, les réponses organisationnelles explorées se répartiront en trois catégories principales : réponses convergentes, cross-vergentes et divergentes.

Et à son tour, chaque catégorie de réponses organisationnelles pourrait être divisée en deux niveaux d'institutionnalisation. Les réponses convergentes seront divisées en conformité

institutionnelle passive/active CP & CA, les réponses cross-vegentes en découplage institutionnel moyens-fins DMF/politiques-pratiques DPP, et les réponses divergentes en désinstitutionnalisation (partielle/complète DIP & DIC).

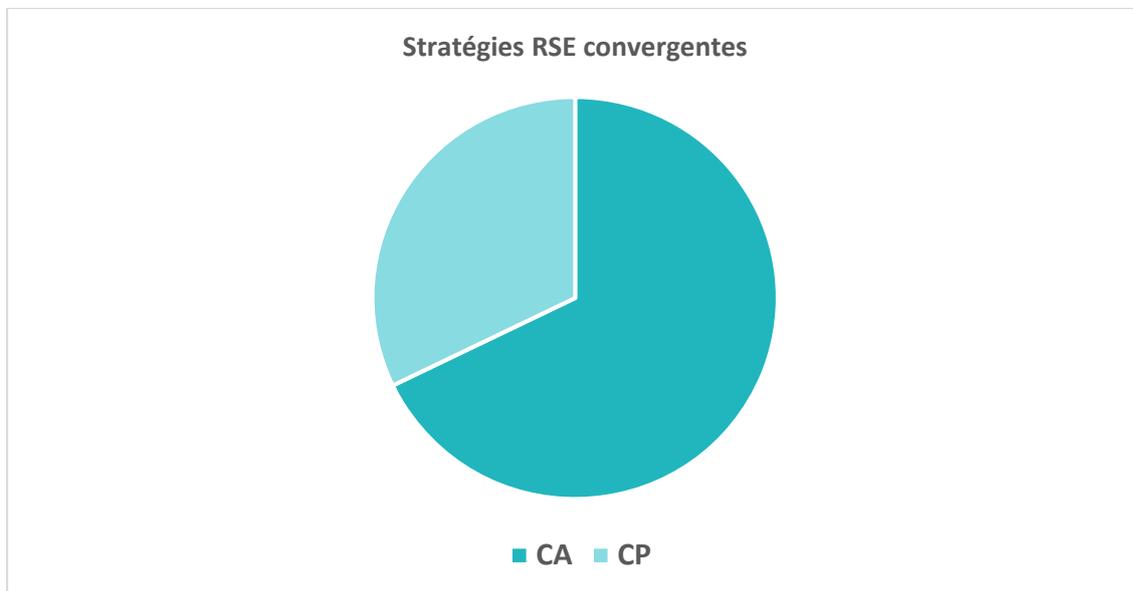
#### 6.1.4.1 Hypothèse liée aux réponses convergentes : conformité institutionnelle passive/active

Dans le cadre des réponses à la deuxième question de cette thèse, concernant l'étude des réponses des entreprises aux pressions institutionnelles qui conduisent à des réponses convergentes, c'est-à-dire qui conduisent à une conformité institutionnelle des stratégies RSE, une hypothèse H6 a été formulée comme suit :

- **H6:** La conformité institutionnelle active est plus courante que la conformité institutionnelle passive dans le contexte de stratégies RSE convergentes en temps de crise.

D'après le résultat de l'étude quantitative visant à étudier la répartition des réponses convergentes aux pressions institutionnelles (entre CP & CA) en temps de crise (**Figure 48**), le résultat du test du Khi-deux valide fortement l'hypothèse 6 ( $p=0,00$ ).

**Figure 48 :** Comparaison statistique des stratégies RSE convergentes



Source : résultats fournis par l'étude empirique

Par ce résultat, l'hypothèse (nulle) H0-6 a été rejetée et l'hypothèse H6 a été validée.

Par ailleurs, pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 56** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard. Il s'agit de confronter les résultats obtenus avec le cadre théorique.

**Tableau 56** : Littérature de validation de l'hypothèse 6

<b>Q2</b> : Comment les organisations répondent-elles aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise ?	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>H6</b> : La conformité institutionnelle active est plus courante que la conformité institutionnelle passive dans le contexte de stratégies RSE convergentes en temps de crise.	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
La pandémie a poussé la RSE à l'âge adulte de la conformité institutionnelle, où cette conformité est au service du véritable esprit de la RSE, et loin de l'incohérence d'activités sociales hors de propos qui ne visent que l'image (Bousquet, 2020).	diverses entités (publiques et privées) ont tendance à créer des réalités sociales communes dans les situations de crise, qui pourraient être réalisées à travers des visions rhétoriques de la RSE et qui servent de thèmes emblématiques (N. Chen, 2009).
En situation de crise, les relations entreprise-parties prenantes doivent être priorisées en fonction de leur pertinence pour gagner en légitimité ainsi que de l'urgence de leurs demandes (Kassem et al., 2023).	La situation incertaine est l'inertie de l'institutionnalisation isomorphe au sein des entreprises (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).
Bien que la réponse des entreprises à la crise soit ce qui révèle l'identité éthique de l'entreprise aux parties prenantes ; cependant, les entreprises sont appelées à mettre en œuvre les politiques et pratiques RSE les plus urgentes afin de mieux résister (Kebaili, 2020 ; Olawale, 2014 ; Smith et Pepe, 2020 ; Snyder et al., 2006 ; Lerner et al. 2014 ; Clarke, 2012).	À la lumière des bouleversements sociaux provoqués par la pandémie de Covid-19, la RSE a atteint un nouveau niveau de maturité. L'adaptation de la RSE pendant la crise du COVID-19 rend l'entreprise extrêmement populaire, et contribue ainsi à son processus de mise en conformité institutionnelle (Popkova et al., 2021).
Durant la crise du Covid-19, la priorité des entreprises a été de veiller à ce que leurs deux principales parties prenantes, « les salariés et les consommateurs », soient accompagnées de manière responsable et durable (Carroll, 2021).	
Les entreprises doivent s'engager dans le meilleur intérêt de leur PP en temps de crise, notamment pour instaurer la confiance avec leurs employés, clients et fournisseurs tout en contribuant au bien public (Rizkallah, 2019).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En effet, les résultats du test statistique rejettent l'hypothèse H0-6. Ainsi, l'hypothèse alternative H6 sera validée et deviendra l'hypothèse à retenir en conséquence.

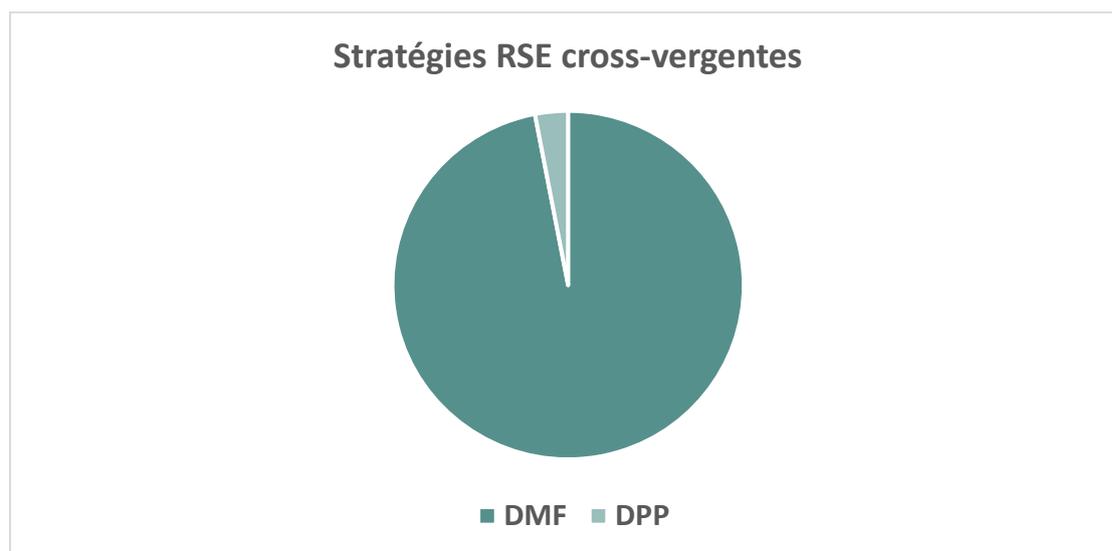
#### 6.1.4.2 Hypothèses liées aux réponses cross-vergentes : découplage institutionnel moyens-fins/politiques-pratiques

Dans le cadre des réponses à la deuxième question de cette thèse, concernant l'étude des réponses des entreprises aux pressions institutionnelles qui conduisent à des réponses cross-vergentes, c'est-à-dire qui aboutissent à un découplage institutionnel des stratégies RSE, trois hypothèses ont été formulées.

- **H7** : Le découplage institutionnel moyens-fins est plus courant que le découplage institutionnel politique-pratique dans le contexte de stratégies RSE cross-vergentes en temps de crise.
- **H9** : Le découplage institutionnel politiques-pratiques de la RSE est la forme la moins courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise.
- **H10** : Le découplage institutionnel moyens-fins de la RSE est la forme la plus courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise.

D'après le résultat de l'étude quantitative visant à étudier les réponses cross-vergentes aux PI en temps de crise (**Figure 49**), le résultat du test du Khi-deux valide fortement l'hypothèse H7 selon laquelle le découplage institutionnel moyens-fins DMF est plus significatif que le découplage institutionnel politiques-pratiques DPP dans le cadre de stratégies cross-vergentes ( $p=0,00$  ; **Figure 49**).

**Figure 49** : Comparaison statistique des stratégies RSE cross-vergentes



Source : résultats fournis par l'étude empirique

Par ce résultat, l'hypothèse (nulle) H0-7 a été rejetée et l'hypothèse H7 a été validée.

\*\*\*  
\*

Et concernant hypothèse H9 et d'après le résultat de l'étude quantitative portant sur la comparaison entre les six catégories de réponses des entreprises aux pressions institutionnelles (**Figure 46**), il apparaît que la fréquence des stratégies (DPP) est significativement inférieure à celle des autres catégories de stratégies institutionnelles avec une valeur de 1% (valeur  $p = 0,000$  ; **Figure 47**). Par conséquent, l'hypothèse (nulle) H0-9 a été rejetée et l'hypothèse H9 a été validée.

Par ailleurs, pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le

**Tableau 57** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

*Tableau 57 : Littérature de validation des hypothèses 7 & 9*

<b>Q2: Comment les organisations répondent-elles aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise ?</b>	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<p><b>H7 :</b> Le découplage institutionnel moyens-fins est plus courant que le découplage institutionnel politique-pratique dans le contexte de stratégies RSE cross-vergentes en temps de crise.</p> <p><b>H9 :</b> Le découplage institutionnel politiques-pratiques de la RSE est la forme la moins courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise.</p>	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
Le découplage institutionnel politique-pratiques pourrait être réduit en temps de crise. le découplage institutionnel politiques-pratiques est plus susceptible d'être atténué dans les cas suivants : changement dans les lignes hiérarchiques internes, réalignement des pratiques avec une rationalité technique et en cas d'appel accru à des mesures de responsabilité externe. Ces conditions pourraient, d'une manière ou d'une autre, prescrire certaines formes de mesures d'adaptation organisationnelle en cas de crise macro (Bromley & Powell, 2012).	Pendant la pandémie de COVID-19, l'étude montre des preuves solides du découplage de la RSE, qui se manifeste clairement dans les incohérences entre les politiques des compagnies aériennes en matière de santé et de sécurité des employés et des clients, d'une part, et les actions des entreprises, d'autre part (Kassem et al., 2023).
De nombreux auteurs soulignent que les entreprises évitent le découplage politique-pratique dans les situations de crise en raison de ses conséquences négatives amplifiées telles que la perte de réputation et de confiance des consommateurs, les pertes monétaires et économiques, ainsi que l'incapacité d'avoir un réel impact sur la société au moment où cela est le plus nécessaire (Talpur et al., 2023).	Le découplage politiques-pratiques peut être perçu comme un moyen d'adapter le management de l'organisation en lui permettant de gérer les ambiguïtés, surtout dans des environnements incertains. Ce découplage pourrait bien être la voie fonctionnelle la plus efficace face à l'incertitude, et cela peut néanmoins conférer une légitimité Zelinschi et al. (2013).
La promulgation de réglementations strictes et complexes, notamment celles émanant des agences gouvernementales, diminue dans les situations de crise et particulièrement dans les pays en développement (Visser, 2009), ce qui conduit à exclure l'hypothèse d'un découplage institutionnel des organisations (Talpur et al., 2023).	Les personnages organisationnels qui accordent beaucoup d'attention à la politique formelle accordent moins d'attention à leur travail. Les gestionnaires peuvent perdre beaucoup de temps à gérer la politique au lieu de gérer les opérations de travail, où chaque moment devient critique surtout en temps de crise. (Verghese, 2015).
S'inspirant de la « rationalité de crise », les organisations évitent le découplage institutionnel dans les situations de crise, ce qui contribue à neutraliser les critiques des parties prenantes externes, contrecarrant ainsi le stéréotype selon lequel les entreprises opérant dans un environnement de macro-crise pourraient se livrer à une gestion contraire à l'éthique (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005).	Les situations de découplage politiques-pratiques y gagnent en situations de complexité, puisque les organisations adoptant un comportement de découplage augmenteraient ainsi leur capacité à survivre face à des pressions qu'il semble difficile pour les acteurs de satisfaire (Zelinschi et al., 2013).

*Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature*

En effet, les résultats du test statistique rejettent l'hypothèse H0-7 et H0-9. Ainsi, les hypothèses alternatives H7 et H9 seront validées et retenues en conséquence.

Et concernant l'hypothèse (H10) et d'après le résultat de l'étude quantitative portant sur la comparaison entre les six catégories de réponses des entreprises aux pressions institutionnelles

(Figure 46), il apparaît que la fréquence des stratégies (DMF) est supérieure à celle des autres catégories de stratégies institutionnelles avec une valeur de 30%.

Cependant, selon le test du khi-deux, les valeurs p entre les stratégies (DMF) et les autres types de stratégies RSE sont significatives avec une valeur de (valeur p = 0,000), sauf pour les stratégies DIP, où le test montre que il n'y a pas de différence significative (valeur P = 0,465) pour valider l'hypothèse 10 (Figure 47). Et par ce résultat, l'hypothèse (nulle) H0-10 ne peut pas être rejetée et l'hypothèse H10 ne peut pas être validée.

Tableau 58 : Littérature de validation des hypothèses 7 & 10

<b>Q2: Comment les organisations répondent-elles aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise ?</b>	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<p><b>H7</b> : Le découplage institutionnel moyens-fins est plus courant que le découplage institutionnel politique-pratique dans le contexte de stratégies RSE cross-vergentes en temps de crise.</p> <p><b>H10</b> : Le découplage institutionnel moyens-fins de la RSE est la forme la plus courante en réponse aux pressions institutionnelles en temps de crise.</p>	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
Le découplage moyens-fins pourrait bien être la voie fonctionnelle la plus efficace face à l'incertitude, et il peut néanmoins conférer la légitimité souhaitée (Zelinschi et al., 2013).	Le découplage moyens-fins est difficile à maintenir lorsque les pressions économiques deviennent extrêmes (Stål & Corvellec, 2022).
Le découplage moyens-fins des organisations est un phénomène très répandu, en particulier dans les sociétés en difficulté ou caractérisées par des vulnérabilités – comme celle d'un pays du tiers monde et/ou souffrant d'une situation de crise. (Stål & Corvellec, 2022).	Dans les situations de crise, les entreprises évitent le découplage moyens/fins, car cela pourrait conduire à ignorer le modèle économique des entreprises à un moment inopportun (Stål & Corvellec, 2022).
Dans les pays en développement (où la macro-stabilité est difficile à atteindre), les entreprises choisissent dans la plupart des cas de s'engager dans des stratégies RSE implicitement convergente (Kobrossy et al., 2022).	
La tendance des entreprises à s'engager dans le travail social pourrait être amplifiée dans des situations de crise, sans que cet engagement ne leur soit imposé par la loi, au nom de la cohésion sociale (Wettenhall, 2009).	
Le découplage institutionnel moyens-fins est plus susceptible de se produire dans les cas suivants : des responsabilités accrues envers un plus grand nombre de parties prenantes, les pressions sociétales deviennent plus fortes en raison de l'évolution d'intérêts publics, ainsi que dans des contextes où l'autorité devient faible. Cette forme de découplage est plus susceptible de se produire lorsque : les effets des actions deviennent difficiles à mesurer, lorsque des pressions naissent d'intérêts contradictoires, lorsque des acteurs internes défendent une situation externe et lorsque l'environnement rationalisé se fragmente. Ces conditions pourraient en fait toutes prescrire le contexte d'une crise macro (Bromley & Powell, 2012).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

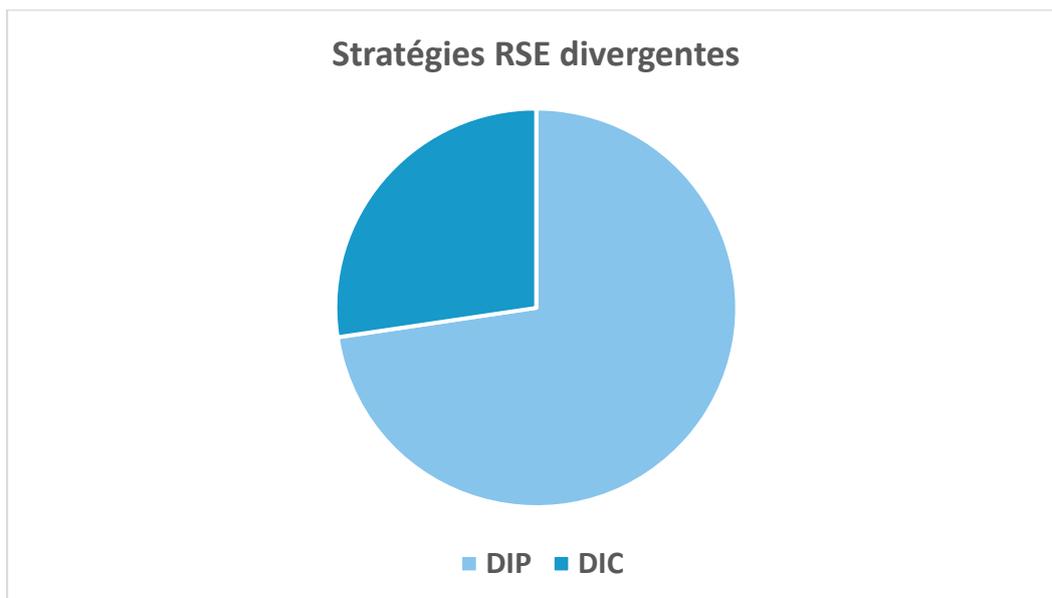
Par ailleurs, et malgré la revue de la littérature réalisée dans le but de valider l'hypothèse H10, qui favorise la validation de ladite hypothèse (résumée dans le **Tableau 58**), les résultats empiriques obtenus n'ont pas permis de valider cette hypothèse.

#### 6.1.4.3 Hypothèse liée aux réponses divergentes : désinstitutionalisation partielle/complète

Dans le cadre des réponses à la deuxième question de cette thèse, concernant l'étude des réponses des entreprises aux pressions institutionnelles qui conduisent à des réponses divergentes, c'est-à-dire qui conduisent à la désinstitutionalisation des stratégies RSE, une hypothèse H8 a été formulée comme suit :

- **H8:** La désinstitutionalisation partielle est plus courante que la désinstitutionalisation complète dans le contexte de stratégies RSE divergentes en temps de crise.

*Figure 50 : Comparaison statistique des stratégies RSE divergentes*



*Source : résultats fournis par l'étude empirique*

D'après le résultat de l'étude quantitative visant à étudier les réponses divergentes aux PI en temps de crise (**Figure 50**), le résultat du test du Khi deux valide fortement l'hypothèse H8 ( $p=0,00$ ; **Figure 47**).

Par ce résultat, l'hypothèse (nulle) H0-8 a été rejetée et l'hypothèse H8 a été validée. Ainsi, l'hypothèse alternative H8 sera validée et sera l'hypothèse à retenir en conséquence.

Par ailleurs, et pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 59** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

**Tableau 59** : Littérature de validation d'hypothèses 8

<b>Q2:</b> Comment les organisations répondent-elles aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise ?	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>H8</b> : La désinstitutionnalisation partielle est plus courante que la désinstitutionnalisation complète dans le contexte de stratégies RSE divergentes en temps de crise.	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
Les conséquences d'événements négatifs peuvent être profondes en termes de désinstitutionnalisation de certaines croyances, responsabilités et activités sociales existantes (Oliver, 1992).	La désinstitutionnalisation complète peut être claire dans le contexte des affaires libanaises où la corruption n'est pas seulement détectée dans le secteur public, mais aussi dans le domaine des entreprises privées (Adwan, 2004).
Dans des situations macro-socioéconomiques instables, et lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre rentabilité financière et normes éthiques, le choix est clair, au-delà des codes de conduite soignés, et malgré les nombreux certificats ISO affichés sur les murs (Visser, 2012).	La corruption s'est répandue au Liban en grande partie en raison du contexte instable du pays, où les acteurs économiques ont recouru à des pratiques de corruption irresponsables et incompatibles avec leurs politiques, afin de pouvoir mener leurs activités et maintenir leur compétitivité. (Nassar & Hejase, 2021),
La désinstitutionnalisation en temps de crise ne peut être considérée comme une confrontation bipolaire entre les défenseurs d'une institution et ses détracteurs (Peton et Blanc, 2021).	
La pandémie a remis en question les engagements institutionnels en matière de RSE et a déplacé ces engagements au bas de leur liste de priorités, retardant ainsi la mise en œuvre de certaines politiques et pratiques (De Wasseige, 2021).	
Les décisions organisationnelles concernant leurs activités sociales impliquent souvent une réflexion, des efforts et des manœuvres conscients et rationnels pour assurer la longévité de l'organisation dans des situations de crise (Weick, 1995).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

#### 6.1.4.4 Hypothèses liées à la convergence, cross-vergence et divergence institutionnelles

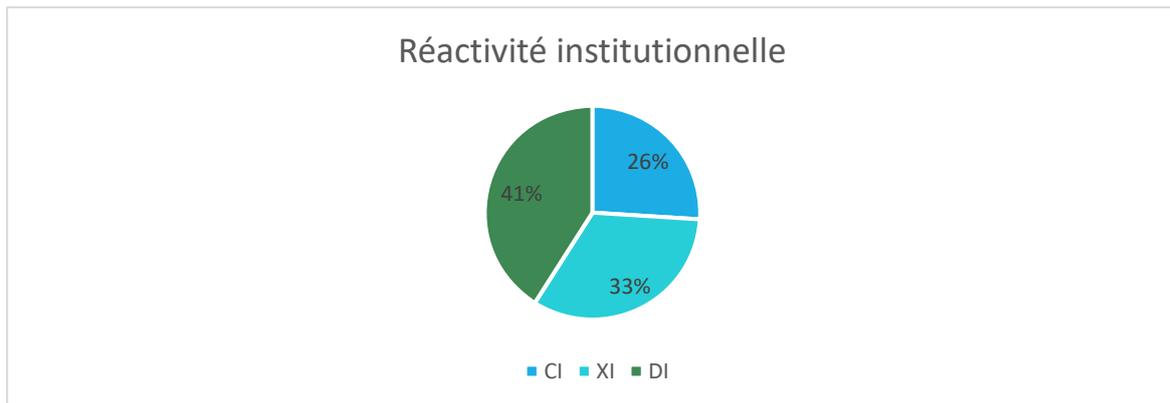
Dans le cadre des réponses à la deuxième question de cette thèse, et concernant la question de la réactivité institutionnelle à travers les stratégies RSE convergentes, cross-vergentes et divergentes, deux hypothèses (H11 et H12) ont été formulées

- **H11** : Les RSE institutionnelles convergentes sont moins courantes que les RSE divergentes et cross-vergentes en temps de crise.
- **H12** : Les RSE institutionnelles divergentes sont plus courantes que les RSE convergentes et cross-vergentes en temps de crise.

Concernant l'hypothèse 11, et d'après le résultat de l'étude quantitative (**Figure 51**), le résultat du test du Khi deux valide fortement l'hypothèse 11 ( $p=0,00$  ;  $0.009$  ; **Figure 47**).

Et par ce résultat, l'hypothèse (nulle) H0-11 a été rejetée et l'hypothèse H11 a été validée.

Figure 51 : Comparaison statistique entre RSE convergentes, cross-vergentes et divergentes



Source : résultats fournis par l'étude empirique

Par ailleurs, et pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 60** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

Tableau 60 : Littérature de validation d'hypothèses 11

<b>Q2: Comment les organisations répondent-elles aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise ?</b>	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>H11</b> : Les RSE institutionnelles convergentes sont moins courantes que les RSE divergentes et cross-vergentes en temps de crise.	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
À mesure que les circonstances changent et deviennent plus complexes, la « simplification » en optant pour une conformité considérée comme acquise au sein des entreprises peut échouer. Éviter certaines exigences éthiques, voire juridiques des organisations peut résoudre la complexité de la conformité des entreprises dans des situations critiques (Snowden et Boone, 2007).	La RSE axée sur les valeurs ON / stratégie ON ou stratégie centrée sur le DD est la réponse la plus stratégique dans le processus de gestion de crise organisationnelle (Ashraf et al., 2021) ; (Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016) ; (Janssen et al., 2015)
Les entreprises légitimes deviennent une monnaie rare aux yeux des parties prenantes en situation de crise. (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005)	Les entreprises en situation de crise ont tendance à construire une réalité iconique qui leur donne du sens, des émotions et des motivations pour agir dans un sens de convergence institutionnelle (Chen, 2009).
La RSE institutionnelle semble offrir des lignes directrices inadéquates aux dirigeants opérant dans des environnements complexes, volatiles, ou incertains (Armstrong, 2004).	Les entreprises les mieux notées au regard de leurs niveaux d'institutionnalisation RSE ont démontré une importante capacité de résilience avec une résistance significative aux chocs économiques et financiers lors de la pandémie Covid-19 (Héraud, 2020).
Pour être éthique et rationnelle en même temps, une organisation devrait prendre en compte dans sa réponse aux crises les formes plurielles de rationalité et de raisonnement éthique (en référence à la pyramide à la RSE de Carroll) (Singer et Singer, 1997)	Pour beaucoup d'entreprises, la RSE n'était qu'une façade fragile au temps de crise : dès l'instant où les profits ont commencé à fondre, les bonnes intentions se sont envolées (Fournier, 2020).
Rares sont les entreprises qui réagissent positivement aux pressions institutionnelles en temps de crise (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).	
Le respect des exigences institutionnelles limite les capacités organisationnelles d'innovation, et la littérature s'accorde sur l'importance de l'innovation comme pilier de la gestion de crise (Davidsson et al., 2006)	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Et d'après le résultat de l'étude quantitative (**Figure 51**), le résultat du test du Khi deux valide fortement l'hypothèse 12 ( $p=0,000$  ;  $0,008$ ; **Figure 47**).

Ainsi, l'hypothèse (nulle) H0-12 a été rejetée et l'hypothèse H12 a été validée.

Par ailleurs, pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, **Tableau 61** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

**Tableau 61** : Littérature de validation d'hypothèses 12

<b>Q2: Comment les organisations répondent-elles aux différentes pressions institutionnelles concernant leurs stratégies RSE en temps de crise ?</b>	
<b>L'hypothèse alternative</b>	
<b>H12</b> : Les RSE institutionnelles divergentes sont plus courantes que les RSE convergentes et cross-vergentes en temps de crise.	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
Face à la crise, il sera d'autant plus difficile de maintenir les budgets; Donc, les actionnaires accroissent leur contrôle et exigent une allocation plus efficiente des ressources (Al-Dah et al., 2018).	La RSE (valeurs ON / stratégie ON ou stratégie centrée sur le DD) est la réponse la plus stratégique dans le processus de gestion de crise organisationnelle (Ashraf et al., 2021) ; (Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016) ; (Janssen et al., 2015)
Dans des situations macro socio-économiques instables, lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre rentabilité financière et normes éthiques, le choix est clair, au-delà des codes de conduite soignés, et malgré les nombreux certificats ISO bricolés sur les murs (Visser, 2012).	La situation incertaine est caractérisée par l'inertie de la conformité institutionnelle des entreprises.(Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005)
Pour que l'organisation puisse assurer non seulement une survie marginale, mais maintenir un succès supérieur à la moyenne dans les situations de crise, elle doit chercher à être efficiente, en faisant des compromis, en évitant ou en manipulant les exigences institutionnelles, plutôt que d'opter pour une réponse passive consistant à se conformer. (Davidsson et al., 2006).	La réponse des entreprises pendant la crise offrant une perspective à travers laquelle les parties prenantes pouvaient tester leur identité éthique, les entreprises choisissent de mettre en œuvre des politiques et des pratiques RSE institutionnelles afin de mieux résister. (Kebaili (2020); (Olawale, 2014). (Smith et Pepe, 2020). Snyder et al (2006) (Lerner et al. 2014. (Clarke, 2012)
Une baisse significative de la demande et des revenus due à une crise nécessitera également une réduction des coûts dans tous les domaines possibles, où les activités de la RSE pourraient être un exemple (Niininen, 2013)	
Les organisations dont les conséquences du respect des institutions existantes sont beaucoup plus ambiguës ou complexes à définir peuvent également jouer un rôle déterminant dans la défense des dynamiques institutionnelles, en s'appuyant sur leurs préoccupations d'agence plus opérationnelles que stratégiques (Peton et Blanc, 2021).	
Dans les situations économiques difficiles, les entreprises peuvent devenir plus égocentriques et préfèrent se concentrer fermement sur des activités directement valorisantes plutôt que de dépenser des ressources limitées pour s'engager dans des activités sociales et environnementales (Al-Dah et al., 2018)	
Pendant les crises, les individus se sentent libérés des considérations éthiques, et agissent plutôt pour maximiser leur avantage personnel et ce faisant rationaliser des actions qu'ils dénonceraient dans des conditions quotidiennes comme immorales (Gundel, 2005).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

### **6.1.5 Synthèse de la section**

Cette section présente les arguments théoriques qui valident ou contredisent les hypothèses déjà définies dans le premier cadre théorique de cette thèse, en les comparant aux résultats empiriques obtenus. À cet égard, la section présente la vérification théorique aux deux premières questions de recherche.

La première question explore l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles existant dans le champ organisationnel et qui pourraient générer une conformité institutionnelle en termes de stratégies de la RSE. La deuxième question de cette thèse examine les réponses des entreprises aux pressions institutionnelles qui pourraient s'exprimer à travers l'adaptation des stratégies RSE en temps de crise. Ce cadre s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle (Bromley & Powell, 2012; Oliver, 1991, 1992; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), qui fonde l'analyse des deux premières questions de recherche.

En d'autres termes, cette section discutera des résultats empiriques obtenus dans le chapitre précédent par rapport au premier cadre théorique, et vérifiera théoriquement pourquoi les hypothèses déduites de ce cadre ont été validées ou rejetées.

## **Section 2 : Discussion du deuxième cadre théorique**

Cette section discute des résultats de l'étude quantitative dans sa troisième partie et les compare aux résultats précédemment observés dans la littérature. Autrement dit, cette section discutera des résultats empiriques obtenus dans le chapitre précédent concernant le deuxième cadre théorique et analysera théoriquement les résultats empiriques obtenus concernant les hypothèses du deuxième cadre théorique proposé lorsque ces hypothèses ont été empiriquement validées ou rejetées.

Les résultats de la troisième partie de l'étude quantitative qui sera discutée dans cette section concernent l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les cinq composantes des réseaux efficaces (Oliver, 1990), dans une situation de crise.

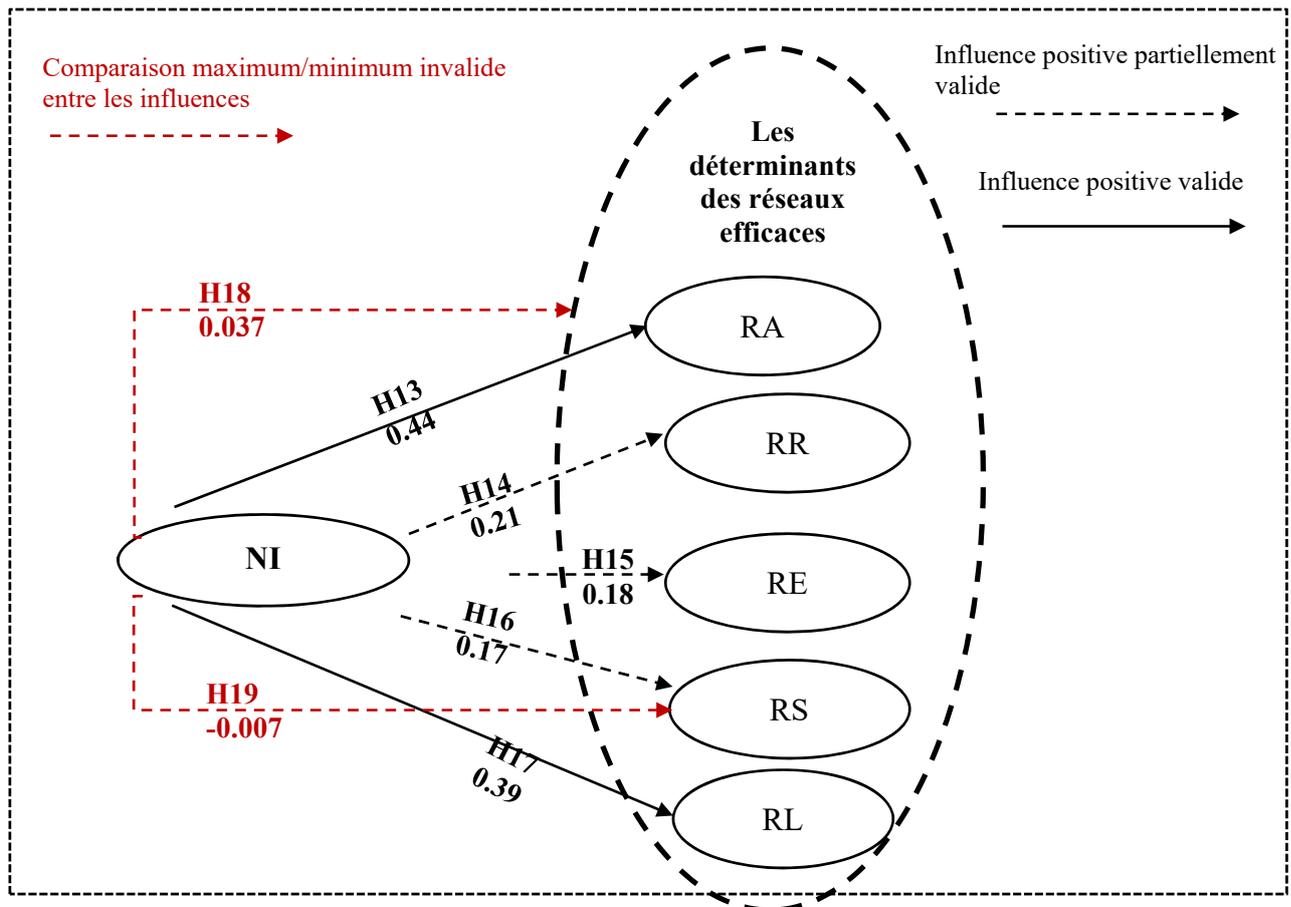
### **6.2.1 Discussion des résultats de la troisième question Q3**

La troisième partie de l'étude quantitative concerne la réponse à la troisième question de cette thèse qui explore l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE des membres des RIO sur l'efficacité desdites RIO. En effet, l'efficacité d'un RIO se manifeste par sa capacité à produire des résultats positifs non-réalisables par les organisations membres lorsqu'elles agissent indépendamment les unes des autres (Provan & Kenis, 2007). Par ailleurs, afin de servir les objectifs de cette thèse et répondre à la troisième question posée, un cadre théorique a été proposé qui s'appuie sur le modèle des « *déterminants externes* » d'un RIO efficace (Oliver, 1990). À cet égard, l'étude explore l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur chacun des cinq déterminants des réseaux efficaces, à savoir :

- réseau asymétrique (RA),
- réseau réciproque (RR),
- réseau efficient (RE),
- réseau stable (RS),
- et réseau légitime (RL).

D'ailleurs, concernant la discussion du deuxième cadre théorique de cette thèse, qui s'appuie sur l'analyse des données quantitatives réalisée dans le chapitre précédent, la **Figure 52** représente le modèle de résultat statistique qui répond à la troisième question proposée par la thèse.

Figure 52 : Modèle de résultat statistique de la troisième question de recherche



Source : conception par l'auteure basée sur les résultats empiriques

Ce modèle présente les hypothèses accompagnées de leurs résultats statistiques descriptifs ainsi que leur statut de validation empirique (valide, invalide ou partiellement valide).

## 6.2.2 Évaluation des hypothèses concernant l'influence du NI sur l'efficacité du RIO

Les écrits suivants interprètent et discutent les résultats statistiques de la troisième question de cette thèse, qui explore l'influence du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres du réseau sur l'efficacité visée de ce réseau, où ladite efficacité sera représentée par les cinq déterminants suivants : l'asymétrie, la réciprocité, l'efficacité, la stabilité et la légitimité.

### 6.2.2.1 Hypothèse liée à l'asymétrie du réseau

Dans le cadre des réponses à la troisième question de cette thèse, une hypothèse (H13), concernant l'influence potentielle du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur l'asymétrie des réseaux, a été formulée comme suit:

- **H13:** Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau présente la meilleure asymétrie.

En effet, le réseau est considéré comme asymétrique lorsque la relation au sein du réseau est définie comme une relation gagnant-gagnant, c'est-à-dire lorsque les membres du réseau se complètent en fonction de la rareté des ressources (Oliver, 1991). La justification au-delà de la recherche de relations asymétriques au sein du réseau est que la survie et le développement des entreprises dans des situations incertaines sont conditionnés par des soutiens extérieurs complémentaires même si cela nécessite des sacrifices. L'asymétrie dans un RIO sous-tend les liens établis par une entreprise pour influencer ou se laisser influencer par une autre organisation, en vue de sécuriser son approvisionnement ou son financement. Dans cette optique, une banque financière pourrait faire partie de la RIO, afin d'améliorer l'accès des membres aux ressources financières (Capiez, 2012).

Par ailleurs, et malgré l'importance de s'engager dans un réseau asymétrique (différents niveaux de pouvoir), en particulier dans les situations de crise, cela ne minimise pas les nombreux défis que les membres pourraient rencontrer lorsqu'ils s'engagent dans ce type de réseau (Chen & Chen, 2002). Dans ce contexte, la thèse propose que plus le niveau d'institutionnalisation de la RSE est élevé, plus elle constitue un remède aux défis des réseaux asymétriques en termes de complémentarité des ressources, de réduction des coûts de transaction et de diminution de la concurrence.

L'écrit suivant discute le résultat de l'étude quantitative visant à interpréter la validation de l'hypothèse dans laquelle il existe une influence positive du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE du membre du réseau sur l'asymétrie (harmonisation du pouvoir des affaires) visée de ce réseau. La validation de ces hypothèses (forte influence) est due à l'importance et à la significativité des relations structurelles obtenues ( $\beta_1 = 0,120$  ;  $p\text{-value} = .000$  ;  $f^2$  de Cohen = 0,441).

Ces coefficients affirment l'existence d'une influence entre NI sur RA. Dans ce contexte, le résultat statistique montre que pour chaque augmentation d'une unité du niveau d'institutionnalisation de l'entreprise membre du réseau, le résultat montre que l'asymétrie ciblée de l'engagement dans ce réseau augmenté de 0,12 unité.

Par ailleurs, et pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 62** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard.

Donc, la synthèse de la revue de littérature réalisée, par laquelle l'hypothèse 13 en réponse à la question 3 pourrait être en accord ou désaccord avec ladite littérature, a été résumée comme suit:

**Tableau 62** : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 13

<b>Q3: Le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE a-t-il un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le cadre de la gestion de crise ?</b>	
<b>H13: Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau présente la meilleure asymétrie.</b>	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
L'approfondissement de la complémentarité au sein des réseaux (qui est la condition essentielle de l'efficacité des réseaux) nécessite de « l'éthique des affaires » dans les transactions et les opérations entre les membres du réseau (Bogason & Musso, 2006) (Spence & Valentine, 2019).	La puissance dans le réseau doit être basée sur la hiérarchie (en fonction des ressources matérielles) pour réaliser les objectifs du réseau et atteindre l'efficacité du réseau visé en conséquence (Chandler et al., 2013)
La RSE institutionnelle pourrait contribuer à la structuration du réseau (structure complémentaire de pouvoir, de ressources et d'efforts), dont la coordination entre les membres est complexe comme celle d'un réseau asymétrique (Lazega, 2013).	Les approches principales pour garantir la l'efficacité du réseau sont les approches classiques de marché et de hiérarchie (Zander & Kogut, 1995).
L'institutionnalisation des membres est considérée comme un outils de structuration du réseau, caractérisée par l'asymétrie de pouvoir entre les membres (Brito, 2001).	Le pouvoir/contrôle dans le réseau asymétrique ne sera exercé que par des organisations puissantes (disposent des ressources), quelle que soit la stratégie sociale adoptée par d'autres membres (Cambra Fierro & Pérez, 2018).
Les valeurs institutionnelles facilitent l'accord sur l'accès mutuel des ressources matérielles et immatérielles, même entre membres asymétriques (Austen, 2018).	La dynamique institutionnelle crée un équilibre entre coopération et concurrence au sein du réseau asymétrique et qui s'obtient par la négociation (Icher, 2007).
Lorsque la relation entre les membres du réseau repose sur des valeurs économiques élevées (valeurs d'efficacité), cela conduit à des modes de délibération spécifiques entre des membres particulièrement dotés de moyens. À l'inverse, lorsque la relation prend progressivement en compte des valeurs sociales (progressivement vers l'institutionnalisation), cela conduit à une plus grande interaction avec davantage de membres jusqu'à réaffirmer la solidarité du groupe (Gassenheimer et al., 1998).	Les acteurs qui ont les moyens de devenir des acteurs influents dans la construction d'un réseau efficace, surtout dans un environnement incertain, sont ceux qui disposent de ressources différentes, économiques, relationnelles, matérielles et immatérielles (Favre-Bonté et al., 2015).
Les membres institutionnalisés se caractérisent par la confiance en eux (confiance dans leurs systèmes de gestion et de contrôle), un environnement propice à l'accès aux ressources du réseau et à l'accès des autres à ses ressources (Siemieniako & al., 2022 ; Delpuech, 2009 ; Rama et al., 2009).	Les acteurs puissants sont considérés comme les acteurs de réseau les plus désirables et qui occupent en conséquence le statut le plus influent dans la définition des règles de priorité (Lazega, 2013).
Le membre promeut une stratégie RSE favorisant un développement durable qui repose sur une confiance mutuelle et une réputation, deux facteurs réduisant les coûts de transaction entre les membres du réseau ainsi que les potentiels de tricherie (Peters & Caro, 2013)	La dynamique institutionnelle permet de maintenir l'équilibre entre coopération et concurrence au sein du réseau (Icher, 2007).
L'institutionnalisation est un mécanisme d'influence pour la coordination et la mobilisation des ressources au sein du réseau inter-organisationnelle (Kooiman, 2008).	La conformité institutionnelle crée un fossé entre les membres centraux et périphériques et renforce également une répartition asymétrique des ressources entre les acteurs du réseau (Kooiman, 2008).

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En effet, les résultats statistiques sont suffisants pour rejeter l'hypothèse Ho13 selon laquelle il n'y a pas d'influence du NI sur le RA. En conséquence, ce résultat permet de valider que plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres est élevé, plus le réseau devient efficace lorsque le déterminant du réseau est l'asymétrie.

### **6.2.2.2 Hypothèse liée à la réciprocité du réseau**

Dans le cadre des réponses à la troisième question de cette thèse, une hypothèse (H14), concernant l'influence potentielle du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur la réciprocité au sein des réseaux, une hypothèse H14 a été formulée comme suit :

- **H14:** Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre une meilleure réciprocité.

Le réseau est considéré comme réciproque lorsque le mode de gouvernance au sein du réseau repose sur l'échange mutuel de ressources, d'informations et de connaissances, dans une perspective de coopération et de coordination (Capiez, 2012). Weber et Göbel (2010) présentent le concept de réciprocité comme un élément fondamental au sein des réseaux, jouant un rôle clé dans l'équilibre des responsabilités et des obligations en tant que mécanisme de contrôle transparent. L'équilibre responsable rend la gouvernance du réseau plus efficace, évite le parasitisme et augmente la confiance entre les membres.

Concernant les conditions qui pourraient renforcer la réciprocité au sein du réseau, cette thèse examine l'hypothèse selon laquelle il existe une influence positive du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE du membre du réseau sur la réciprocité visée. Ainsi, l'écrit suivant discute le résultat de l'étude quantitative visant à interpréter et valider ladite hypothèse. Cette discussion porte sur la validation de l'hypothèse dans laquelle il existe une influence positive du niveau d'institutionnalisation de stratégie RSE du membre du réseau sur la réciprocité visée de ce réseau. La validation de cette hypothèse est due à l'importance et à la significativité des relations structurelles obtenues mais avec une influence modérée ( $\beta_1 = 0.09$  ;  $p\text{-value} = .000$  ;  $f^2 = 0,213$  de Cohen). Ces coefficients affirment l'existence d'une influence entre NI sur RR. Toutefois, cette influence n'est peut-être pas assez forte. Cela nous conduit à ne pas rejeter complètement l'hypothèse H0, et par conséquent à affirmer en partie que plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres sont élevé, plus le réseau devient efficace lorsque le déterminant du réseau est la réciprocité. À cet égard, le résultat statistique montre que pour chaque augmentation d'une unité du niveau d'institutionnalisation de l'organisation membre du réseau, le résultat montre que la réciprocité ciblée de l'engagement dans ce réseau sera augmenté de 0,09 unité.

Par ailleurs, et pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 63** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard comme suit:

**Tableau 63** : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 14

<b>Q3:</b> Le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE a-t-il un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le cadre de la gestion de crise ?	
<b>H14:</b> Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre une meilleure réciprocité	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
La RSE est le meilleur exemple au service du sens et des valeurs de la réciprocité au sein d'un réseau, c'est-à-dire l'interaction et le partage des ressources autour de valeurs communes qui sont équilibrées, transparentes, responsables et durables (Spence & Vallentin, 2019; Albareda & Waddock, 2018; C. Weber & Göbel, 2010; Akiyama, 2010).	Les organisations qui abordent des niveaux de réciprocité plus responsables et équilibrés ne se limitent pas à celles qui promeuvent des approches institutionnelles (définies par le champ) (Nandagopal et al., 2017) et (Schaltegger & Wagner, 2011).
Lorsque le concept de réciprocité est basé sur des valeurs économiques élevées, les valeurs des réciprocités seront définies en termes d'efficacité des membres, évaluées selon les valeurs marchandes courantes. Et inversement, lorsque la réciprocité est basée sur des valeurs sociales élevées, alors les valeurs réciproques seront évaluées en termes de bénéfices collectifs du réseau (Gassenheimer et al., 1998).	Les approches de la RSE qui entreprennent des activités innovantes, non conventionnelles et parfois non recommandées dans les politiques de la RSE (la stratégie de découplage ou de désinstitutionnalisation de la RSE peut être une voie) montrent des niveaux de réciprocité plus élevés en raison de la flexibilité nécessaire dans des situations instables (Nandagopal et al., 2017) et (Schaltegger & Wagner, 2011).
La RSE pourrait être un moyen de mieux résoudre les paradoxes de la transparence et les tensions inhérentes aux concepts de réciprocité multi-acteurs et sert d'institution d'autorégulation (Albareda & Waddock, 2018).	En favorisant certains axes des activités RSE sur les autres, s'impliquer dans des activités philanthropiques privées (en faveur du réseau), supprimer certaines politiques contraignantes et favorise les fournisseurs membres, etc., rend la complémentarité au sein du réseau inter-organisationnel plus dense, et la réciprocité entre les membres plus rationnelle (Schaltegger & Wagner, 2011).
La RSE institutionnelle doit être considérée comme une ressource immatérielle partagée entre les acteurs du réseau où la normalisation ISO 26000 pourrait être mobilisée pour imposer un cadre aux relations réciproques (Bodet & Lamarche, 2016).	Le choix des acteurs du réseau dépend de la nature coopérative des membres plutôt que de leur cadre institutionnel (Josserand, 2007).
L'engagement parallèle des membres dans une alliance RSE peut renforcer la confiance en ce membre, fournissant des informations au réseau sur la fiabilité des membres, ce qui renforce le moral des membres du réseau lors de l'échange de services (Gulati & Wang, 2014).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Donc, ce tableau présente la synthèse de la revue de littérature réalisée, dans laquelle l'hypothèse 14 en réponse à la question 3 pourrait être en cohérence ou en contradiction avec la littérature. En effet, les résultats statistiques ne sont pas suffisantes pour rejeter complètement l'hypothèse Ho14 selon laquelle il n'y a pas d'influence du NI sur le RR. En conséquence, ce résultat conduit à une validation partielle indiquant que plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres est élevé, plus le réseau devient efficace lorsque le déterminant du réseau est la réciprocité. Ainsi, ce tableau présente à la fois la littérature qui valide et qui contredit l'hypothèse H14 proposée. Par ailleurs, l'étude empirique réalisée ne peut ni valider ni contredire cette hypothèse.

### **6.2.2.3 Hypothèse liée à l'efficacité du réseau**

Dans le cadre des réponses à la troisième question de cette thèse, une hypothèse (H15), concernant l'influence potentielle du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur l'efficacité des réseaux, a été formulée comme suit :

- **H15:** Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de l'efficacité.

En effet, les organisations doivent se connecter au-delà de leurs frontières en formant des réseaux impliquant des entités externes, principalement pour gagner en efficacité ou minimiser certains risques, ou pour faire face à des situations incertaines (Xie et al., 2022). En d'autres termes, une approche idéale pour améliorer l'efficacité organisationnelle consiste à transcender les frontières organisationnelles, élargissant ainsi les capacités de l'organisation, grâce à l'engagement dans les réseaux intra-organisationnels. À cet égard, l'aspect principal et le but ultime des réseaux est de permettre l'efficacité de leurs membres grâce au partage de ressources et de connaissances en vue de la réalisation des objectifs de leurs membres. Cependant, les organisations doivent considérer l'architecture du réseau comme un facteur pertinent pour faciliter un transfert efficace, tout en gardant l'atteinte de son objectif comme but ultime.

Du point de vue des organisations, une architecture de réseau efficace est celle dans laquelle les membres sont capables de créer et d'exploiter des avantages concurrentiels, pas nécessairement en termes de questions juridiques, mais principalement en raison de leur capacité à étendre le marché du réseau (Valdivieso, 2013). Selon l'auteur, la pré-qualification des membres constitue une question importante permettant de juger de l'architecture du réseau.

Au sujet de la pré-qualification des membres du réseau, l'écrit suivant discute le résultat de l'étude quantitative visant à interpréter la validation de l'hypothèse dans laquelle il existe une influence positive du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE du membre du réseau sur l'efficacité visée de ce réseau. La validation de cette hypothèse est due à l'importance et à la significativité des relations structurelles obtenues, mais avec une influence modérée ( $\beta_1=0,091$  ;  $p\text{-value}=0,000$  ;  $f^2=0,183$  de Cohen). Ces coefficients affirment l'existence d'une influence entre le NI et le RE. Toutefois, cette influence n'est peut-être pas assez forte. Ceci nous amène à ne pas rejeter complètement l'hypothèse H0, et par conséquent à affirmer en partie que plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres est élevé, plus le réseau devient efficace lorsque le déterminant du réseau est l'efficacité. Ainsi, l'hypothèse H0 selon laquelle il n'y a pas d'influence du NI sur le RE sera donc rejetée. Dans ce sujet, le résultat statistique montre que pour chaque augmentation d'une unité du niveau d'institutionnalisation

de l'organisation membre du réseau, le résultat montre que l'efficacité ciblée de l'engagement dans ce réseau augmente de 0,091 unité. Par ailleurs, et pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 64** résume la revue de la littérature effectuée à cet égard.

**Tableau 64** : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 15

<b>Q3</b> : Le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE a-t-il un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le cadre de la gestion de crise ?	
<b>H15</b> : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre d'efficience.	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
Les réseaux visant à accroître l'efficacité de leurs membres cherchent à engager des partenaires qui promeuvent une gestion responsable conduisant à l'accumulation de capital immatériel et renforçant la légitimité du réseau, cela pourrait permettre de neutraliser les critiques et d'élargir les marchés ciblés (Kou et al., 2017; Henry & Möllering, 2019).	Les membres les plus attractifs comme partenaires pour atteindre ces objectifs d'efficience sont, en premier lieu, les organisations qui ont des relations avec les parties prenantes les plus nécessaires (en particulier parties légales) (Shumate & O'Connor, 2010), et les organisations qui ont déjà accumulé le capital matériel et immatériel souhaité (en particulier une bonne réputation) (Chandler et al., 2013) ; et en deuxième lieu, les organisations qui ont des objectifs explicites de servir le bien public (Peters & Caro, 2013).
Lorsque les distances relationnelles entre les membres reposent sur des valeurs sociales élevées, les objectifs des membres seront alignés et harmonisés, et cela sert les objectifs d'intérêt du réseau entier et pas seulement l'intérêt individuel de chaque membre à part (Gassenheimer et al., 1998).	Le cadre institutionnel des membres du réseau ne favorise pas toujours le développement de réseaux fonctionnant bien vers les objectifs fixés. Les codifications institutionnelles pourraient ralentir les initiatives nouvelles et innovantes car le cadre réglementaire et normatif reflète d'anciens compromis (parfois oubliés depuis longtemps) et ne prend pas en compte l'évolution des conditions sociétales. De plus, le cadre institutionnel peut également être trop rigide pour gérer les conflits et les luttes de pouvoir féroces qui peuvent émerger du réseau axé sur l'efficience (Kooiman, 2008).
La RSE institutionnalisée reste complémentaire dans la construction d'objectifs harmonieux de réseaux qui servent à refléter l'image responsable du réseau auprès des publics ciblés (Schaltegger & Wagner, 2011).	La gouvernance de certains réseaux considère que la nécessité justifie les moyens, justifiant par-là, la manipulation de leurs objectifs institutionnels pour optimiser que leur efficience, compte tenu des situations de nécessité (crises) qui autorisent des dérogations (Brito, 2001).
Les stratégies socialement responsables créent l'équilibre des réseaux. C'est cet équilibre qui permet que les entreprises ont le souci social d'être plus rentables que celles qui recherchent la simple recherche du profit en étendant le marché du réseau et son avantage concurrentiel (Fanti & Buccella, 2018; Saeed & Arshad, 2012).	Le cadre institutionnel des membres du réseau ne favorise pas le développement de réseaux fonctionnant bien vers les objectifs fixés (Kooiman, 2008) (L. A. Henry & Möllering, 2019).
L'entreprise s'engage dans des pratiques de DD communique ses valeurs aux parties prenantes, ce qui conduit à une amélioration de l'image et de la position concurrentielle du réseau, une meilleure identification et une augmentation de la valeur marchande de tout produit/service innovant ciblé à travers le réseau (Kassem et al., 2023 ; Shumate et O'Connor, 2010 ; Sydow et al., 2012).	Les interactions entre les différents membres du réseau, afin d'harmoniser des objectifs incohérents pour atteindre l'efficience ciblée, nécessitent de la flexibilité et la dynamique institutionnelle (Van den Ende et al., 2012).

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Donc, ce tableau présente la synthèse de la revue de littérature réalisée, par laquelle l'hypothèse H15 en réponse à la question 3, est en cohérence ou en contradiction avec la littérature.

Ainsi, ce tableau met en lumière à la fois la littérature qui valide et qui contredit l'hypothèse H16 proposée. Par ailleurs, l'étude empirique réalisée ne peut ni valider ni contredire.

En effet, les résultats statistiques sont pas suffisantes pour rejeter complètement l'hypothèse Ho15 selon laquelle il n'y a pas d'influence du NI sur le RE. Par conséquent, ce résultat conduit à une validation partielle, suggérant que plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres est élevé, plus le réseau devient efficace lorsque l'efficacité est le déterminant principal.

#### **6.2.2.4 Hypothèse liée à la stabilité du réseau**

Dans le cadre des réponses à la troisième question de cette thèse, une hypothèse (H16), concernant l'influence potentielle du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur la stabilité des réseaux, a été formulée comme suit :

- **H16:** Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de la stabilité.

En effet, le motif de stabilité justifie le lien commercial créé comme réponse adaptative à l'incertitude environnementale (Capiez, 2012). Engager un réseau organisationnel est un moyen bénéfique de s'adapter aux changements dans des environnements incertains (Provan & Kenis, 2007).

Cependant, au-delà des avantages à court terme, l'appartenance à des réseaux peut également être bénéfique à long terme.

En effet, les organisations s'engagent dans des réseaux en raison du besoin d'une certaine stabilité, notamment dans des situations volatiles, où cet objectif pourrait être atteint grâce à un partage responsable des risques (Saeed & Arshad, 2012). C'est là qu'intervient le discours sur l'importance de l'adaptabilité aux situations incertaines pour la stabilité des organisations, c'est-à-dire à travers la formation de partenariats stratégiques d'apprentissage et d'amélioration continue, dans un contexte où non seulement l'environnement est en constante évolution, mais où le champ organisationnel lui-même évolue (Mandard, 2012).

Vega-Redondo (2013) estime sur ce point qu'à mesure que la volatilité environnementale augmente, le mode de fonctionnement optimal de l'organisation pourrait soudainement passer de complètement flexible à complètement rigide, menaçant ainsi la viabilité des organisations.

Cependant, l'engagement des réseaux organisationnels peut surmonter la rigidité organisationnelle, créant ainsi une dichotomie entre stabilité et changement pour les entreprises. Concernant les conditions qui pourraient renforcer la stabilité de l'organisation du fait de son appartenance à un réseau, cette thèse entend examiner l'hypothèse selon laquelle il existe une influence positive du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE du membre du réseau sur la stabilité visée.

Ainsi, l'écrit suivant discute le résultat de l'étude quantitative visant à interpréter et valider ladite hypothèse. La validation de cette hypothèse est due à l'importance et à la significativité des relations structurelles obtenues mais avec d'influence modérée ( $\beta_1=0,083$  ;  $p\text{-value}=.000$  ;  $f^2=0,17$  de Cohen).

Ces coefficients affirment l'existence d'une influence entre NI sur RS. Toutefois, cette influence n'est peut-être pas assez forte. Cela nous amène à ne pas rejeter complètement l'hypothèse  $H_0$ , et par conséquent à affirmer en partie que plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres est élevé, plus le réseau devient efficace lorsque le déterminant du réseau est la stabilité.

Dans ce contexte, le résultat statistique montre que pour chaque augmentation d'une unité du niveau d'institutionnalisation de l'organisation membre du réseau, il est observé que l'efficacité ciblée de l'engagement dans ce réseau sera augmentée de 0,083 unité.

Par ailleurs, et pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le **Tableau 65** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard. Il s'agit de confronter la littérature existante avec le cadre théorique.

Donc, la synthèse de la revue de littérature réalisée, par laquelle l'hypothèse 16 en réponse à la question 3 pourrait être en cohérence ou en contradiction avec ladite littérature, a été résumée comme suit.

Donc, le **Tableau 65** présente la synthèse de la revue de littérature réalisée, par laquelle l'hypothèse 16 en réponse à la question 3 pourrait être en cohérence ou en contradiction avec la littérature.

En effet, les résultats statistiques ne sont pas suffisantes pour rejeter complètement l'hypothèse  $H_{016}$  selon laquelle il n'y a pas d'influence du NI sur le RS. En conséquence, ce résultat conduit à une validation partielle selon laquelle plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres est élevé, plus le réseau devient efficace lorsque le déterminant du réseau est la stabilité.

**Tableau 65** : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 16

<b>Q3:</b> Le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE a-t-il un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le cadre de la gestion de crise ?	
<b>H16 :</b> Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de la stabilité.	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
Lorsque les valeurs sociales dominent les préoccupations des membres du réseau, le bien-être, l'apprentissage et l'amélioration continue au sein du réseau deviendront le plus saillant et les objectifs du réseau justifient la poursuite de la relation (Gassenheimer et al., 1998).	Il est toujours important de trouver des moyens équilibrés de combiner la conformité avec un certain sens de l'agilité pour maintenir la stabilité (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006)
L'engagement entre les membres se développe sur la base de normes sociales d'échange, c'est-à-dire sur la « confiance » qui encourage de véritables comportements coopératifs, lesquels favorisent à leur tour l'accumulation de liens stratégiques (Pesämaa et al., 2013), stables et durables (Provan & Kenis, 2007) ; (L. A. Henry & Möllering, 2019).	Van den Ende et al., (2012) utilise le terme « normes dynamiques » pour inclure la nécessité de modifier ou de manipuler les normes si nécessaire pour que l'organisation reste flexible dans ses opérations et ses relations avec d'autres organisations lorsque le temps l'exige.
Lorsque la collaboration en réseau est basée sur des valeurs économiques élevées, cela signifie que les membres seront intolérants, ce qui ne nécessite qu'une collaboration occasionnelle (causale). Cependant, comme les valeurs sociales font partie des valeurs des membres, l'organisation commence à éprouver une légère tolérance, appelant à une éventuelle collaboration dans le futur. À l'extrême où les valeurs des membres sont fondées sur des valeurs sociales élevées, les relations entre les membres seront caractérisées par une large tolérance, favorisant la stabilité des relations, les appels à la collaboration dans l'avenir et la formation de partenariats stratégiques (Gassenheimer et al., 1998).	La flexibilité institutionnelle des membres est importante pour assurer des réponses rapides et innovantes du réseau pour répondre aux besoins et demandes changeants des parties prenantes, ce qui contribue à la durabilité de la coopération entre les partenaires en conséquence (Kofinas, 2009).
Capitaliser sur la perspective responsable peut, selon (Albareda & Waddock, 2018), assurer la prospérité et la durabilité du réseau, en construisant des stratégies (visionnaires) à long terme capables d'intégrer le développement durable dans la stratégie du réseau en mettant l'accent sur les valeurs d'innovation sociale (Albareda & Waddock, 2018).	Le haut niveau d'institutionnalisation des membres du réseau est crucial pour expliquer la coopération et le partage des risques lors de la gestion de crise (Dupuis, 2008).
Le cadre institutionnel des membres aide à stabiliser les réseaux en fournissant des règles sur la prise de décision légitime, en fournissant des normes qui soutiennent le développement d'une confiance généralisée et en établissant des procédures de régulation et de résolution des conflits (Kooiman, 2008).	
La RSE, vue comme une institution influente, profite à l'efficacité du réseau en promettant un sens des responsabilités tout en formant des partenariats stratégiques qui partagent les risques, le tout dans lequel les membres institutionnalisés assument la responsabilité de leurs actions et décisions (Bogason & Musso, 2006) ; (Spence & Vallentin, 2019) ; (Dzhengiz, 2020) ; (Peters & Caro, 2013).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

Donc, ce tableau présente à la fois la littérature qui valide et qui contredit l'hypothèse H16 proposée. Par ailleurs, l'étude empirique réalisée ne peut ni valider ni contredire.

### 6.2.2.5 Hypothèse liée à la légitimité du réseau

Dans le cadre des réponses à la troisième question de cette thèse, une hypothèse (H17), concernant l'influence potentielle du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur la légitimité des réseaux, a été formulée comme suit :

- **H17:** Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de la légitimité.

Les motivations du réseau pour la légitimité supposent la nécessité d'établir des liens avec des institutions représentatives afin de construire ou de renforcer une réputation et d'améliorer la légitimité (Capiez, 2012).

Ainsi, la stratégie de la RSE de l'organisation peut entraîner un changement qui guide le réseau dans les directions souhaitées, grâce à un certain degré de réconciliation d'intérêts, de valeurs et de pouvoirs différents et contradictoires (Albareda & Waddock, 2018).

Des recherches récentes suggèrent que la performance du réseau est positivement liée au statut institutionnel de ses membres en raison de la légitimité acquise tout en abordant des objectifs efficaces (Gulati & Wang, 2014). Néanmoins, certains membres qui adoptent des stratégies institutionnellement divergentes tentent d'améliorer leur image de marque, en bénéficiant de la légitimité des autres membres du réseau auquel ils appartiennent (Gulati & Wang, 2014). Dans ce contexte, les auteurs ont donné un exemple où l'incertitude des consommateurs quant à la qualité d'un nouveau produit peut être atténuée si les consommateurs apprennent que le fabricant de ce produit est membre d'un réseau institutionnalisé.

Compte tenu de cela, (Clarke & Roome, 1999) estiment que l'institutionnalisation de la RSE doit être la pré-qualification des membres actuels et potentiels du réseau organisationnel (surtout lorsque le déterminant du réseau est la légitimité) afin que le réseau soit efficace. Selon (Albareda & Waddock, 2018), la stratégie RSE institutionnelle apporte trois capacités d'action collective:

- a) la capacité à légitimer les orientations et les attentes des membres participants, tout en générant des règles de conduite,
- b) la capacité de réduire la variété en utilisant un noyau de règles qui facilite l'auto-organisation par les entités participantes,
- c) la capacité d'utiliser des structures internes formalisées pour créer des initiatives conjointes qui aident à établir et à maintenir des interfaces avec des initiatives extérieures au réseau.

Concernant les conditions qui pourraient renforcer la légitimité de l'organisation du fait de son appartenance à un réseau, cette thèse entend examiner l'hypothèse selon laquelle il existe une influence positive du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE du membre du réseau sur la légitimité visée.

Donc, l'écrit suivant discute le résultat de l'étude quantitative visant à interpréter la validation de l'hypothèse dans laquelle il existe une influence positive du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE du membre du réseau sur la légitimité ciblée de ce réseau.

La validation de ces hypothèses est due à l'importance et à la signification des relations structurelles obtenues, et avec une influence forte ( $\beta_1 = 0,112$  ; valeur  $p = 0,000$  ;  $f^2$  de Cohen = 0,39).

Ces coefficients affirment l'existence d'une influence entre NI sur RL.

De plus, cette influence est suffisante pour rejeter  $H_0$  selon laquelle il n'y a pas d'influence du NI sur le RL.

En conséquence, ce résultat nous amène à affirmer que plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres est élevé, plus le réseau devient efficace lorsque le déterminant du réseau est la légitimité.

Dans ce sujet, le résultat statistique montre que pour chaque augmentation d'une unité du niveau d'institutionnalisation de l'organisation membre du réseau, l'efficacité ciblée de l'engagement dans ce réseau sera augmentée de 0,112 unités.

Par ailleurs, et pour comparer le résultat obtenu avec les études réalisées précédemment dans ce domaine, le

**Tableau 66** résume la revue de la littérature réalisée à cet égard. Il s'agit de confronter les résultats obtenus avec le cadre théorique.

Donc, la synthèse de la revue de littérature réalisée, par laquelle l'hypothèse 17 en réponse à la question 3 pourrait être en cohérence ou en contradiction avec ladite littérature, a été résumée.

Donc, le

**Tableau 66** présente à la fois la littérature qui valide et qui contredit l'hypothèse H17 proposée.

Par ailleurs, l'étude empirique réalisée a pu valider cette hypothèse.

En effet, les résultats statistiques sont suffisants pour rejeter l'hypothèse  $H_{017}$  selon laquelle il n'y a pas d'influence du NI sur le RA.

**Tableau 66** : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 17

<b>Q3: Le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE a-t-il un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le cadre de la gestion de crise ?</b>	
<b>H17 : Plus le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau est élevé, plus leur réseau leur offre de la légitimité.</b>	
<b>Littérature de validation</b>	<b>Littérature de contradiction</b>
Si les membres du réseau étaient connus pour leurs cadres « réglementaires, normatifs et cognitifs », qui constituent un cadre institutionnalisé, partagés de manière à atténuer potentiellement le parasitisme au sein du réseau, cela crée ainsi une structure légitime appropriée (Albareda & Waddock, 2018; Austen, 2018)	La dynamique institutionnelle est ce qui équilibre coopération et compétition au sein du réseau dans une situation incertaine, et contribue à sa légitimité (Lazega, 2013).
Les cadres institutionnels des membres se concentrent sur la manière de générer des visions, des buts, des objectifs, des pratiques et des horizons spatiaux et temporels cohérents, des actions et des résultats collectifs légitimes au sein des réseaux (Albareda & Waddock, 2018).	C'est lorsque le membre a une stratégie RSE divergente, que les membres bénéficient de la légitimité des autres membres au sein du réseau auquel ils appartiennent, tout en gagnant en efficacité (grâce à l'amélioration de l'image de marque de l'organisation, étant socialement responsable) (Gulati & Wang, 2014).
La RSE (par ses politiques et pratiques) génère un cadre (parfois institutionnel) qui aide à définir la structure du réseau en établissant des normes, en transmettant des valeurs, en allouant des ressources, en socialisant les relations, en facilitant le changement et en agissant comme mécanismes de contrôle, légitimant ainsi le réseau en conséquence (Owen-Smith & Powell, 2008).	Une dynamique d'institutionnalisation appelle à la recherche de légitimité où les entreprises trouvent dans leur implication dans un réseau un moyen de l'acquérir (Lazega et Mounier, 2002 ; Icher, 2007).
Les principes institutionnels de la RSE des membres prévalent, cela profite aux autres membres du réseau en leur offrant des opportunités de partager diverses caractéristiques et traits, au moment le plus nécessaire, en particulier dans des situations volatiles et incertaines (Lazega, 2013).	Plutôt que de rester passifs ou de quitter le réseau, les membres d'une RIO peuvent faire preuve d'un opportunisme modéré en contournant certaines lois, ou en refusant un accord d'exclusivité ce qui offrira peut-être des « opportunités » de croissance, et qui pourrait se justifier par la nécessité dans une situation d'incertitude (Fulconis & Paché, 2008).
Le partage de caractéristiques et de traits similaires figure l'isomorphisme institutionnel de la RSE résultant de la légitimité et du statut institutionnalisé de responsabilité des autres organisations du réseau (DiMaggio et Powell 1983).	Le niveau élevé de conformité pourrait conduire à une marginalisation de certains acteurs du réseau qui seraient tentés de quitter le réseau car ils n'ont aucune chance d'être entendus. Une telle défection tend à réduire la légitimité du réseau (Kooiman, 2008).
Comme la définition du capital social tient compte du contexte institutionnel, les activités et les structures du réseau peuvent avoir des implications différentes selon le caractère institutionnel des participants (Owen-Smith & Powell, 2008).	
L'institutionnalisation de la RSE doit être la pré-qualification des membres actuels et potentiels du réseau organisationnel (surtout lorsque l'objectif du réseau est la légitimité) afin que le réseau soit efficace (Clarke & Roome, 1999).	
L'institutionnalisation des certains membres pourrait changer et modifier les identités des autres membres afin de réduire le risque de conflits potentiels et de contribuer à la légitimité du réseau en conséquence (Kooiman, 2008).	
La RSE est un moteur endogène, influençant par ses composantes réglementaires, normatives et culturelles cognitives la construction sociale du réseau et contribue à sa légitimité (Owen-Smith & Powell, 2008).	

Source : conception par l'auteure basée sur la revue de la littérature

En conséquence, ce résultat amène à valider que plus le niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres est élevé, plus le réseau devient efficace lorsque le déterminant du réseau est la légitimité

### 6.2.2.6 Hypothèse liée au classement de l'influence des NI sur les déterminants des réseaux

Dans le cadre des réponses à la troisième question de cette thèse, cette étude teste des taux de différence dans l'intensité des influences que NI exerce sur les cinq déterminants des réseaux. En d'autres termes, l'hypothèse suivante teste quel déterminant du réseau est le plus influencé et lequel l'est le moins, en raison des niveaux élevés de stratégies RSE des membres).

A ce sujet, deux hypothèses H18 & H19 ont été formulées comme suit :

**H18** : L'asymétrie est le déterminant le plus influencé par le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau.

**H19** : La stabilité est le déterminant le moins influencé par le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau.

En effet, l'observation empirique montre que l'efficacité ciblée de l'engagement du réseau à travers un niveau élevé d'institutionnalisation de la RSE des membres donnera la priorité à l'asymétrie, à la légitimité, à la réciprocité, à l'efficacité et enfin à la stabilité (**Tableau 67**).

D'ailleurs, malgré cela, et malgré la vaste littérature qui donne la priorité à certains déterminants sur d'autres, une différenciation sur la base d'une logique statistique entre les influences étudiées n'a pu être établie.

**Tableau 67** : Classement d'influence du niveau d'institutionnalisation sur déterminants du réseau

Influence NI / déterminants	Classement Observé	Classement Reclassé selon le test Wald
RA	1	1
RR	3	2
RE	4	2
RS	5	2
RL	2	1

Source : observation de l'auteur basée sur le résultat de SPSS

Comme le montre le tableau statistique à ce sujet (**Tableau 49**), les p-values (qui testent l'importance de la différence d'intensité des influences que les NI exercent sur les cinq

déterminants des réseaux) ne sont pas significatives ( $> 0,05$ ). Cela pourrait signifier que les hypothèses H0s, selon lesquelles l'influence du niveau institutionnel de la RSE sur les cinq déterminants a quasiment la même signification, pourraient être validées. Autrement dit, les hypothèses alternatives H18 & H19 qui précisent une influence maximale et minimale du niveau institutionnel de la RSE entre les cinq déterminants ne seront pas validées.

### **6.2.3 Synthèse de la section**

Cette section présente les arguments théoriques qui soutiennent la validation/contradiction des hypothèses déjà définies dans le deuxième cadre théorique de cette thèse, et les compare aux résultats empiriques obtenus.

À cet égard, la section présente des vérifications théoriques de la troisième question de recherche qui explore l'influence du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE sur l'efficacité des réseaux organisationnels en temps de crise. Ce cadre s'appuie sur les travaux d'Oliver (1990) sur les déterminants externes des réseaux efficaces.

En d'autres termes, cette section discute des résultats empiriques obtenus dans le chapitre précédent, en relation avec le deuxième cadre théorique et les compare théoriquement avec la littérature réalisée précédemment dans le même domaine.

### **Section 3 : Validité et fiabilité de la recherche**

La validité fait référence à la précision avec laquelle quelque chose est mesuré. La validité de la recherche académique est une mesure de son authenticité, dans le sens où elle projette une image véritable et précise sans aucune distorsion d'aucune sorte (Drucker-Godard et al., 2014). La fiabilité de la recherche académique, en revanche, fait référence à l'utilité des données pour prendre des décisions éclairées. Lorsque les mêmes résultats pour une étude expérimentale soumise aux mêmes considérations sont obtenus, cela devient une indication de la fiabilité de l'étude (Midy, 1996). La fiabilité concerne la capacité de l'étude à donner les mêmes résultats, quelles que soient les personnes qui l'utilisent et le moment où l'outil de mesure est utilisé. En effet, un outil de mesure valide est généralement fiable (Drucker-Godard et al., 2014). En d'autres termes, si un test produit des résultats précis, ils devraient être reproductibles. Plus précisément, la fiabilité et la validité de la recherche académique font en général l'objet d'une grande attention en raison de leurs conséquences sur les résultats obtenus (Giordano & Jolibert, 2012).

En effet, la validité et la fiabilité des études empiriques déterminent la qualité de la recherche en ce qui concerne l'obtention de résultats bénéfiques. Pour cette raison, il est utile de souligner comment sont mesurées la validité et la fiabilité de cette thèse. À cet égard, cette section sera consacrée à présenter la fiabilité et la validité de cette thèse d'un point de vue méthodologique et expérimental, présentant ainsi la validité de l'outil de mesure, des outils de traitement des données et des résultats obtenus.

En effet, la validité de cette thèse fait référence à sa validité interne, qui pourrait être validée en assurant la cohérence interne du processus de recherche ; validation du contenu, pré-tests des outils de mesure, validation du format et de l'échelle, et rigueur du processus de recherche. La validité de cette thèse fait également référence à sa validité conceptuelle (constructive). La validité de cette thèse a également été assurée en fournissant une validité prédictive (convergente et divergente), tout en garantissant la fiabilité et la validité externe.

Ainsi, les écrits suivants reprennent certains points concernant la fiabilité et la validité de cette thèse.

#### **6.3.1 Modèle de la vraie valeur**

Pour juger de la fiabilité et de la validité de cette étude quantitative, il convient de se référer au « *modèle de la vraie valeur* » (Midy, 1996), qui consiste à décomposer le résultat d'une mesure

en différents éléments. En effet, la relation théorique qui sert de base à la valeur réelle de la mesure peut être représentée ainsi :

$$Y=T+E+B$$

Ou:

Y est la valeur observée,

T est la valeur réelle,

E est l'erreur aléatoire,

B est l'erreur systématique.

A travers ce modèle, il est évident de souligner l'importance de vérifier les mesures obtenues afin de pouvoir utiliser les résultats et tirer des conclusions sur l'objet de l'étude.

Dans ce contexte, lorsque l'erreur aléatoire est faible, la mesure peut être qualifiée de fiable.

Cependant, lorsque l'erreur systématique est faible, la mesure peut être qualifiée de valide.

Autrement dit, pour s'assurer que l'objectif recherché est le bon (valide) et qu'il peut être atteint (fiable), la thèse a suivi différentes méthodes qui permettent d'assurer la validité et la fiabilité de cette recherche.

### **6.3.2 Validité interne**

La validité interne justifie la nécessité de cette étude, et permet de s'assurer de la pertinence et de la validité du processus de développement des connaissances mis en œuvre au regard des objectifs poursuivis. Cela concerne la capacité à mesurer ce qu'il est censé mesurer. En d'autres termes, la validité interne se définit comme la capacité à attribuer les résultats observés aux variables explicatives analysées par le chercheur et non pas à d'autres variables (Drucker-Godard et al., 2014).

D'ailleurs, la validité interne permet de mesurer la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Il s'agit de se demander dans quelle mesure les inférences sont exactes et s'il n'existe pas d'explications rivales (Nakou, 2022).

Cette mesure de validité est déterminée par l'interprétation significative et appropriée des données obtenues à partir de l'outil de mesure à la suite des analyses. (Sürücü & Maslakçi, 2020) a défini la validité comme l'obtention de données appropriées à l'utilisation prévue des outils de mesure.

C'est en effet la caractéristique de ce qui peut être recevable comme « vrai », dans la recherche scientifique (Bouysem & Al Meriouh, 2017). Pour Gavard-Perret et al. (2018), « l'objet de la validité interne est de savoir si les résultats observés sont la conséquence de la relation causale

*entre les variables, et est-ce que les variables explicatives sont bien à l'origine des variations de la variable à expliquer ? ».*

Concernant cette thèse, les écrits suivants examinent la validité interne de cette thèse sous trois perspectives, à savoir : la cohérence interne du processus de recherche, la validité conceptuelle et la rigueur du processus de recherche (Bouyzem & Al Meriouh, 2017).

### **6.3.2.1 Cohérence interne du processus de recherche**

La cohérence de cette thèse pourrait se révéler dans la méthodologie et les méthodes adoptées qui semblent en harmonie avec le positionnement épistémologique déjà précisé. En effet, même si inscrire le projet de recherche dans un paradigme épistémologique impose de nombreuses contraintes, cela encadre en même temps ledit travail de recherche et lui confère des valeurs scientifiques valables (Bouyzem & Al Meriouh, 2017). La problématique proposée, le contexte de recherche, la question principale et les sous-questions sont tous employés pour servir le but ultime de cette recherche, qui est d'examiner l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité de la RIO.

Pour l'étude de la problématique, la thèse suit un chemin bien validé dans la littérature (Nkwake, 2015; Yin, 2013; Cohen, 2013), qui va de pair avec l'épistémologie défendue (la post-positiviste), la méthodologie considérée (l'étude empirique), et le raisonnement adopté (l'hypothético-déductif), et qui appelle à : opérationnaliser les concepts étudiés, évaluer les variables et les indicateurs, déduire les hypothèses, élaborer le plan de la recherche empirique, collecter des données empiriques, tester empiriquement les hypothèses et tirer des conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus (Giordano & Jolibert, 2012). Dans ce contexte, différents schémas ont été présentés lors de celle-ci montrant la cohérence entre la posture épistémologique adoptée d'une part, et l'approche méthodologique et les cadres conceptuels mobilisés dans le cadre de cette thèse d'autre part. L'approche adoptée dans cette thèse repose sur une approche itérative entre les cadres conceptuels et théoriques que la thèse entend explorer. Concernant la logique de la thèse, il apparaît que les positionnements épistémologiques et méthodologiques précèdent et orientent le cadre de référence (le choix des concepts et théories mobilisés) dans lequel s'inscrit cette recherche.

### **6.3.2.2 Validation du contenu : Pré-test de l'outil de mesure**

La validité de contenu de l'instrument de mesure est une forme qualitative de validité qui évalue si les expressions contenues dans l'instrument de mesure représentent le phénomène destiné à être mesuré. En d'autres termes, la validité du contenu est une étude qui révèle dans quelle mesure chaque élément de l'instrument de mesure remplit sa fonction (Sürücü & Maslakçi,

2020). La validité du contenu examine l'évolution de l'échelle de mesure afin d'obtenir un langage pertinent. Cela comprend la phase de pré-test réalisée, afin de déterminer les expressions les plus appropriées pour atteindre les objectifs de l'échelle.

Une étape de pré-test de validité de l'outil de mesure (le questionnaire) a été réalisée pour évaluer le déroulement des questions ainsi que la clarté des instructions, de la formulation et du format, ainsi que le temps nécessaire pour répondre au questionnaire.

L'objectif de cette étape est de valider (ou invalider) le caractère pratique et la qualité technique de la conception du questionnaire, ainsi que les méthodes de mesure retenues ainsi que la cohérence et la pertinence de l'analyse statistique utilisée dans l'étude principale.

- Dans le cadre de ces travaux, le questionnaire fait l'objet d'une première étape de validation du contenu auprès d'un échantillon d'entreprises actives au Liban. Les participants (principalement des managers) issus d'un échantillon de 10 entreprises de différentes zones géographiques ont complété le questionnaire et ont donné leur avis sur la clarté et la longueur dudit questionnaire. Sur le plan pratique, il a été demandé aux participants de remplir le questionnaire en notre présence, en partageant leurs commentaires ou difficultés au fur et à mesure de l'avancement du questionnaire.

Deux commentaires importants revenaient à plusieurs reprises: le questionnaire initial, qui contenait 105 questions, était jugé trop long, avec certaines affirmations jugées trop complexes et répétitives. De plus, les questions avec des formats de réponse sous forme d'échelles (type Likert) ont dérouté plusieurs répondants, notamment lorsque l'énoncé ne s'appliquait pas à leur entreprise. En effet, la plupart des échelles du questionnaire sont des échelles de Likert. Les échelles de Likert font partie des échelles d'évaluation les plus courantes dans les recherches d'opinion et sont plus faciles à utiliser pour les répondants. Les répondants pouvaient choisir dans un long continuum par rapport à une série d'opinions et pour lesquels ils devaient exprimer leur accord (ou désaccord). Les scores de fiabilité élevés obtenus sont liés au nombre élevé d'items constituant l'échelle et au nombre élevé de points pour chaque item.

Face à tous ces commentaires, la longueur de plusieurs énoncés a été réduite, en éliminant les éléments jugés peu pertinents ou difficiles à comprendre par les sondés. Ainsi, des choix supplémentaires, indiquant le non pertinence des affirmations pour l'entreprise interrogée, ont été ajoutés pour répondre au défi d'utiliser les échelles proposées (type Likert).

- Dans un deuxième temps, et afin de garantir une meilleure validation des échelles de mesure, le questionnaire modifié fait l'objet d'une deuxième étape de validation du contenu. À cet égard, le questionnaire a été soumis au directeur et codirecteur de thèse afin qu'ils puissent évaluer davantage le contenu et la complexité du questionnaire ainsi que vérifier la capacité de chaque échelle à mesurer ce qu'elle est censée mesurer. Leurs commentaires et recommandations ont été essentiels et ont permis d'améliorer significativement la validité du contenu du questionnaire et des échelles proposées.

Bref, les commentaires reçus de lors du pré-test ont été utiles et ont permis de modifier le questionnaire de manière appropriée. Finalement, suite à la modification apportée, ledit questionnaire a été réduit à 84 questions.

En effet, le pré-test a visé également à évaluer la transférabilité des échelles de mesure de certaines variables. Et à cet effet, des statistiques descriptives et des analyses de régression ont été réalisées à petite échelle à partir des données recueillies lors du pré-test pour garantir la transférabilité des échelles retenues et le bon déroulement des analyses ciblées.

D'ailleurs, les données collectées lors du pré-test (en particulier lorsque les participants étaient hors de la population étudiée) ne faisaient pas partie des données utilisées dans cette étude.

### **6.3.2.3 Validation du format et de l'échelle**

Afin que le questionnaire adopté reflète largement les qualités validées du format et de l'échelle d'expression des réponses, certains critères sont pris en compte lors de la construction du questionnaire afin de renforcer la validité de son contenu. (Nkwake, 2015). Ces critères sont:

- i. la simplicité de construction, de compréhension et de traitement, où des questions simples et courtes sont proposées.
- ii. la rapidité d'administration. À cet égard, toutes les questions posées étaient fermées. Le répondant doit donc faire un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées.
- iii. l'amélioration de la contribution des participants potentiels. L'appel à participation (email, téléphone, WhatsApp, etc.) comprend tous les détails de toutes les étapes du questionnaire. De plus, une version « *Word* » du questionnaire est administrée en complément du formulaire informatisé, afin d'éviter toute administration de questions surprises aux répondants potentiels. L'appel à participation souligne que les données collectées resteront strictement confidentielles et anonymes.

- iv. la flexibilité d'échelle. À cet égard, toutes les échelles du questionnaire sont des échelles de Likert, déjà validées dans différentes recherches. De plus, il est toujours possible d'obtenir des réponses neutres (ou sans opinion).

#### **6.3.2.4 Rigueur du processus de recherche**

En effet, les bases théoriques employées sont au cœur de cette thèse et sont nuancées par la cohérence des théories utilisées et leur permanence qui va de pair avec le paradigme épistémologiques dans lequel s'inscrit cette recherche.

Les hypothèses proposées s'appuient sur des bases théoriques solides, principalement les perspectives néo-institutionnelles ainsi que les déterminants et les méta-fonctionnalités de RIO, dont la pertinence par rapport aux objectifs fixés est présentée tout au long de cette thèse et qui sert de fil conducteur à cette thèse. La triangulation lors du test des hypothèses proposées s'effectue également par des allers retours dans la littérature.

#### **6.3.3 Validité du construit**

La validité du construit (la validité conceptuelle) concerne la mesure dans laquelle l'instrument mesure le concept, c'est-à-dire un construit théorique, qu'il est censé mesurer. Cela comprend l'examen de la cohérence interne des énoncés, afin de déterminer les expressions les plus appropriées pour atteindre les objectifs de l'échelle. En effet, la recherche scientifique s'intéresse en grande partie à la validité du construit (parfois nommée validité concourante), qui repose sur les relations logiques entre les variables (Sürücü & Maslakçi, 2020). Ce type de validité vise à vérifier l'opérationnalisation de l'objet d'étude. À cet égard, le cadre conceptuel développé a permis de retenir les concepts pertinents pour cette recherche et de les opérationnaliser afin de calibrer notre étude empirique.

La validité du construit dans le cadre de cette thèse est ce qui conduit à produire des résultats fiables, et cela pourra être assuré en premier lieu par la validité de l'outil de mesure choisi (validation du questionnaire adopté). Cette validation qui a été discutée en détail a révélé que l'outil adopté devient plus approprié pour étudier les objectifs de cette thèse. D'abord, étant qu'il existe de nombreux risques associés à l'utilisation d'un seul indicateur (élément) pour mesurer un concept, plusieurs énoncés sont utilisés pour capturer différentes facettes des variables étudiées afin d'améliorer la validité du questionnaire adopté.

De plus, et afin de renforcer la validité du construit, une validation conceptuelle a été réalisée à l'aide du test visant à évaluer l'alpha de Cronbach. Les données relatives aux variables sont tout d'abord analysées grâce à l'alpha de Cronbach. D'ailleurs, la fiabilité a été assurée avec des valeurs alpha supérieures à 0,80 pour tous les éléments testés. L'alpha de Cronbach permet

de mesurer la cohérence interne des éléments (items) d'une variable. Ce coefficient indique dans quelle mesure il est possible d'additionner les scores des différents items pour obtenir un score global de l'échelle.

Dans ce cas, les items partagent assez de variance. Donc, l'indice  $\alpha$  de Cronbach se calcule en appliquant la formule suivante :

$$\alpha = [k / k-1] [1 - \Sigma S^2_i / S^2_t]$$

Où:

- k : le nombre total d'items qui composent l'instrument de mesure ;
- K = Nombre d'éléments sur l'échelle.
- $S^2_i$  = Écart de l'élément i.
- $S^2_t$  = Variance des scores observés des individus.

Quant au niveau de cohérence interne du l'instrument de mesure adopté par la thèse, un test visant à évaluer l'alpha de Cronbach a été réalisé (**Tableau 68**).

*Tableau 68 : Cohérence interne de l'échelle*

Partie de questionnaire	Nombre d'éléments	L'alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
partie 1	15	0.82
partie 2	11	0.79
partie 3 1	14	0.82
partie 3 2	11	0.889
partie 3 3	9	0.883
partie 4	20	0.957

*Source : résultats fournis par SPSS*

Le coefficient alpha de Cronbach nous permet de mesurer la cohérence interne des variables dépendantes et indépendantes. Le coefficient alpha de Cronbach peut prendre plusieurs valeurs, de 0 à 1. Cet indice traduit un degré d'homogénéité d'autant plus élevé que sa valeur est proche de 1. En ce qui concerne les questions objet de cette thèse, tous les alphas observés pour toutes les parties sont supérieurs à 0,75, comme le montre la **Tableau 68**. De plus, la triangulation adoptée tant dans le questionnaire renforcent également la validité de construit de cette thèse.

### **6.3.4 Validité prédictive**

Valider une étude ne doit plus se limiter à la question de savoir si l'instrument mesure effectivement ce pour quoi il a été construit. Le test des hypothèses sous-jacentes à l'instrument a pour objectif de justifier l'évaluation de caractéristiques latentes à partir d'observations manifestes.

Pour répondre à cette question, la thèse propose d'évaluer la validité prédictive du modèle structurel. Et pour garantir la validité prédictive de cette thèse, la thèse a rempli deux validités prédictives, la validité convergente et la validité divergente.

#### **6.3.4.1 Validité convergente**

Établir une validité convergente visant à estimer la validité des tests empiriques adoptés par sa ressemblance avec d'autres mesures analytiques considérées comme validées. En effet, même si les résultats statistiques en termes de différence moyenne ou de variance donnent des valeurs statistiquement significatives, les résultats peuvent s'avérer non significatifs en termes opérationnels (Cohen, 2013).

En effet, lorsque le test statistique donne des valeurs significatives, il est possible de détecter des erreurs, notamment lorsque de très faibles différences/variances entre les mesures sont obtenues.

Et pour apprécier l'importance du résultat obtenu, la thèse recourt à la méthode d'analyse confirmatoire pour obtenir la taille de l'effet de calcul qui se réfère à la force ou à l'ampleur de la comparaison / influence. À ce sujet, la thèse a utilisé différentes méthodes de calcul de la taille de l'effet, en particulier l'examen de la corrélation suffisante, le (f) et le (d) de Cohen et l'éta-carré partiel ( $\eta^2$ ).

#### **6.3.4.2 Validité divergente**

La validation divergente confirme la validité d'un test de variance réalisé par la divergence (influence nulle) des résultats obtenus entre le test et d'autres tests ou critères censés mesurer autre chose. Cette méthode complémentaire à la validité convergente garantit que la véritable variance associée au test (les différences réelles enregistrées) est essentiellement associée au construit que l'on souhaite mesurer et non à un autre construit.

A ce sujet, pour assurer la validité convergente de l'étude une validation du modèle structurel a été effectuée afin de confirmer que les données sur lesquelles sera basée la relation objet de cette thèse répondent aux hypothèses du modèle de régression.

Et afin d'assurer la validation du modèle proposé, cinq étapes de validation ont été réalisées pour éviter des résultats peu fiables. Ces étapes de validation sont ce qui peut garantir :

- la linéarité du modèle,
- l'absence de valeurs extrêmes aberrantes,
- l'indépendance des observations,
- la normalité du modèle où les résidus,
- et l'homoscédasticité.

Dans ce travail de thèse, la validité convergente et divergente est assurée grâce au logiciel de traitement des données SPSS version 21.

### 6.3.5 Validité externe

La validité externe (ou généralité) d'une recherche désigne que la connaissance produite est valable au-delà de l'échantillon ou du cas étudié (Bouyzem & Al Meriouh, 2017). Poser la question de la validité externe d'une recherche concerne le potentiel de généralisation de ses résultats et conclusions à d'autres contextes. D'ailleurs, la validité externe justifie la nécessité de cette étude, et pour s'assurer de la pertinence et de la validité du processus de développement des connaissances mis en œuvre au regard de l'objectif poursuivi (Drucker-Godard et al., 2014). Cette forme de validation est relative à la généralisation des résultats à la population étudiée. La généralisation nécessite avant tout que l'échelle de mesure soit valide et fiable. Une échelle de mesure est considérée comme valide et fiable si elle est « reproductible », c'est-à-dire qu'elle doit permettre de mesurer plusieurs fois le même phénomène avec le même instrument, tout en obtenant des résultats aussi proches que possible.

Afin que les résultats obtenus dans cette thèse puissent assurer la validation externe, la stratégie d'étude empirique adoptée, et dans toutes ses phases, respectait certaines mesures.

- Tout d'abord, certains participants ont eu l'occasion d'examiner les résultats, puis de fournir des commentaires indiquant si les résultats reflètent fidèlement leur expérience.
- Deuxièmement, la triangulation de l'analyse a été adoptée à travers des parties convergentes dans le questionnaire. L'évaluation de la fiabilité a été examinée grâce aux coefficients couramment utilisés, à savoir l'Alpha de Cronbach.

Enfin, toute contribution « *non-conformité* » a été signalée. Il s'agit de s'assurer que les données par les participants seront dignes de confiance.

D'ailleurs, après avoir discuté des mesures qui ont été suivies pour assurer la validité et la fiabilité de cette recherche, et puisqu'une mesure valide et fiable est généralement généralisable,

cela nous amène à croire que l'étude empirique adoptée dans cette thèse produit des résultats précis, donc l'étude pourrait éventuellement être reproductible.

### **6.3.6 Synthèse de la section**

Les résultats de recherche sont le plus souvent évalués et analysés selon les critères de validité et de fiabilité que le chercheur est venu présenter. Et même si une validité parfaite de la recherche n'existe pas (Midy, 1996), il est important d'examiner certains critères d'évaluation. C'est pourquoi la validité, la fiabilité et la généralité de cette thèse ont été évaluées dès le début de ce travail, puis tout au long de la thèse, au fur et à mesure de l'évolution de son architecture. Après les mesures d'autocritique à l'égard du travail réalisé, certaines des techniques exposées par la littérature (sélectionnées en fonction de la méthodologie adoptée) ont été présentées, afin que les résultats de cette étude puissent être considérés comme valides, fiables et reproductibles. A ce sujet, la fiabilité de la thèse a été développée en abordant la cohérence interne du processus de recherche. À cet égard, la validité du construit a été examinée. Afin de renforcer la validité du construit, une validation conceptuelle a été réalisée à l'aide du test visant à évaluer l'alpha de Cronbach.

De plus, et pour tester la validité des résultats de la recherche, la validité prédictive par ses deux facettes convergentes et divergentes a été élaborée dans ce chapitre.

En effet, la rigueur de l'analyse théorique et de la méthodologie mise en œuvre dans cette thèse a renforcé sa validité et sa fiabilité, depuis les choix initiaux de raisonnement et de logique adoptés jusqu'à la définition des concepts qui entendent être étudiés. En effet, la rigueur de l'analyse théorique et de la méthodologie mise en œuvre dans cette thèse a renforcé sa validité et sa fiabilité, depuis les choix initiaux de raisonnement et de logique adoptés jusqu'à la définition des concepts qui entendent être étudiés. Les instruments de mesure utilisés, les modalités d'accès au terrain, etc., ont tous été évalués en fonction de leur impact sur la validité et la fiabilité de la recherche.

De plus, après avoir discuté des mesures qui ont été suivies pour assurer la validité et la fiabilité de cette recherche, et puisqu'une recherche valide et fiable est généralement généralisable (Drucker-Godard et al., 2014), cela nous amène à croire que l'étude empirique adoptée dans cette thèse produit des résultats précis, donc le l'étude pourrait éventuellement être reproductible.

## **Conclusion**

Après avoir analysé empiriquement les données pertinentes validées et tiré les résultats dans le chapitre précédent, ce chapitre comprend la discussion des résultats empiriques ainsi que la comparaison de ces résultats avec la littérature déjà développée dans les domaines explorés par la thèse.

Ce chapitre présente les arguments théoriques qui soutiennent la validation ou la contradiction des hypothèses déjà définies dans le cadre théorique de cette thèse, et les compare aux résultats empiriques obtenus afin d'en tirer des conclusions. Le chapitre présente une vérification théorique des trois questions de recherche.

La première section présente à la fois la littérature qui valide et contredit les hypothèses proposées, répondant aux deux premières questions de recherche. La première question explore l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles existantes dans le champ organisationnel et qui pourraient générer une conformité institutionnelle des stratégies de la RSE. Et la deuxième question de cette thèse explore les réponses des entreprises aux pressions institutionnelles qui pourraient s'exprimer à travers l'adaptation des stratégies RSE en temps de crise. Ces deux questions qui forment le premier cadre théorique s'appuient sur la théorie néo-institutionnelle (Bromley & Powell, 2012 ; Oliver, 1991, 1992 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977).

Concernant le deuxième cadre théorique qui répond à la troisième question de la thèse, le chapitre présente la vérification théorique de cette question qui explore l'influence du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE sur l'efficacité des réseaux organisationnels en temps de crise. Ce cadre s'appuie sur les travaux d'Oliver (1990) sur les déterminants externes des réseaux efficaces. La deuxième section présente à la fois des littératures qui valident et qui contredisent les hypothèses proposées et qui répondent à la question de l'influence du niveau d'institutionnalisation de la stratégie RSE des membres du réseau sur l'efficacité visée par les membres, plus spécifiquement, sur l'asymétrie, la réciprocité, l'efficacité, la stabilité et la légitimité

Et après avoir discuté des résultats obtenus, la troisième section décrit comment cette thèse utilise certaines des techniques et mesures recommandées par la littérature selon la méthodologie adoptée, afin que les résultats de cette étude puissent être considérés comme valides, fiables et reproductibles. À cet égard, les techniques et mesures adoptées pour assurer la validité de cette thèse font référence à sa validité interne, validée en assurant la cohérence

interne du processus de recherche : validation du contenu, pré-tests des outils de mesure, validation du format et de l'échelle, et rigueur du processus de recherche.

La validité de cette thèse inclut également une validité conceptuelle (construite) et a été assurée par une validité prédictive (convergente et divergente), sans oublier la garantie de la fiabilité et la validité externe.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La deuxième partie de cette thèse a été consacrée aux aspects empiriques tout en développant également les aspects conceptuels et contextuels de cette thèse. Cette partie présente d'abord le contexte spatial et temporel de cette thèse, à savoir l'époque où le Liban, en tant que pays en voie de développement, a été frappé par une série de crises et provoquant un effet domino sur ses institutions et sur l'ensemble de la société libanaise. À cet égard, la section souligne que la détresse socio-économique du Liban face aux crises génère une pression supplémentaire sur les entreprises libanaises en ce qui concerne leur intervention sociale auprès de leurs parties prenantes.

Ainsi, les questions qui intéressent cette thèse servent à explorer dans quelle mesure le niveau d'institutionnalisation de la RSE peut influencer l'efficacité des réseaux organisationnels en situation de crise. Et pour répondre empiriquement aux questions problématiques de la recherche, une méthode quantitative, divisée en deux parties, a été adoptée.

Dans sa première partie, l'étude quantitative explore l'influence de crise de 2019 sur les niveaux d'institutionnalisation des stratégies RSE des entreprises libanaises. À ce sujet, l'étude quantitative explore les différentes pressions institutionnelles (les causes) exercées sur les entreprises industrielles libanaises en situation de crise, de qui conduit les organisations à une éventuelle mise en conformité. Ainsi, l'étude explore les réponses organisationnelles à ces pressions (les conséquences) selon les trois concepts théoriques centraux de la théorie néo-institutionnelle : la conformité, le découplage et la désinstitutionnalisation. Et dans sa deuxième partie, l'étude quantitative explore l'influence des niveaux d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels. D'ailleurs, cette influence pourrait varier en fonction des différents déterminants (RA, RR, RE, RS, RL) (Oliver, 1990) qui caractérisent un réseau efficace.

En effet, la partie empirique a exposé les fondements de cette thèse en expliquant la structure méthodologique scientifique retenue dans le cadre de ce travail de recherche. Ces fondations étaient guidé par deux niveaux de questionnement (Sürücü & Maslakçi, 2020) : i) un premier niveau abordant la nature du projet de recherche ; ii) un deuxième niveau a permis d'examiner la méthode adoptée pour répondre à la problématique de cette thèse. Cette approche justifie la cohérence du positionnement méthodologique adopté par rapport au choix de paradigme épistémologique, mais également avec le cadre de référence de la recherche (cadre conceptuel

et théorique). Ces positions épistémologiques et méthodologiques ont permis d'asseoir la légitimité et la validité de cette thèse.

Pour résumer, les démarches méthodologiques de cette thèse se sont déroulées en 4 étapes :

1. Premièrement, le cadre théorique et les hypothèses pertinentes ont été construits sur la base de la revue de littérature réalisée.
2. Deuxièmement, un questionnaire pour vérifier le cadre théorique proposé a été préparé, avec des options des réponses étaient des listes fermées. De plus, les réponses étaient standardisées pour minimiser ou contrôler les biais possibles afin d'assurer une validation et une fiabilité quantitative.
3. Ensuite, les participants cibles ont été contactés. Un échantillon d'entreprises présentant une variation maximale en termes d'emplacement du siège social, de type d'industrie, d'âge de l'entreprise, etc. a été adopté pour examiner un large éventail de variétés, tandis que le critère pertinent était l'appartenance au secteur industriel.
4. Après, des bases de données ont été construites à partir des réponses des participants (entreprises éligibles aux critères de l'étude), en gardant à l'esprit la constitution d'un échantillon véritablement diversifié, afin que les résultats soient pertinents par rapport au contexte de la thèse. Les techniques statistiques adoptées dans cette thèse consistent à prendre en compte le fait que les données proviennent d'un échantillon probabiliste aléatoire. À ce sujet, l'analyse quantitative réalisée a fait appel à différents tests statistiques, dont :
  - Le test T pour comparer les différentes pressions institutionnelles entre elles dans différentes situations contextuelles ou temporelles.
  - Le test du khi-deux de qualité de l'ajustement qui vérifie si les données collectées concernant la réactivité institutionnelle sont susceptibles de provenir d'une distribution théorique spécifique.
  - Le tests de corrélation de Pearson qui donnent un aperçu des relations qui existent entre le niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE des entreprises et les différents déterminants des réseaux organisationnels efficaces.
  - Enfin, l'analyse de variance (ANOVA) est la technique statistique qui a été utilisée pour examiner et comprendre si la variable explicative (NI) influence la variable cible (RA, RR, RE, RS, RL). Les analyses de variance réalisées permettent de conclure plus précisément sur les types d'orientation et de directions desdites influences, ainsi que sur leurs significations.

5. D'ailleurs, l'analyse et l'interprétation des résultats des données quantitatives ont été effectuées. À cet égard, l'analyse des données relatives aux sous-questions de recherche a été présentée, fournissant en conséquence des preuves empiriques sur :

- la description de l'influence de la situation de crise sur les différentes pressions institutionnelles exercées sur les entreprises pour institutionnaliser leurs stratégies de la RSE. En effet, l'analyse des données relatives à cette question fournissant des preuves empiriques pour valider ce qui suit : les situations de crise influencent positivement certaines pressions institutionnelles telles que les pressions mimétiques et normatives, mais elles influencent négativement d'autres pressions principalement coercitives. Ainsi, dans une vision générale de l'ensemble des pressions institutionnelles, les résultats estiment que l'hypothèse selon laquelle les situations de crise influencent les pressions institutionnelles n'a pas pu être validée.
- l'exploration des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles. En effet, l'analyse des données relatives à la deuxième sous-question de recherche vise à explorer les réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles. Ces réponses varient le long d'un continuum d'institutionnalisation, allant de la convergence passive / active (forte institutionnalisation), en passant par la cross-vergence institutionnelle (découplage politiques-pratiques et moyens-fins) et se terminant par la désinstitutionnalisation partielle / complète (faible institutionnalisation). Les résultats de l'analyse des données fournissant des preuves empiriques pour valider ce qui suit : les stratégies RSE institutionnelles convergentes sont les moins marquantes en temps de crise, tandis que les stratégies RSE institutionnelles divergentes sont les plus dominantes.
- L'exploration de la mesure dans laquelle les niveaux d'institutionnalisation des stratégies de la RSE (déjà explorés dans le premier cadre) ont un impact sur la construction de réseaux organisationnels efficaces dans le contexte de la gestion de crise. En effet, les coefficients de régression obtenus à partir des modèles de régression contrôlés ont fourni des preuves empiriques pour valider les éléments suivants : il existe une influence positive du niveau institutionnel de la RSE sur l'efficacité du réseau. L'influence positive significative du niveau d'institutionnalisation sur les déterminants des réseaux peut être progressivement perçue en termes de légitimité, d'asymétrie. D'ailleurs, l'influence positive du niveau d'institutionnalisation sur les trois autres déterminants de l'efficacité des réseaux peut être progressivement perçue en termes de réciprocité, d'efficacité et enfin de stabilité.

Cependant, et selon la validation statistique initiée grâce au coefficient  $f$  de Cohen, lesdites influences, à savoir l'influence du niveau d'institutionnalisation sur les déterminants suivants, réciprocité, efficacité et stabilité, n'ont pu être validées que partiellement. D'ailleurs, les résultats obtenus ont été contrôlés en fonction du secteur d'activité industrielle et de l'âge de l'entreprise.

6. En effet, les résultats empiriques qui valident, partiellement valident ou invalident les hypothèses proposées ont également fait l'objet de discussions, ainsi que de comparaison avec la littérature déjà développée dans le domaine exploré.
7. Et enfin, certaines des techniques de validation exposées par la littérature (sélectionnées en fonction de la méthodologie adoptée) ont été mises en œuvre, afin que les résultats soient robustes.

## CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cette conclusion est de synthétiser les travaux menés au cours de cette thèse qui visaient à explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels, dans un contexte spatio-temporel particulier. Le contexte particulier de la thèse décrit l'instabilité macro-socio-économique qui s'intensifie de plus en plus à la croisée des économies des pays en développement. Puis, cette conclusion synthétise les contributions de la thèse, tant managériales, théoriques que méthodologiques. Cette conclusion présente ainsi les limites de cette thèse et les difficultés rencontrées. Enfin, cette conclusion présente quelques pistes de réflexion sur la suite possible de cette thèse.

### Synthèse de la thèse

Certes, l'incidence des crises semble augmenter en termes de fréquence, de diversité et d'ampleur au point qu'aucun pays n'est épargné. D'ailleurs, ces crises testent à la fois les forces et les faiblesses des stratégies RSE (Kebaili, 2020), reflétant par-là des défis et des enjeux beaucoup plus complexes que ceux identifiés par des recherches antérieures qui se concentraient sur ce concept dans une période stable (Ham & Kim, 2019). Dans cette perspective, et parce qu'un comportement responsable signifie différentes choses dans différents contextes spatiaux, et à différents moments (Visser, 2012), la thèse vise à fournir un cadre qui décrit comment les organisations définissent leur adaptation appropriée des stratégies de la RSE en temps de crise. Et parce qu'adapter les stratégies RSE en temps de crise n'est pas une fin en soi pour les organisations (Freeman & Velamuri, 2008), la thèse étudie également comment cette adaptation vise à mieux servir les différents objectifs des organisations dans un contexte de gestion de crise, en vue de construire une structure résiliente<sup>140</sup>. Et puisque des relations inter-organisationnelles efficaces sont également essentielles au renforcement de la résilience organisationnelle (Rahi, 2019), il convient donc d'explorer la question de l'influence de l'adaptation des stratégies responsables des entreprises sur l'efficacité de leurs réseaux inter-organisationnels RIO dans le cadre de la gestion de crise.

Par ailleurs, et pour répondre à cette question problématique, la méthodologie adoptée par cette thèse a été une étude empirique qui découle tout naturellement du positionnement

---

<sup>140</sup> Si certains auteurs pensent qu'avoir une structure organisationnel résiliente signifie renoncer à l'efficacité, la résilience est cependant considérée par d'autres comme un compromis optimal entre l'efficacité et la légitimité. Si "l'efficacité signifie passer par une adaptation optimale à un environnement existant", et la légitimité signifie l'adaptation sociale à un environnement existant, "la résilience signifie par-là la capacité de s'adapter de manière optimale et sociale aux changements perturbateurs de l'environnement"(Xie et al., 2022)

## *Conclusion générale*

épistémologique post-positiviste. À cet égard, une étude empirique basée sur l'obtention de preuves grâce à la collecte de données quantitatives est la méthode adoptée pour atteindre les objectifs déjà fixés. De plus, le mode de raisonnement hypothético-déductif a permis d'aller sur le terrain et de comparer les éléments recueillis avec la littérature.

Et au regard de l'étude empirique réalisée, le contexte spatial et temporel de cette étude est en effet très particulier, celui de l'époque où le Liban, en tant que pays en développement, était frappé par une série de crises, et qui provoquèrent un effet domino sur ses institutions et sur l'ensemble de la société libanaise. Donc les situations de crise dans le cadre de cette thèse, dépeignent les conséquences des situations des crises successives subies par le Liban depuis octobre 2019, conduisant à l'effondrement de son tissu social et économique. En ce sens, cette thèse suppose une voie convergente entre la gestion de crise et l'adaptation des stratégies de la RSE. Cette voie convergente permet de révéler comment les comportements organisationnels d'autodéfense peuvent varier pour mieux servir les objectifs des organisations. Cette voie servira également à extrapoler à partir de la littérature comparative internationale existante, la particularité du champ étudié.

Au regard du contexte libanais, et dans la période précédant la crise de 2019, plusieurs auteurs décrivent l'environnement institutionnel du secteur des affaires libanais comme un milieu cross-vergence (Banders, 2016; Jamali & Neville, 2011; Jamali, 2010). Cependant, et avec le déclenchement de crises dévastatrices en 2019, il convient donc de réexaminer cette question dans le même contexte spatial mais dans un contexte temporel très différent – différent non seulement au niveau national (crises nationales) mais aussi au niveau mondial (crises mondiales consécutives dont le Covid-19 pourrait faire partie). Par conséquent, les environnements d'affaires libanais offrent un contexte de recherche idéal pour étudier l'évolution des pré-qualifications institutionnelles et l'adaptation potentielle des champs organisationnels suite à l'évolution rapide de ces pré-qualifications, catalysée par les situations de crise, qui génèrent des évolutions des pressions exercées sur les organisations ainsi que des réponses organisationnelles supposées. Par ailleurs, la littérature a souligné que certaines entreprises libanaises ont réussi à développer de manière systémique leur adaptation des stratégies sociales à un environnement macrosocial persistant et dégradé, cherchant par-là à construire leur propre stratégie de résilience (Eid & Loon, 2023; Kobrossy et al., 2022; Eid, 2020). C'est à cet égard que le discours revient dans le milieu des affaires au Liban à appartenir à un réseau organisationnel (Mekdessi et al., 2016) qui pourrait contribuer à la stabilité des organisations dans le temps et les aider à atteindre leurs objectifs de résilience. Or, et afin de limiter le champ

de recherche étudié, et afin d'éviter de traiter de l'hétérogénéité de l'environnement des affaires libanais dans cette période critique de l'histoire du pays, la thèse a opté pour des moyennes et grandes entreprises appartenant au secteur industriel.

L'étude empirique a utilisé la technique du questionnaire pour laquelle une procédure de validation approfondie a été réalisée. La collecte de données a été conçue pour minimiser la subjectivité et les préjugés. Par ailleurs, et pour une représentation synthétique et une facilité de lecture, l'analyse quantitative réalisée sur les données collectées a fait appel à différents tests statistiques. D'ailleurs, la thèse discute de l'analyse empirique réalisée en comparant les résultats obtenus avec le cadre théorique proposé qui est divisé en deux parties.

Le premier cadre de cette thèse répond à la question de l'influence de la crise sur le niveau d'institutionnalisation de la RSE.

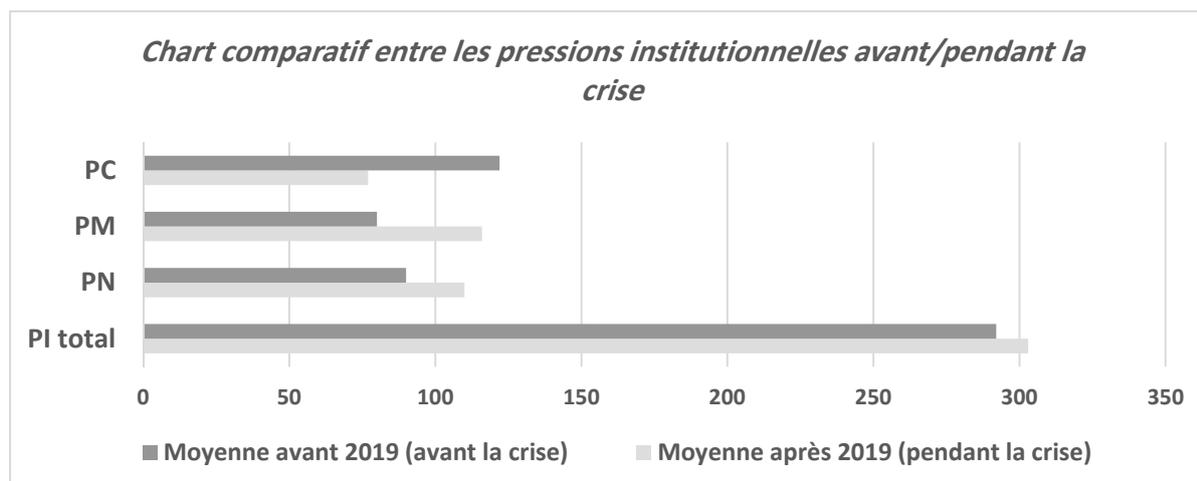
Et pour ce faire, l'étude examine dans un premier temps l'influence de la crise sur les différentes pressions institutionnelles exercées sur les entreprises afin qu'elles orientent leurs stratégies RSE vers la conformité institutionnelle. Les réponses à cette question s'appuient sur la théorie institutionnelle issue principalement des travaux de DiMaggio et Powell (1983). L'argument central de cette théorie est que les pressions institutionnelles poussent les entreprises à adopter des politiques et des pratiques institutionnelles similaires visant à accroître/maintenir leur légitimité organisationnelle. À cet égard, DiMaggio et Powell (1983) ont identifié trois types de pressions institutionnelles (PI) :

- Les pressions coercitives (PC) dues à l'influence politique ;
- Les pressions mimétiques (PM) conduisant à imiter les autres ;
- Les pressions normatives (PN) liées aux préoccupations éthiques et concrétisées par la professionnalisation.

En effet, et comme le montre la **Figure 53**, l'analyse des données relatives à cette question, fournit des preuves empiriques dans le même courant de littérature comme suit:

- Les situations de crise influencent positivement certaines pressions institutionnelles telles que les pressions mimétiques et normatives (Kauppi & Luzzini, 2022; Chaubey & Sahoo, 2021 ; Eid, 2020; Dubey et al., 2019; Rizkallah, 2019; Sutheewasinnon et al., 2016).
- Mais les situations de crise influencent négativement les pressions coercitives (Kobrossy et al., 2022; Morcos, 2021; Rizkallah, 2019; Visser, 2009; Hills, 2000).

Figure 53 : Pressions institutionnelles avant et pendant la crise



Source : conception par l'auteure basée sur les résultats empiriques

Cependant, dans une perspective générale des pressions institutionnelles, et étant donné que certaines pressions pourraient s'amplifier dans des situations de crise et d'autres pourraient s'atténuer, les résultats de l'étude empirique, comme illustré la **Figure 53**, confirment que cette thèse contribue à affirmer que l'influence des situations de crise sur la globalité des pressions institutionnelles n'est pas forcément significative.

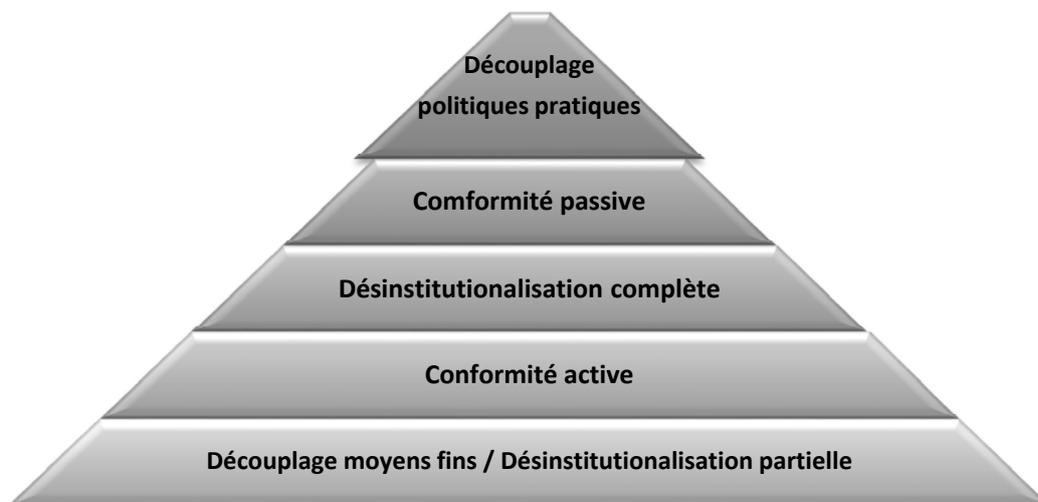
\*\*\*\*  
\*\*  
\*

Ensuite, toujours dans le cadre qui explore l'influence de la crise sur le niveau d'institutionnalisation de la RSE, la thèse analyse les réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles selon les trois concepts théoriques centraux de la théorie néo-institutionnelle : la conformité institutionnelle ou l'isomorphisme (la convergence) (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), le découplage (la cross-vergence) (Bromley & Powell, 2012) et la désinstitutionnalisation (la divergence) (Oliver, 1991, 1992). La thèse suppose que les réponses des entreprises aux pressions institutionnelles pourraient varier tout au long d'un continuum d'institutionnalisation en fonction de leurs motivations en matière de légitimité/efficacité. Ce continuum peut décrire les différentes réactivités institutionnelles des entreprises allant des stratégies de réactivité convergentes (conformisme passif / actif) à des stratégies de réactivité divergentes (désinstitutionnalisation partielle / complète) et en passant par des stratégies de réactivité cross-vergentes (découplage politiques-pratiques / découplage moyens-fins).

En effet, et comme le montre la **Figure 54**, l'analyse des données relatives à la question de l'exploration des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles en temps de crise, fournit des preuves empiriques dans le même courant de littérature comme suit :

- En situation de crise, les réponses des entreprises aux pressions institutionnelles par le biais de stratégies convergentes sont les moins courantes, tandis que les réponses des entreprises par le biais de stratégies divergentes sont les plus courantes (Peton et Blanc, 2021; Al-Dah et al., 2018 ; Cargnello-Charles et Peter, 2013; Snowden et Boone, 2007; Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).
- En situation de crise, et dans le contexte des stratégies convergentes, la conformité active est plus courante que la conformité passive (Kassem et al., 2023; Carroll, 2021; Bousquet, 2020; Kebaili, 2020; Smith et Pepe, 2020; Lerner et al., 2014; Olawale, 2014; Clarke, 2012; Snyder et al., 2006).
- En situation de crise, et dans le contexte des stratégies cross-vergettes, le découplage institutionnel moyens-fins est plus courant que le découplage politique-pratiques (Talpur et al., 2023; Bromley & Powell, 2012).
- En situation de crise, et dans le contexte des stratégies divergentes, la désinstitutionalisation partielle est plus courant que la désinstitutionalisation complète (Peton et Blanc, 202; De Wasseige, 2021; Visser, 2012).
- En situation de crise, le découplage institutionnel politiques-pratiques est la forme la moins courante (Talpur et al., 2023; Bromley & Powell, 2012).
- En situation de crise, le découplage institutionnel moyens-fins (Stål & Corvellec, 2022; Zelinschi et al., 2013; Bromley & Powell, 2012 ; Wettenhall, 2009). et la désinstitutionalisation partielle (De Wasseige, 2021; Visser, 2012) sont les formes les plus courantes.

*Figure 54 : Réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles en situation de crise*



*Source : conception par l'auteure basée sur les résultats empiriques*

## *Conclusion générale*

D'ailleurs, l'étude empirique n'a pas pu valider pleinement que le découplage institutionnel moyens-fins est la forme la plus courante (Zelinschi et al., 2013), cette hypothèse restant partiellement validée. Sur ce même sujet, l'étude empirique a pu détecter que le découplage institutionnel moyens-fins (Talpur et al., 2023) et la désinstitutionnalisation partielle (Stål & Corvellec, 2022) pourraient être les formes les plus significatives dans les situations de crise.

D'ailleurs, en se basant sur de la conclusion tirée, et en gardant à l'esprit la conclusion d'Oliver que ni les déviations de la RSE à l'échelle institutionnelle ne causeront d'échec ni que la conformité assurera le succès de l'organisation, la question qui intéresse cette thèse est d'explorer dans quelle mesure la réponse organisationnelle aux pressions institutionnelles pourrait contribuer à l'efficacité des réseaux organisationnels (agrégats d'organisations), dans un contexte de gestion de crise, capables d'apporter de la résilience organisationnelle en conséquence. C'est la question qu'avait explorée la troisième question de recherche, en contruisant un deuxième cadre.

\*\*\*\*  
\*\*  
\*

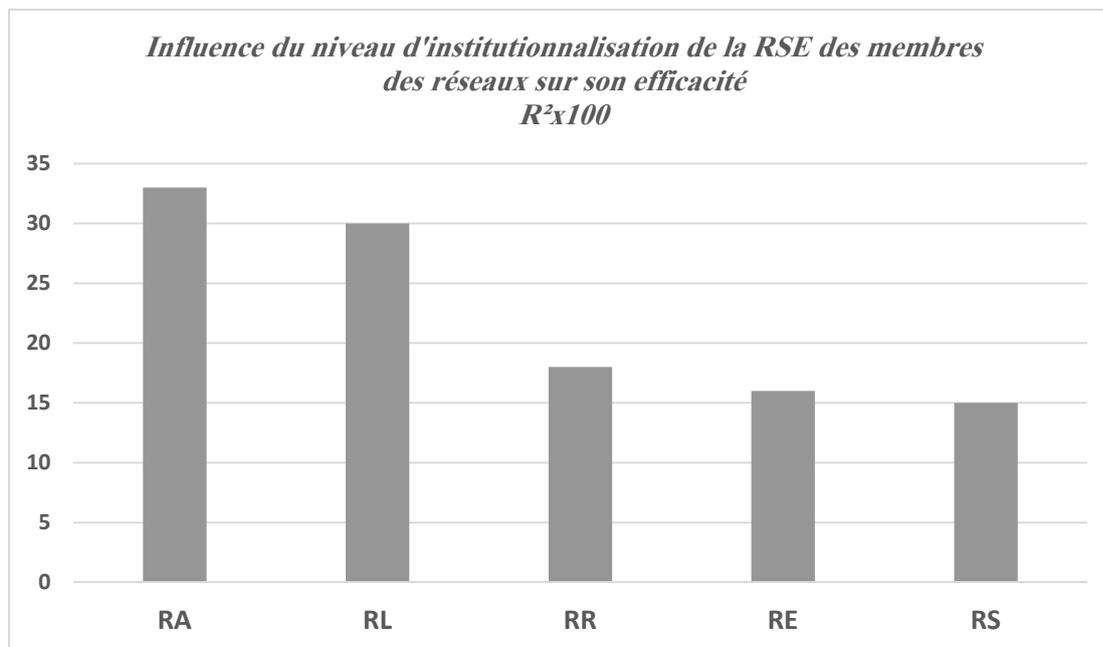
Le deuxième cadre de cette thèse explore donc les influences du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnelle. Cette partie s'appuie sur les résultats du premier cadre théorique, selon lequel les entreprises répondent aux pressions institutionnelles en situation de crise par des stratégies RSE « appropriées ». Le terme « *stratégies RSE appropriées* » (Junaid et al., 2015) indique que les entreprises optent pour des stratégies RSE qui leur confèrent une légitimité suffisante, afin de gérer leurs engagements tant au niveau intra-organisationnel (PP interne) qu'au niveau inter-organisationnel (PP externe).

Et concernant le sujet de l'engagement inter-organisationnel, cette thèse opérationnalise cette relation sous forme de comportements marchands / non marchands qui permettent de conceptualiser les relations entre les membres sur la base de valeurs économiques et sociales. En effet, et dans un environnement incertain, l'équilibre des relations au sein du réseau pourrait être ébranlé (Rodríguez et al., 2007). C'est là que le discours sur la structuration des interactions entre les membres des réseaux devient essentiel, car il permet de délimiter les actions contraires à l'éthique, définir les intérêts légitimes, promouvoir la confiance qui facilite la mobilisation des ressources, atténuant donc l'effet de l'incertitude liée à la crise.

Dans ce contexte, la question cruciale devient de savoir dans quelle mesure la RSE, étant considérée comme un ensemble de règles orientées vers une fin (Spence & Vallentin, 2019), pourrait être opérationnalisée pour contribuer à structurer les relations au sein des réseaux et

contribuer par-là à l'efficacité visée. Pour cela, un cadre théorique a été proposé, s'appuyant sur le modèle des « *déterminants externes* » des réseaux interorganisationnels efficaces (Oliver, 1990). Ce cadre est utilisé pour examiner l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur chacun des cinq déterminants des réseaux efficaces, à savoir le réseau asymétrique (RA), le réseau réciproque (RR), le réseau efficace (RE), le réseau stable (RS) et le réseau légitime (RL).

**Figure 55 :** Influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité du réseau



Source : conception par l'auteure basée sur les résultats de SPSS

En effet, comme le montre la **Figure 55**, l'analyse des données relatives à cette question fournit des preuves empiriques valides qui indiquent que plus les niveaux d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau sont élevés, plus leur réseau leur offre la meilleure asymétrie (Spence & Valentine, 2019; Austen, 2018; Peters & Caro, 2013; Lazega, 2013) et légitimité (Henry & Möllering, 2019; Albareda & Waddock, 2018; Owen-Smith & Powell, 2008).

D'ailleurs, l'étude a pu valider partiellement que les niveaux d'institutionnalisation des stratégies RSE des membres du réseau peuvent influencer positivement leurs objectifs (déterminants) de réciprocité (Spence & Vallentin, 2019; Albareda & Waddock, 2018; Weber & Göbel, 2010; Akiyama, 2010), d'efficacité (Henry & Möllering, 2019; Kou et al., 2017), et de stabilité (Dzhengiz, 2020; Spence & Vallentin, 2019; Peters & Caro, 2013; Provan & Kenis, 2007).

En outre, l'observation empirique montre que l'efficacité ciblée de l'engagement du réseau grâce à un niveau élevé d'institutionnalisation, privilégie la priorité à l'asymétrie, à la légitimité, à la

réciprocité, à l'efficacité, et enfin à la stabilité. Cependant, sur la base d'une logique statistique, une différenciation entre l'intensité de l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les cinq déterminants n'a pas pu être établie.

### **Contributions théoriques, managériales et méthodologiques**

La thèse avait fourni une base théorique, pratique et méthodologique pour des ajouts cumulatifs à la compréhension des pré-qualifications influençant l'efficacité des réseaux organisationnels, où les stratégies RSE faisaient partie de cette pré-qualification. En effet, chacune des contributions réalisées s'inscrit dans la volonté de généraliser et d'assurer la transférabilité des connaissances ainsi que leur caractère enseignable (Yin, 2013).

#### **Contribution théorique**

En effet, la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises a proliféré de façon presque exponentielle. Néanmoins, les objectifs de cette littérature ont évolué au fil du temps, passant de la compréhension du « quoi » (les définitions des dimensions et des contenus de la RSE) au « comment » (comment mettre en œuvre au mieux la RSE) (Basu & Palazzo, 2008). Cependant, cette thèse s'inscrit dans la littérature RSE qui étudie le « pourquoi », le « comment » et le « en quoi ». Plus précisément, la thèse interprète le « pourquoi » et décrit le « comment » le processus d'adaptation des stratégies RSE en temps de crise pourrait avoir lieu. En plus, elle explore « en quoi » il serait utile d'adapter les stratégies RSE en temps de crise. À cet égard, la thèse se concentre sur l'adaptation potentielle des stratégies de la RSE pour servir les demandes sociétales ainsi que les objectifs des entreprises dans des périodes inhabituelles, y compris des situations de crise contre lesquelles aucun pays n'est à l'abri (Héraud, 2020).

En effet, la littérature s'avère riche pour étudier le contenu de la RSE et l'adaptation de ce contenu qui s'est produite au fil du temps. Cependant, et malgré les contributions significatives de la littérature en ce sujet, il reste difficile d'en préciser l'intégralité du contenu et des limites<sup>141</sup>, surtout dans les périodes inhabituelles (Maon, 2010). D'ailleurs, l'accent mis sur le contenu de la RSE dans sa typologisation<sup>142</sup> a été critiqué comme conduisant à négliger les

---

<sup>141</sup> En ce qui concerne les limites de la RSE, Davis (1973) par exemple a écrit que la RSE « commence là où s'arrête la loi ». Néanmoins, certains auteurs, dont Carroll (1979), estiment que le respect de la loi ainsi que l'intervention économique des entreprises sont considérés comme faisant partie de la démarche RSE (Hamidi, et al., 2013).

<sup>142</sup> Différents spécialistes et chercheurs ont tenté d'expliquer la RSE sous différents angles et un bon nombre d'entre eux ont tenté de conceptualiser et de mettre en œuvre un modèle proposé (Nakou, 2022). Les modèles les plus courants dans la littérature sont : (i) le modèle proposé par Carroll (1991), (ii) le modèle de la perspective des Parties Prenantes proposé par Egri et al (2004), (iii) le modèle de perception de la justice proposé par Rupp et al (2006) ; (iv) le modèle de la RSE intégrée et périphérique d'Aguinis et Glavas (2013).

facteurs institutionnels externes qui pourraient fortement contribuer à façonner ces stratégies (Basu & Palazzo, 2008). Certes, les contextes de certains pays appellent en effet à considérer des paramètres non pris en compte dans les typologies courantes. En d'autres termes, le contexte de cette thèse (un pays en développement plongé dans une situation de crise dévastatrice) est assez spécifique dans la mesure où les pré-qualifications pour un environnement d'affaires qui favorise une gestion d'entreprise responsable (préqualification institutionnelle) (Matten & Moon, 2008) diffèrent considérablement. Une nouvelle perspective est donc nécessaire pour décrire une typologie pertinente de la RSE dans le cadre de cette thèse – sous l'influence de facteurs externes atypiques. C'est l'une des raisons pour lesquelles la thèse a opté pour la théorie néo-institutionnelle comme support théorique. En effet, la théorie néo-institutionnelle reste l'une des principales perspectives théoriques utilisées pour comprendre le comportement organisationnel tel qu'il est situé et influencé par des pressions plus larges répondant aux attentes et demandes légitimes de la société (Lounsbury & Zhao, 2013).

Par ailleurs, l'originalité de la thèse s'illustre dans sa capitalisation sur les perspectives institutionnelles à différents niveaux, du niveau du champ organisationnel au niveau organisationnel et enfin au niveau inter-organisationnel.

Premièrement, la thèse capitalise sur une perspective institutionnelle au niveau du champ organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983) pour explorer l'influence de la crise sur les pressions institutionnelles. À cet égard, cette thèse confirme les littératures antérieures (Kobrossy et al., 2022; AbdulKhalek & Moubayed, 2021; Abdul Khalek & Moubayed, 2021; Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005; Greening & Gray, 1994) qui affirment que certaines pressions pourraient être amplifiées dans des situations de crise et d'autres pourraient être atténuées. D'ailleurs, les résultats de l'étude empirique s'ajoutent à la littérature existante en confirmant que l'influence des situations de crise sur les pressions institutionnelles globales au sein du champ institutionnel ne serait pas particulièrement significative.

Deuxièmement, la thèse capitalise sur une perspective institutionnelle pour explorer les réactivités institutionnelles des entreprises (convergences vs. cross-vergence vs. divergences) (Scott, 2014; Bromley & Powell, 2012; Oliver, 1992, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987). Cela permet de construire une typologie institutionnelle dans le contexte des réponses adaptatives aux pressions institutionnelles dans les situations de crise, où ladite typologie est composée de six modèles de réactivité institutionnelle de la RSE. À ce sujet, et malgré le fait que les réponses des entreprises à la crise révèlent aux parties prenantes leur identité éthique, cette étude confirme

## *Conclusion générale*

la littérature antérieure selon laquelle les entreprises mettent en œuvre les politiques et les pratiques RSE les plus urgentes (prioriser) afin de mieux résister (Kebaili, 2020; Smith et Pepe, 2020; Lerner et al. 2014; Olawale, 2014; Clarke, 2012; Snyder et al., 2006). C'est là que cette étude affirme que les stratégies institutionnelles divergentes de la RSE (désinstitutionnalisation partielle/complète) sont les plus courantes en temps de crise tandis que les stratégies convergentes (conformités institutionnelles actives/passives) sont les moins. En plus, la thèse contribue à affirmer que les entreprises évitent de découpler leurs politiques de leurs pratiques en temps de crise, afin que neutraliser les critiques des parties prenantes externes (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005), et pour contrecarrer le stéréotype que les entreprises opérant dans un environnement de macro-crise pourraient se livrer à des activités contraires à l'éthique. D'autre part, l'étude confirme la conclusion de Wettenhall (2009) selon laquelle la tendance des entreprises en situation de crise à s'engager dans le travail social, sans que cet engagement ne leur soit imposé ni par des politiques externes ni internes (découplage moyens-fins), au nom de cohésion sociale.

Et troisièmement, la thèse a capitalisé sur une perspective institutionnelle pour explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des engagements des entreprises dans le contexte de réponses sensibles aux défis de crise, notamment à leur engagement dans des réseaux inter-organisationnels. D'ailleurs, l'originalité de cette partie réside dans la combinaison de deux cadres théoriques préalablement développés séparément. Outre les théories néo-institutionnelles sur lesquelles s'appuie la thèse, la thèse s'appuie également sur le cadre des déterminants externes d'un réseau efficace pour explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les cinq déterminants des réseaux efficaces.

En effet, cette thèse a mobilisé la littérature scientifique afin de valoriser un sujet rarement abordé dans la littérature, comblant par-là une lacune dans la littérature de la RSE et de la RIO, en explorant l'influence du niveau d'institutionnalisation des stratégies de la RSE sur la construction de RIO efficaces (comme levier de renforcer la résilience organisationnelle), en temps de crise. La littérature a souligné que l'efficacité des réseaux dépend fortement de l'engagement de « bons » partenaires d'alliance (Gilsing et al., 2007). Cette thèse contribue à explorer les mesures par lesquelles un niveau plus élevé d'institutionnalisation de la RSE des membres constituerait un « bon critère » pour stimuler l'efficacité souhaitée du réseau. Même si certains auteurs (cité en Lazega, 2013) estiment que c'est la dynamique institutionnelle qui crée l'équilibre entre coopération et concurrence au sein des RIO, la conclusion de cette thèse confirme par contre le constat de (Möllering & Müller-Seitz, 2018; Sydow et al., 2012) pour

lequel plus le niveau d'institutionnalisation des entreprises-membres de réseau est élevé, plus elles serviront de cadre pour atteindre certains objectifs, notamment dans des situations volatiles. Compte tenu que l'institutionnalisme conçoit les institutions comme des structures pour résoudre les défis du marché (Witt & Miska, 2018), la thèse affirme que la RSE (par ses politiques et pratiques institutionnelles) génère un cadre qui aide à définir la structuration du réseau et contribue à leur efficacité en conséquent. Selon Peters et Caro (2013), ignorer les liens « *implicites et explicites* » entre les stratégies sociales des entreprises dans la construction des relations inter-organisationnelles est imprudent et injustifié. À ce sujet, la thèse affirme la conclusion de Peters et Caro (2013) qui décrivent la stratégie RSE du membre comme un critère d'évaluation de la validité des partenaires pour la construction de structures collaboratives répondant aux objectifs de l'engagement dans les réseaux. À ce sujet, la thèse affirme l'influence positive du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur les déterminants des réseaux, à savoir l'asymétrie, la légitimité, et dans une moindre mesure sur l'efficacité, la réciprocité et la stabilité.

À cette fin, la thèse contribue à développer un cadre capable de décrire:

- (1) les causes de l'adaptation institutionnelle des stratégies RSE en temps de crise, notamment l'évolution des pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983) ;
- (2) les réponses organisationnelles à ces pressions qui façonnent cette adaptation, à savoir la convergence, la cross-vergence et la divergence (Scott, 2014; Bromley & Powell, 2012; Oliver, 1992, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987);
- (3) ainsi que les conséquences de ces réponses au regard de son influence sur l'efficacité des réseaux inter-organisationnels (Yang & Nowell, 2021; Albareda & Waddock, 2018; Austen, 2018; W. E. Baker & Faulkner, 2017; Chandler et al., 2013; Lazega, 2013; Peters & Caro, 2013; Akiyama, 2010; Rodríguez et al., 2007; Gassenheimer et al., 1998; Oliver, 1990).

C'est ici que cette thèse apporte une contribution théorique.

### **Contributions managériales**

En effet, l'objectif de cette étude n'est pas une simple description du contenu de la RSE ou de la présentation des théories pertinentes, mais plutôt d'utiliser ces théories pour construire des connaissances partagées, qui servent à identifier les défis et les opportunités auxquelles les entreprises pourraient être confrontées en adaptant leurs stratégies sociales, dans le cadre de la gestion de crise. D'ailleurs, et au-delà de l'objectif d'explorer l'adaptation potentielle des stratégies RSE en situation de crise, cette thèse contribue à construire des connaissances sur les

## *Conclusion générale*

conséquences de ces adaptations sur l'un des piliers de la résilience organisationnelle, à savoir la coopération au sein de réseaux efficaces.

D'ailleurs, les résultats de cette thèse ont des implications importantes en termes de sensibilisation managériale à l'adaptation des stratégies sociales des entreprises en temps de crise. Les contributions pratiques de cette thèse résident dans la sensibilisation des entreprises sur le rôle essentiel de certaines stratégies de la RSE, à une époque où les entreprises sont plus susceptibles de saper les valeurs sociales, perdant par-là une grande opportunité pour l'entreprise ainsi que pour l'ensemble de la communauté. Les résultats présenteront une grande originalité en stimulant le bon sens quant aux pratiques de gestion, ce qui pourrait se traduire par des implications directes pour les praticiens sous forme de recommandations et de scénarios managériaux. Ces scénarios peuvent empêcher les entreprises de surestimer, voire de sous-estimer, les opportunités qu'elles peuvent réaliser grâce à leurs stratégies RSE concernant leurs relations inter-organisationnelles. De ce fait, les entreprises appartenant au champ étudié, c'est-à-dire les moyennes et grandes entreprises du secteur industriel opérant au Liban, sont désormais :

- conscientes de l'évolution des intensités des pressions institutionnelles exercées sur leur champ en situation de crise par rapport à la période d'avant-crise ;
- conscientes du classement de leurs stratégies sociales, par rapport à d'autres appartenant au même champ.
- enfin, les entreprises sont désormais conscientes que l'institutionnalisation de leurs stratégies RSE peut influencer certains objectifs derrière leurs relations inter-organisationnelles, à savoir l'asymétrie et la légitimité, et pourrait en influencer d'autres objectifs dans une moindre mesure, à savoir la réciprocité, l'efficacité, et la stabilité. Ainsi, la thèse met en évidence la valeur instrumentale de la RSE et l'impact de ces investissements sur leurs relations inter-organisationnelles, prédisant le bénéfice qui pourrait être récupéré grâce à l'adaptation appropriée des stratégies de la RSE qu'elles optent en temps de crise.

Comme l'indique le symbole chinois : « *une crise implique à la fois danger et opportunité* » (Wilson, 1971), la valeur de considérer une crise comme une opportunité est qu'elle encourage la réflexion pour l'adaptation et l'apprentissage à travers un processus d'évaluation de la meilleure façon de s'adapter.

## **Contributions méthodologiques**

Cette thèse contribue en effet à améliorer les définitions conceptuelles de certains concepts à travers la présentation de construits supplémentaires<sup>143</sup> et complémentaires<sup>144</sup>. Les constructions conceptuelles supplémentaires sont omniprésentes dans cette thèse où la manière dont est élaborée une typologie institutionnelle des stratégies RSE pourrait être une contribution à cet égard. En ce sujet, une typologie de la RSE a été proposée comme le résultat de l'intégration des valeurs de la RSE (extrinsèques et intrinsèques) qui se sont développées au fil du temps. D'ailleurs, une interprétation plus profonde a été fournie en reflétant ladite typologie dans des catégories de réactivité institutionnelle de la RSE (convergentes, crossvergentes et divergentes), et qui pourrait se refléter sur un long continuum de niveau d'institutionnalisation, en fonction de l'orientation stratégique des entreprises vers les parties prenantes internes ou externes. Cette typologie peut inspirer d'autres chercheurs qui pourront apporter des améliorations supplémentaires.

Des concepts complémentaires caractérisent également le développement de cette thèse. À cet égard, l'élaboration d'un cadre capable de décrire comment les stratégies de la RSE pourraient contribuer à l'efficacité des réseaux inter-organisationnelles en situation de crise, dans le cadre large du cycle de l'innovation sociale (Grippa et al., 2018 ; Prades, 2015 ; Nicholls & Murdock, 2012), à des implications complémentaires à la littérature existante.

## **Limites de la recherche**

Même si les résultats présentés dans ce travail de thèse apportent des contributions théoriques et empiriques à la question de l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité des réseaux organisationnels, ces résultats restent néanmoins limités sur plusieurs points. L'écrit qui suit vise à présenter les limites de cette recherche en s'intéressant à celles liées à la validité interne et externe ainsi qu'à celles liées aux choix méthodologiques. Les sources de ces limitations sont considérées comme liées à l'effet historique, à l'effet d'opérationnalisation, à l'effet de sélection, à l'effet de test et à l'effet méthodologique. D'ailleurs, la présentation de ces limites sera accompagnée d'indications des efforts déployés pour les minimiser.

**L'effet historique** fait référence à des événements extérieurs pouvant survenir au cours de la période de recherche et qui pourraient fausser le déroulement de la recherche. En effet, des

---

<sup>143</sup> Le mot « supplémentaires » signifie : ce qui s'ajoute à une chose déjà complète, un ajout extérieur à quelque chose.

<sup>144</sup> Le mot « complémentaires » signifie : le complément de quelque chose pour rendre plus complet. C'est un ajout intérieur à quelque chose.

## *Conclusion générale*

événements majeurs ont été déclenchés durant cette période de thèse. Cependant, l'événement majeur, qui affecte principalement le déroulement de la thèse, s'est produit lors de la phase de collecte de données, qui s'est déroulée sur deux mois (d'octobre à novembre 2023), en référence à la guerre israélo-palestinienne, impactant principalement la situation géopolitique du Liban. Cet événement perturbe l'environnement des affaires au Liban, ce qui s'est reflété dans la faible réactivité des entreprises à répondre au questionnaire distribué, où ces entreprises étaient occupées à élaborer leur propre plan de gestion de crise au cas où la guerre s'étendrait au Liban. Par conséquent, la non-participation de certaines entreprises contactées a créé un défi lié à la taille et à la composition de l'échantillon sélectionné. Cependant, pour surmonter cette difficulté, la période de collecte des données a été allongée et de nombreux rappels ont été envoyés à la même liste de participants potentiels. Finalement, le taux de réponse était suffisamment acceptable, cependant, pas assez élevé pour permettre de neutraliser certaines erreurs et d'extrapoler les résultats.

Et concernant **l'effet de l'opérationnalisation**, seuls trois axes de la RSE ont été considérés. Le premier axe est lié à l'engagement de l'entreprise envers ses salariés, le deuxième représente les relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs et le troisième représente le souci de l'entreprise envers l'ensemble de la communauté. Dans cette thèse, la RSE orientée vers la protection de l'environnement n'a pas été incluse parmi les axes RSE étudiés. Compte tenu du contexte de la thèse, il est très probable que dans des crises comme celle qui touche le Liban, la question du risque environnemental passe au second plan (Frynas, 2009). De plus, la grande tendance des entreprises libanaises à s'orienter vers l'énergie verte, par nécessité et non par conviction dans la plupart des cas, en raison de l'incapacité de l'État à fournir les moindres ressources énergétiques, pourrait nous conduire à des résultats ironiques dans l'exploration des objectifs fixés par la thèse.

De plus, une autre limite de cette recherche est inhérente à **l'effet de test**, car les répondants à l'enquête peuvent occuper différents rôles/responsabilités au sein de l'entreprise, ce qui peut influencer leur perception des principaux concepts de recherche. Toutefois, pour minimiser cette limitation, il a été précisé dans l'invitation adressée aux entreprises que le niveau de répondant visé sera en première position celui du responsable de la stratégie sociale, et si cela n'est pas possible, le responsable de ressources humaines.

Concernant **l'effet de sélection**, c'était probablement le plus grand défi de cette recherche. En effet les résultats de cette thèse ne peuvent être appliqués qu'aux moyennes et grandes entreprises, et l'extrapolation des résultats aux petites et très petites entreprises doit être faite avec prudence. En effet, les stratégies sociales de ce type d'entreprises sont fortement

conditionnées par les comportements et les valeurs des actionnaires, ce qui signifie que les résultats peuvent être très différents de l'échantillon retenu. Par ailleurs, les défis rencontrés à ce sujet résident dans le fait que la liste des entreprises fournie par le ministère libanais de l'Industrie comprend des entreprises de toutes tailles. Il était difficile de connaître précisément la taille de chaque entreprise figurant sur cette liste. Cependant, comme l'échantillon adopté doit être représentatif de la population ciblée (moyennes/grandes entreprises, une démarche a été menée pour obtenir une liste affinée répondant aux critères déjà fixés. La base de tri consiste à éliminer les petites et les très petites entreprises, les entreprises sélectionnées étant celles qui disposent d'un site officiel.

Et sur le **plan méthodologique**, les données ont été collectées dans un cadre temporel et spatial spécifique, ce qui ne permet pas de généralisations globales des conclusions sur la causalité. En effet, les résultats de cette thèse peuvent être généralisés à l'ensemble du territoire national libanais et à d'autres lieux et cultures régionaux et internationaux partageant les mêmes contextes spatiaux et temporels de cette recherche. Toute recherche ultérieure devrait envisager en compte la conception à décalage temporel longitudinal. En outre, les résultats déduits se limitent au secteur industriel. En effet, la crise libanaise n'impacte pas négativement à certains secteurs, dont le secteur industriel. Les résultats de la recherche pourraient être généralisés à d'autres secteurs similaires connaissant une stabilité relative dans la situation de crise, comme par exemple, les secteurs du commerce et du tourisme, mais ne peuvent pas être appliqués d'autres comme le secteur financier ou hospitalier.

Tous ces effets constituent des limites de cette thèse. D'ailleurs, des efforts ont constamment été réalisés en étant au maximum précautionneux afin de les minimiser.

D'ailleurs, ces limites ouvrent de nombreuses perspectives de recherche. Des pistes de recherche futures visant à atténuer les limites évoquées dans les recherches menées sont en effet préconisées pour améliorer encore les connaissances sur les grandes thématiques étudiées.

### **Voies futures de recherche**

A partir des limites évoquées, il existe de nombreux travaux pouvant être effectués dans le prolongement direct de ce travail de thèse. De nombreuses pistes de recherche pourraient être privilégiées pour approfondir les travaux menés. À ce sujet, trois pistes de recherche peuvent être proposées.

La première piste envisagée serait d'étendre les recherches actuelles à d'autres champs organisationnels ainsi qu'à différents contextes spatiaux et temporels. Comme déjà mentionné, les résultats obtenus peuvent varier dans d'autres contextes organisationnels. À cet égard, de

### *Conclusion générale*

futurs travaux pourraient étudier la question de recherche dans différents champs organisationnelle, dans un contexte national ET international.

Concernant la deuxième piste, il serait également intéressant d'approfondir l'étude de l'influence de la crise sur l'institutionnalisation des stratégies de la RSE ; ceci pourrait être réalisé en étudiant l'influence de la crise sur différents axes de ladite stratégie (salarié, client, fournisseur, entreprise, etc.). Et donc des recherches pourraient alors étudier l'influence de l'institutionnalisation de chaque axe en soi sur différents déterminants des réseaux organisationnels.

D'ailleurs, étudier l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur la construction de réseaux efficaces s'inscrit dans une perspective globale qui vise à mettre en évidence l'influence du niveau d'institutionnalisation sur la résilience organisationnelle. Il reste en fait beaucoup à faire à cet égard. Donc, la troisième piste de recherche pourrait être d'explorer l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur d'autres piliers de la résilience organisationnelle, tels que l'engagement des employés, l'innovation, la prise de décision décentralisée, les capacités analytiques des organisations, la minimisation des barrières organisationnelles, etc. (Rahi, 2019).

## BIBLIOGRAPHIE

- AbdulKhalek, B., & Moubayed, L. (2021). Transforming Public Procurement : Lebanon's Path to Efficiency, Social Value, and Transparency. *Lebanese Center for Policy Studies*. <https://www.lcps-lebanon.org/articles/details/3629>
- Abi Azar, J. (2005). Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : Cas de PME au Liban. *26ème Congrès de l'AFC*.
- Abrutyn, S., & Turner, J. H. (2011). The Old Institutionalism Meets the New Institutionalism. *Sociological Perspectives*, 54(3), 283-306.
- Abu-Nasr, D., Khraiche, D., & Ant, O. (2018). *Caught in conflict and with precarious finances, Lebanon is talking about a Greek-style rescue package*. Bloomberg Economics.
- Adhikari, G. P. (2021). Calculating the Sample Size in Quantitative Studies. *Scholars' Journal*, 14-29.
- Adwan, C. (2004). *Corruption in Reconstruction : The Cost of 'National Consensus' in Post-War Lebanon*. Corruption in Post-conflict Reconstruction: Confronting the Vicious Cycle, <http://www.tiri.org>
- Akiyama, T. (2010). CSR and inter-organizational network management of corporate groups : Case study on environmental management of Sekisui House Corporation Group. *Asian Business & Management*, 9(2), 223-243.
- Aksom, H., & Tymchenko, I. (2020). How institutional theories explain and fail to explain organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1223-1252.
- Alakent, E., & Lee, S.-H. (2010). Do Institutionalized Traditions Matter During Crisis? Employee Downsizing in Korean Manufacturing Organizations. *Journal of Management Studies*, 47(3), 509-532.
- Albareda, L., & Waddock, S. (2018). Networked CSR Governance : A Whole Network Approach to Meta-Governance. *Business & Society*, 57(4), 636-675.
- Al-Dah, B., Dah, M., & Jizi, M. (2018). Is CSR reporting always favorable? *Management Decision*, 56(7), 1506-1525.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies : A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199-218.
- Am, A. (2016). Corporate social responsibility and sustainability : Theory and practice in Lebanon. *International Journal of Environment and Health*, 8(1), 59.

- AmCham. (2009). *Lebanon Capital Market Day in New York* [The American Lebanese Chamber of Commerce (AmCham)].
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Ferrara, M., Raso, C., & Violi, A. (2021). Collaborative Organization Models for Sustainable Development in the Agri-Food Sector. *Sustainability*, 13(4), 2301.
- Archer, M. S. (1995). *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach* (1<sup>re</sup> éd.). Cambridge University Press.
- Armstrong, J. S., & Green, K. C. (2013). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, 66(10), 1922-1927.
- Ashraf, Z., Afshan, G., & Sahibzada, U. F. (2021). Unpacking strategic corporate social responsibility in the time of crisis : A critical review. *Journal of Global Responsibility*.
- Assens, C., & Coléno, F. (2014). How to manage free riders in a network of competitors : The case of animal genetic selection industry in France. *Journal on Chain and Network Science*, 14(2), 129-135.
- Austen, A. (2018). In Search of Network Sustainability : A Multi-Level Perspective on the Paradox of Cooperation and Competition in Networks. *Sustainability*, 10(7), 2466.
- Ayoub, H., & Hachem, B. (2006). *La structure du système financier est-elle adaptée aux besoins des entreprises au Liban?*
- Badran, J., Kharrouby, A., & Khraibani, Z. (2016). *Les PME libanaises de l'agroalimentaire : Quel potentiel RSE ?* RIODD 2016, Saint-Etienne, France. hal-01349945
- Bahri, H. E., Briole, A., & Pijoan, N. (2014). Le sensemaking : Au service de l'instrumentalisation de la RSE ? 25<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, *Modèles de la GRH francophone dans un contexte global*. hal-03069800
- Baker, S., & Mehmood, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321-334.
- Baker, W. E., & Faulkner, R. R. (2017). Inter-organizational Networks. In J. A. C. Baum (Éd.), *The Blackwell Companion to Organizations* (p. 520-540). Blackwell Publishing Ltd.
- Banders, C. (2016). *Institutional isomorphism between Lebanon and Europe – Myth or Reality of a Legal alignment?* American University of Beirut.
- Banque mondiale. (2022). *La crise libanaise : Un grand déni sur fond de dépression délibérée*. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2022/01/24/lebanon-s-crisis-great-denial-in-the-deliberate-depression>.

- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Baskin, J. (2006). Corporate Responsibility in Emerging Markets. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(24), 29-47.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2005). An inductive typology of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), C1-C6.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility : A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Beitone, A., Rodrigues, C., & Abeille-Becker, C. (2013). Chapitre 3—Entreprise et organisations: In *Économie, sociologie et histoire du monde contemporain* (p. 97-160). Armand Colin.
- Ben Rhouma, A., Koleva, P., & Schaltegger, S. (2019). RSE, management responsable et isomorphisme institutionnel : Une analyse à partir des résultats d'une enquête internationale. *Management international*, 22(3), 65-78.
- Bennour, S. (2020). Crise sanitaire : La RSE prend tout son sens. *BusinessMap*. <https://www.mapbusiness.ma/a-la-une/crise-sanitaire-quand-la-rse-prend-tout-son-sens>
- Bensebaa, F., & Béji-Bécheur, A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises: *Management & Avenir*, n° 3(1), 171-198.
- Berger, P. L., Luckmann, T., Taminiiaux, P., Martuccelli, D., & Singly, F. de. (2018). *La construction sociale de la réalité*. Armand Colin.
- Berger-Douce, S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ? *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 100-120.
- Berthod, O. (2018). Institutional Theory of Organizations. In A. Farazmand (Éd.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (p. 3306-3310). Springer International Publishing.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good : When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.

- Biermann, R. (2008). Towards a theory of inter-organizational networking: The Euro-Atlantic security institutions interacting. *The Review of International Organizations*, 3(2), 151-177.
- Birkmann, J., Buckle, P., Jaeger, J., Pelling, M., Setiadi, N., Garschagen, M., Fernando, N., & Kropp, J. (2010). Extreme events and disasters : A window of opportunity for change? Analysis of organizational, institutional and political changes, formal and informal responses after mega-disasters. *Natural Hazards*, 55(3), 637-655.
- Björck, A. (2016). Crisis Typologies Revisited : An Interdisciplinary Approach. *Central European Business Review*, 5(3), 25-37.
- Bobbio, L., & Melé, P. (2015). Introduction. Les relations paradoxales entre conflit et participation. *Participations*, 13(3), 7.
- Bodet, C., & Lamarche, T. (2016). La RSE entre Institution du capitalisme et stratégie productive : Une grille de lecture. *Économie et Institutions*, 24.
- Bogason, P., & Musso, J. A. (2006). The Democratic Prospects of Network Governance. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 3-18.
- Bolarinwa, O. (2020). Sample size estimation for health and social science researchers : The principles and considerations for different study designs. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 27(2), 67.
- Bouquet, B. (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale*, 8(4), 13.
- Bousquet, D. (2020). La RSE : levier de performance durable pour l'après-Covid-19. *Les Echos*.
- Bouyzem, M., & Al Meriouh, Y. (2017). Recherche en sciences de gestion : Étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Economie, Gestion et Société*, No 14 (2017).
- Bowles, S. (1998). Endogenous Preferences : The Cultural Consequences of Markets and Other Economic Institutions. *Journal of Economic Literature*, 75-111.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling : Concept Evolution and Theoretical Challenges. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer: Vol. 2. ed., (The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, p. 77-101).
- Bradley, E. H., Curry, L. A., Ramanadhan, S., Rowe, L., Nembhard, I. M., & Krumholz, H. M. (2009). Research in action : Using positive deviance to improve quality of health care. *Implementation Science*, 4(1), 25.

- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory : New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Brito, C. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 150-166.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk : Decoupling in the Contemporary World. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Burlea Schiopoiu, A. (2006). L'impact de la théorie néo-institutionnaliste sur la responsabilité sociale des entreprises Romaines. *Management & marketing (Craiova, Romania)*, 63-68.
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.
- Bustamante, S. (2011). Localization vs. Standardization : Global approaches to CSR Management in multinational companies. *Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin), Paper No. 60.*
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative Networks. In K. Wang, G. L. Kovacs, M. Wozny, & M. Fang (Éds.), *Knowledge Enterprise : Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management* (Vol. 207, p. 26-40). Springer US.
- Cambra Fierro, J. J., & Pérez, L. (2018). Value creation and appropriation in asymmetric alliances : The case of tech startups. *M@n@gement*, 21(1), 534.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Capiez, A. (2012). Réseaux d'entreprises et performance. *Revue internationale P.M.E.*, 20(1), 41-67.
- Capron, M., & Quairel, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise* (3e éd). la Découverte.
- Cargnello-Charles, E., & Peter, S. (2013). Le paradoxe de la proxémie territoriale en situation de crise : Une étude exploratoire du cas des tres petites entreprises gabonaises: *Projectics / Proyética / Projectique*, n°11-12(2), 179-191.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278.
- Carson, S. G., Hagen, O., & Sethi, S. P. (2015). From Implicit to Explicit CSR in a Scandinavian Context : The Cases of HÅG and Hydro. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 17-31.
- Cefai, D. (2010). Comment se mobilise-t-on ? : L'apport d'une approche pragmatiste à la sociologie de l'action collective. *Sociologie et sociétés*, 41(2), 245-269.
- Champion, E. (2018). Vers une appréhension plus circonscrite des défis inhérents à la participation des acteurs de la société civile à l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). *Management international*, 20(3), 27-36.
- Chandler, D., Haunschild, P. R., Rhee, M., & Beckman, C. M. (2013). The effects of firm reputation and status on interorganizational network structure. *Strategic Organization*, 11(3), 217-244.
- Charbaji, A. (2004). *An Exploratory Investigation of the Corporate Social Responsibility Effects on the Firm's Financial Performance in Lebanon*.
- Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2021). Assimilation of business intelligence : The effect of external pressures and top leaders commitment during pandemic crisis. *International Journal of Information Management*, 59, 102344.
- Chedrawi, C. (2019). *CEDRE 1, 2, 3... Go : The Lebanese Economic Spring*.
- Chedrawi, C., Howayeck, P., & Tarhini, A. (2019). CSR and legitimacy in higher education accreditation programs, an isomorphic approach of Lebanese business schools. *Quality Assurance in Education*, 27(1), 70-81.
- Chedrawi, C., Osta, A., & Osta, S. (2020). CSR in the Lebanese banking sector : A neo-institutional approach to stakeholders' legitimacy. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 143-157.
- Chehimi, G. M., Hejase, A. J., & Hejase, N. H. (2019). An Assessment of Lebanese Companies' Motivators to Adopt CSR Strategies. *Open Journal of Business and Management*, 07(04), 1891-1925.
- Chen, H., & Chen, T.-J. (2002). Asymmetric strategic alliances. *Journal of Business Research*, 55(12), 1007-1013.
- Chen, N. (2009). Institutionalizing public relations : A case study of Chinese government crisis communication on the 2008 Sichuan earthquake. *Public Relations Review*, 35(3), 187-198.

- Chidiac El Hajj, M. (2015). Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience. *Question(s) de Management*, 2015, 9 (1), pp.37-51. (hal-04190041)
- Ciccarino, I. D. M., & Rodrigues, S. C. S. F. (2023). Resilience through social innovation for sustainable development. *Innovation & Management Review*, 20(2), 179-191.
- Civelek, M. E., Cemberci, M., & Eralp, N. E. (2016). The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 5(3), 111-120.
- Clarke, S., & Roome, N. (1999). Sustainable business : Learning - action networks as organizational assets. *Business Strategy and the Environment*, 8(5), 296-310.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (5e éd.). Routledge.
- Colyvas, J. A., & Powell, W. W. (2006). Roads to Institutionalization : The Remaking of Boundaries between Public and Private Science. *Research in Organizational Behavior*, 27, 305-353.
- Commission européenne. (2013). Rapport de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions (Politique de cohésion: rapport stratégique 2013 concernant la mise en œuvre des programmes 2007-2013 COM (2013) 210).
- Contreras-Pacheco, O. E., Claasen, C., & Garrigós-Simón, F. J. (2021). Understanding decoupling : Untruthful company crisis communication in Latin America. *Intangible Capital*, 17(1), 33.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms : A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.
- Cramer, A. (2020). Resilient business strategies in a time of crisis and beyond. <https://www.greenbiz.com/article/resilient-business-strategies-time-crisis-and-beyond>.
- Crets, S., & Celer, J. (2013). The Interdependence of CSR and Social Innovation. In T. Osburg & R. Schmidpeter (Éds.), *Social Innovation* (p. 77-87). Springer Berlin Heidelberg.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change : Introduction to the Special Research Forum. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 43.
- David, R. J., Tolbert, P. S., & Boghossian, J. (2019). Institutional Theory in Organization Studies. In R. J. David, P. S. Tolbert, & J. Boghossian, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.

- Davidsson, P., Hunter, E., & Klofsten, M. (2006). Institutional Forces : The Invisible Hand that Shapes Venture Ideas? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 24(2), 115-131.
- De Bry, F. (2008). Concept d'éthique l'éthique au cœur du management: *Management & Avenir*, n° 20(6), 102-114.
- De Wasseige, H. (2021). L'impact de la crise pandémique de la Covid-19 sur la stratégie RSE des entreprises. Louvain School of Management.
- Delpuech, Corinne. (2009). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. Actes de RIODD.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Dinu, V. (2011). Corporate Social Responsibility – Opportunity for Reconciliation between Economical Interests and Social and Environmental Interests. *Amfiteatru economic*, p.6-7.
- Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M., & Lagiewski, R. (2018). Hotels as Critical Hubs for Destination Disaster Resilience : An Analysis of Hotel Corporations' CSR Activities Supporting Disaster Relief and Resilience. *Infrastructures*, 3(4), 46.
- Doll, L. S., & Haas, E. N. (Éds.). (2007). Handbook of injury and violence prevention. Springer.
- Douaihy, H. B., & Rowe, F. (2023). Institutional pressures and RegTech challenges for banking : The case of money laundering and terrorist financing in Lebanon. *Journal of Information Technology*, 026839622311529.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche: In *Méthodes de recherche en management* (p. 297-331). Dunod.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big Data and Predictive Analytics and Manufacturing Performance : Integrating Institutional Theory, Resource-Based View and Big Data Culture. *British Journal of Management*, 30(2), 341-361.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience : A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Dupuis, J.-C. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise : Gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? *Revue d'économie industrielle*, 122, 67-86.

- Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12(12), 4876.
- Eid, M. (2020). Corporate Social Responsibility in Multinational Companies Based in Lebanon : Exploring the Role of Managers' Individual and Situational Factors in Institutionalizing CSR [PhD, University of Gloucestershire].
- Eid, M., & Loon, M. (2023). CSR as a capability-building response to exogenous shocks by Lebanese MNEs. *Journal of World Business*, 58(5), 101474.
- El Khoury, B. (2022). Crise bancaire libanaise : Les rouages systémiques d'un naufrage. Notes de l'Ifri.
- El-Kareh, R. (2008). La crise politique et institutionnelle au Liban. *Revue internationale et stratégique*, 72(4), 51.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building Corporate Associations : Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Endsley, M. R., Bolstad, C. A., Jones, D. G., & Riley, J. M. (2003). Situation Awareness Oriented Design : From User's Cognitive Requirements to Creating Effective Supporting Technologies. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, 47(3), 268-272.
- Falkheimer, J. (2021). Legitimacy Strategies and Crisis Communication. In J. Falkheimer, *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press.
- Fanti, L., & Buccella, D. (2018). Profitability of corporate social responsibility in network industries. *International Review of Economics*, 65(3), 271-289.
- Favre-Bonté, V., Gardet, E., & Thévenard-Puthod, C. (2015). Caractéristiques des réseaux inter-organisationnels développés pour l'innovation dans les services. Le cas des domaines skiabiles: *Management & Avenir*, N° 80(6), 95-114.
- Fombrun, C. J. (2005). A World of Reputation Research, Analysis and Thinking — Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives : Evolving Standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-12.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets : Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fontaine, M. (2013). Corporate Social Responsibility and Sustainability : The New Bottom Line? *International Journal of Business and Social Science*, 110-119.

- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 32(164), 17-32.
- Fournier, C. (2020). 100 actions et bonnes pratiques RSE à mettre en place en entreprise. Youmatter. <https://youmatter.world/fr/100-actions-bonnes-pratiques-entreprise-rse-exemple/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management : A stakeholder approach* (1re éd.). Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (2022). My Own Book Review. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. *M@n@gement*, 25(1).
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2008). A New Approach to CSR : Company Stakeholder Responsibility. *SSRN Electronic Journal*.
- Frynas, J. G. (2009). Corporate social responsibility in the oil and gas sector. *The Journal of World Energy Law & Business*, 2(3), 178-195.
- Fu, J. S., & Li, Y. (2019). The institutional antecedent to firms' interorganizational network portfolios : Evidence from China. *Public Relations Review*, 45(4), 101776.
- Fulconis, F., & Paché, G. (2008). Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : Élaboration d'un cadre d'analyse. *La Revue des Sciences de Gestion*, 230(2), 35.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change* (1st ed). Jossey-Bass.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 281-304.
- Galaskiewicz, J., & Burt, R. S. (1991). Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 88.
- Gallardo-Vázquez, Valdez-Juárez, & Lizcano-Álvarez. (2019). Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital : Sources of Competitiveness and Legitimacy in Organizations' Management Practices. *Sustainability*, 11(20), 5843.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 183-203.
- García-Sánchez, I.-M., Hussain, N., Khan, S.-A., & Martínez-Ferrero, J. (2021). Do Markets Punish or Reward Corporate Social Responsibility Decoupling? *Business & Society*, 60(6), 1431-1467.

- Gassenheimer, J. B., Houston, F. S., & Davis, J. C. (1998). The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 322-337.
- Gavard-Perret, M.-L., Christophe Haon, & Alain Jolibert. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3e éd). Pearson.
- Géniaux, I., & Mira-Bonnardel, S. (2003). Le réseau d'entreprises : D'organisation ou forme aboutie transitoire. *Revue française de gestion*, 29(143), 129-144.
- Georgieva, A. (2012). CSR sensemaking – a process defined by leadership [Master thesis]. Copenhagen Business School.
- Ghazinoori, A. (2014). Institutional Theory. <https://www.slideshare.net/>
- Gilsing, V. A., Lemmens, C. E. A. V., & Duysters, G. (2007). Strategic alliance networks and innovation : A deterministic and voluntaristic view combined. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(2), 227-249.
- Giordano, Y., & 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.
- Girardot, L. (2021). RSE : quelle politique à l'ère du Covid-19 ? [lesechos.fr](http://lesechos.fr).
- Glynn, M. A., & D'Aunno, T. (2023). An Intellectual History of Institutional Theory : Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 301-330.
- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : Analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien: *Management & Avenir*, n° 23(3), 139-152.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership : An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 115-132.
- Goodrick, E., & Salancik, G. R. (1996). Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices : Hospitals and Cesarean Births. *Administrative Science Quarterly*.
- Graafland, J., & Smid, H. (2019). Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts : An Empirical Study. *Business & Society*, 58(2), 231-267.
- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
- Griffin, A. (2014). *Crisis, issues and reputation management*. Kogan Page Limited.

- Grippa, F., Leitão, J., Gluesing, J., Riopelle, K., & Gloor, P. (Éds.). (2018). Collaborative Innovation Networks. *Springer International Publishing*.
- Grunwald, R., & Kieser, A. (2007). Learning to Reduce Interorganizational Learning : An Analysis of Architectural Product Innovation in Strategic Alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 369-391.
- Guillén, M. F. (2001). Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 235-260.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., & Wang, L. (Éds.). (2014). Organizational Networks. In *Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining* (p. 1228-1228). *Springer New York*.
- Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106-115.
- Guo, S., Wang, C. L., Hwang, S., Jin, F., & Zhou, L. (2022). Doing bad by doing good? Corporate social responsibility fails when controversy arises. *Industrial Marketing Management*, 106, 1-13.
- Hadhri, W., Arvanitis, R., & M'Henni, H. (2016). Determinants of innovation activities in small and open economies : The Lebanese business sector: *Journal of Innovation Economics & Management*, n°21(3), 77-107.
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering : Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385.
- Hahn, T., & Pinkse, J. (2014). Private Environmental Governance Through Cross-Sector Partnerships : Tensions Between Competition and Effectiveness. *Organization & Environment*, 27(2), 140-160.
- Ham, C.-D., & Kim, J. (2019). The Role of CSR in Crises : Integration of Situational Crisis Communication Theory and the Persuasion Knowledge Model. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 353-372.
- Hamidi, Y., Dadene, A., & Khelfaoui, M. (2013, juin 30). La Perception De La Rse Chez Les Dirigeants D'entreprises (pme) Algériennes : Quelle Forme De la RSE Implicite Ou L'explicite ? *Revue de Recherches et Etudes Scientifiques*, 331-352.
- Hamidovic, H. (2012). An Introduction to Crisis Management. *Journal Online*.

- Hanf, K., & Scharpf, F. W. (1978). Interorganizational policy making: Limits to coordination and central control. <https://hdl.handle.net/21.11116/0000-0005-10DD-0>
- Harfouche, A., & Robbin, A. (2014). E-Government Implementation in Developing Countries A Neoinstitutional Approach to Explain Failure.
- Hashem, A. (2018). The effect of strategic decision making tools on rationality of decision making process. *International Journal of Business Strategy*, 18(1), 11-28.
- Hazouard, S. (2009). Innovation : Une priorité, surtout en temps de crise. Regards sur l'économie allemande, 91, 83-84.
- He, C., Jia, F., Wang, L., Chen, L., & Fernandes, K. (2023). The impact of corporate social responsibility decoupling on financial performance : The role of customer structure and operational slack. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Heikkurinen, P. (2018). Strategic corporate responsibility : A theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 388-414.
- Heitz, J.-M. (2016). L'action intentionnelle : Entre rationalité et irrationalité: Une approche davidsonienne appliquée aux organisations. *Humanisme et Entreprise*, n° 317(2), 69-81.
- Hejase, H., Farha, C., Haddad, Z., & Hamdar, B. (2012). Exploring the Multiple Benefits of CSR on Organizational Performance : Case of Lebanon. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 1(1), 1.
- Henry, A. D., & Vollan, B. (2014). Networks and the Challenge of Sustainable Development. *Annual Review of Environment and Resources*, 39(1), 583-610.
- Henry, L. A., & Möllering, G. (2019). Collective Corporate Social Responsibility : The Role of Trust as an Organizing Principle Date submitted: September 30, 2017 Revised version accepted after double blind review: October 18, 2018. *Management revue*, 30(2-3), 173-191.
- Héraud, B. (2020). Face À La Crise Du Covid-19, Les Stratégies Des Entreprises Les Plus Responsables Et Durables Sont Payantes. <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/face-a-la-crise-du-covid-19-les-strategies-durables-des-entreprises-sont-payantes-148420.html>
- Hills, A. (2000). Revisiting Institutional Resilience as a Tool in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(2), 109-118.
- Hirschman, D., & Berrey, E. (2017). The Partial Deinstitutionalization of Affirmative Action in U.S. Higher Education, 1988 to 2014. *Sociological Science*, 4, 449-468.

- Hlioui, Z., & Yousfi, O. (2022). CSR and Innovation : Two Sides of the Same Coin. In B. Orlando (Éd.), *Corporate Social Responsibility. IntechOpen*.
- Husted, B. W. (2005). Culture and Ecology : A Cross-National Study of the Determinants of Environmental Sustainability. *Management international review*, p.349-371.
- Huxham, C., & Vangen, S. (1996). Working together : Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5-17.
- Icher, É. P. (2007). Réseaux et régulation d'un marché financier « socialement responsable » : En attendant la concurrence.
- ILO Brief. (2021). Mounting challenges have dire effect on Lebanon's most vulnerable workers (9789220319581[ISBN]). International Labour Organization. [https://www.ilo.org/beirut/media-centre/news/WCMS\\_818370/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/beirut/media-centre/news/WCMS_818370/lang--en/index.htm)
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : Quelles pratiques de GRH socialement responsables ? : *Management & Avenir*, N° 59(1), 35-55.
- Inventis. (2014). Lebanon SME Strategy, a Roadmap to 2020. Ministry of Economy and Trade. Ministry of Economy and Trade-Republic of Lebanon.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2023). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 14-23.
- IvyPanda. (2019). Relationship between Business Ethics and Social Responsibility. <https://ivypanda.com/essays/relationship-between-business-ethics-and-social-responsibility/>
- Jamali, D. (2010). MNCs and International Accountability Standards Through an Institutional Lens : Evidence of Symbolic Conformity or Decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 617-640.
- Jamali, D. (2014). CSR in Developing Countries through an Institutional Lens. In G. Eweje (Éd.), *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* (Vol. 8, p. 21-44). Emerald Group Publishing Limited.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
- Jamali, D., Karam, C., Yin, J., & Soundararajan, V. (2017). CSR logics in developing countries : Translation, adaptation and stalled development. *Journal of World Business*, 52(3), 343-359.

- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2015). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.
- Jamali, D., & Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 599-621.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. Corporate Governance: An International Review, *Journal of Business Ethics*, 16(5), 443-459.
- Janssen, C., Sen, S., & Bhattacharya, C. (2015). Corporate crises in the age of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 58(2), 183-192.
- Jawadi, F., Jawadi, N., & Cheffou, A. I. (2022). Testing the animal spirits theory for ethical investments: Further evidence from aggregated and disaggregated data. *Annals of Operations Research*.
- Jbara, N. (2018). Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 11(1), 86-102.
- Jin, C.-H., & Lee, J.-Y. (2019). The Halo Effect of CSR Activity: Types of CSR Activity and Negative Information Effects. *Sustainability*, 11(7), 2067.
- Jonker, J., & Pijkeren, M. van. (2006). In search of business strategies for CSR. International Centre for Corporate Social Responsibility, No. 41-2006. <http://hdl.handle.net/2066/45548>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403.
- Jossierand, E. (2007). Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 33(170), 95-102.
- Junaid, N., Leung, O., & Buono, A. F. (2015). Institutionalization or Decoupling? An Exploratory Analysis of the UN Global Compact LEAD Initiative. *Business and Society Review*, 120(4), 491-518.
- Jurkiewicz, C. L. (2017). Ethics and Crisis Management. In A. Farazmand (Éd.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (p. 1-5). *Springer International Publishing*.

- Kantur, D. (2015). Measuring Organizational Resilience : A Scale Development. *Pressacademia*, 4(3), 456-456.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced Scorecard. In C. Boersch & R. Elschen (Éds.), *Das Summa Summarum des Management* (p. 137-148). Gabler.
- Kassem, R., Salama, A., & Ganepola, C. N. (2023). CSR, credibility, employees' rights and legitimacy during a crisis : A critical analysis of British Airways, WizAir and EasyJet cases. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 1-20.
- Katsoulakos, T., & Katsoulacos, Y. (2007). Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy : A stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), 355-369.
- Kaufmann, W., Hooghiemstra, R., & Feeney, M. K. (2018). Formal institutions, informal institutions, and red tape : A comparative study. *Public Administration*, 96(2), 386-403.
- Kauppi, K., & Luzzini, D. (2022). Measuring institutional pressures in a supply chain context : Scale development and testing. *Supply Chain Management. International Journal*, 27(7), 79-107.
- Kazmi, S. L. (2015). Trade Union Motivations for Corporate Social Responsibility.
- Kebaili, S. (2020). La RSE & la crise du covid-19. *Alliancy Le mag numerique et buisness*.
- Khan, MT., Khan, NA., Ahmed, S., & Ali, M. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR)—Definition, Concepts and Scope. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 41-52.
- Kharrouby, A., & Levy-Tadjine, T. (2006). Relations inter-organisationnelles non institutionnalisées et apprentissage organisationnel dans le cas des banques libanaises.
- Khawaja, D., & Dubruc, N. (2022). Les PME libanaises avec une performance globale durable : Une voie vers des entreprises résilientes face à de multiples crises. Conference: Vers une performance globale et durable des PME - 16ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Lyon.
- Khawaja, D., Dubruc, N., & Mekdessi, S. (2018). Vers un Mode de Gouvernance Multi Parties Prenantes : Cas d'une PME au Liban. *Revue des Sciences Économiques et de Gestion* 2(2), 115-140.
- Kim, S., & Schifeling, T. (2016). Varied Incumbent Behaviors and Mobilization for New Organizational Forms : The Rise of Triple-Bottom Line Business amid Both Corporate Social Responsibility and Irresponsibility. *SSRN Electronic Journal*.

- Knetter, M. (1989). Price Discrimination by U.S. and German Exporters. *The American Economic Review*.
- Kobrossy, S., Karaszewski, R., & AlChami, R. (2022). The Institutionalization of Implicit and Explicit CSR in a Developing Country Context : The Case of Lebanon. *Administrative Sciences*, 12(4), 142.
- Kofinas, G. P. (2009). Adaptive Co-management in Social-Ecological Governance. In C. Folke, G. P. Kofinas, & F. S. Chapin (Éds.), *Principles of Ecosystem Stewardship* (p. 77-101). *Springer New York*.
- Kooiman, J. (2008). Theories of Democratic Network Governance. *Public Administration*, 86(3), 859-862.
- Kou, Y. N., Zheng, J. H., Li, Z., & Wu, Q. H. (2017). Many-objective optimization for coordinated operation of integrated electricity and gas network. *Journal of Modern Power Systems and Clean Energy*, 5(3), 350-363.
- Küng, H. (1991). *Projet d'éthique planétaire : La paix mondiale*. Editions du Seuil.
- LaGore, W., Mahoney, L., & Thorne, L. (2020). An implicit-explicit examination of differences in CSR practices between the USA and Europe. *Society and Business Review*, 15(3), 165-187.
- Lane, A. B., & Devin, B. (2018). Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR : A Process Approach: Operationalizing Stakeholder Engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 267-280.
- Lazega, E. (2013). Théorie de la coopération entre concurrents : Organisations, marchés et analyse de réseaux: In *Quadrige* (p. 559-600). *Presses Universitaires de France*.
- Le Borgne-Larivière, M., Mauléon, F., & Schier, G. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de la RSE : Le cas des chartes éthiques: *Management & Avenir*, n° 23(3), 187-198.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
- Lee, K. (2015). Brokerage. In *Encyclopedia Britannica*. [www.britannica.com/topic/brokerage](http://www.britannica.com/topic/brokerage).
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility : Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., & Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives. *Revue française de gestion*, 32(164), 205-228.
- Lenzion, J. P. (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. *Procedia Manufacturing*, 3, 674-680.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799-823.
- Libaert, T. (2018). Communication de crise. Pearson.
- Lidolff, T. (2020). La responsabilité sociétale des entreprises et le vivre ensemble. <https://metahodos.fr/2020/05/11/la-responsabilite-societale-des-entreprises-et-le-vivre-ensemble/#respond>
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance : The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis: Social Capital, Trust, and Firm Performance. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.
- Lloyd-Smith, M. (2020). The COVID-19 pandemic : Resilient organisational response to a low-chance, high-impact event. *BMJ Leader*, 4(3), 109-112.
- Looser, S. U. (2018). Intrinsic and extrinsic corporate social responsibility. Cambridge Scholars Publishing.
- Louisot, J.-P. (2015). Risk and/or resilience management. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 5(2), 84-91.
- Lounsbury, M., & Zhao, E. Y. (2013). Neo-institutional Theory (p. 9780199846740-0053) [jeu de données].
- Lyon, F. (2012). Social Innovation, Co-operation, and Competition : Inter-organizational Relations for Social Enterprises in the Delivery of Public Services. In A. Nicholls & A. Murdock (Éds.), *Social Innovation* (p. 139-161). *Palgrave Macmillan UK*.
- Macaron, L. F. (2019). Impact of CSR activities on Organizational Identification (OI) and Job Satisfaction (JS) in Lebanese Commercial Banks. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 5(1), 35-47.
- MacLean, T. L., & Behnam, M. (2010). The Dangers of Decoupling : The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520.

- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- Malhotra, N., & Hinings, C. (2010). An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 330-349.
- Mandard, M. (2012). L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises: *Management & Avenir*, n° 51(1), 99-115.
- Maon, F. (2010). De la rhétorique à la pratique : Les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise: Reflets et perspectives de la vie économique, *Tome XLVIII*(4), 23-35.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases : A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- Martinet, A.-C., & Payaud, M. A. (2008). Formes de la RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, 34(180), 199-214.
- Massoud, M. A., Fayad, R., El-Fadel, M., & Kamleh, R. (2010). Drivers, barriers and incentives to implementing environmental management systems in the food industry : A case of Lebanon. *Journal of Cleaner Production*, 18(3), 200-209.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Maxwell, J. C. (2007). *Be a people person: Effective leadership through effective relationships* (2nd ed). David C. Cook.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance : Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Mekdessi, S., Khawaja, D., & Dubruc, N. (2016). Appartenance aux réseaux : Élément-clé de la RSE pour les PME libanaises ? 11ème congrès du RIODD.
- Melé, D. (2009). Corporate Social Responsibility Theories. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Éds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (1re éd., p. 47-82). Oxford University Press.

- Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes : Une synthèse de la littérature: In Décider avec les parties prenantes (p. 157-172). *La Découverte*.
- Meyer, J. W. (2017). Reflections on Institutional Theories of Organizations. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 831-852). *SAGE Publications Ltd*.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Organization and Environments : Ritual and Rationality. *Stanford University Press, Stanford*.
- Mezher, T. (1997). Sustainable development strategies for Lebanon. *Sustainable Development*, 5(2), 55-64.
- Midy, F. (1996). Validité et fiabilité des questionnaires d'évaluation de la qualité de vie. Une étude appliquée aux accidents vasculaires cérébraux. *Laboratoire d'analyse et de techniques économiques(LATEC)*, 38. hal-01526979.
- Milliot, E., & Nivoix, S. (Éds.). (2019). *Economic Transition and International Business : Managing Through Change and Crises in the Global Economy* (1re éd.). Routledge.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's : A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mizruchi, M. S., & Galaskiewicz, J. (1993). Networks of Interorganizational Relations. *Sociological Methods & Research*, 22(1), 46-70.
- Möllering, G., & Müller-Seitz, G. (2018). Direction, not destination : Institutional work practices in the face of field-level uncertainty. *European Management Journal*, 36(1), 28-37.
- Moore, M.-L., Westley, F. R., Tjornbo, O., & Holroyd, C. (2012). The Loop, the Lens, and the Lesson : Using Resilience Theory to Examine Public Policy and Social Innovation. In A. Nicholls & A. Murdock (Éds.), *Social Innovation* (p. 89-113). Palgrave Macmillan UK.
- Morcos, S. (2021). Scénarios de la crise libanaise. <https://hebdo.ahram.org.eg/News/35387.aspx>
- Morgan, G. (2007). National business systems research : Progress and prospects. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), 127-145.
- Moubayed, A., & Rizk, S. (2020). Crise monétaire et financière au Liban : De la chaîne de Ponzi à la faillite d'une société. *Hors les murs*, N° 501(5), 65-67.

- Mouton, R. (2021). La RSE n'est plus l'apanage des grands groupes, PME et ETI doivent s'en saisir ! La Tribune.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109.
- Muthuri, J. N., & Gilbert, V. (2011). An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 467-483.
- Naja, M. (2016). La Perception de la RSE par les Consommateurs Libanais : Quels enjeux pour les PME? hal-01349942.
- Nakou, Z. D. (2022). Influence de la perception des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises sur l'Identification Organisationnelle des Employés dans les Petites et Moyennes Entreprises béninoises. [Version 1].
- Nandagopal, R., Devarajan, K., & Maheswari, U. (2017, septembre). Inter Organizational collaboration for CSR: An exploratory study. Conference: International Conference on Management and Information System (INFORMS), At: Chitkara University.
- Nasho Ah-Pine, E. (2022). Innovation sociale transformatrice et gestion de la première vague de la Covid-19 : Quelles leçons pour le management de crise et de post-pandémie ? *Innovations*, N° 67(1), 163-194.
- Nassar, C. K., & Hejase, H. J. (2021). Corruption in Lebanon : An Exploratory Study About Lebanese Managers' and Employees' Perceptions. *Asian Business Research*, 6(1), 38.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (Éds.). (2012). *Social Innovation*. Palgrave Macmillan UK.
- Niininen, O. (2013). Five Star Crisis Management—Examples of Best Practice from the Hotel Industry. In J. Tiefenbacher (Éd.), *Approaches to Disaster Management—Examining the Implications of Hazards, Emergencies and Disasters, in Tech*.
- Nkwake, A. M. (2015). Validity in Evaluation Designs and Methods. In A. M. Nkwake, *Credibility, Validity, and Assumptions in Program Evaluation Methodology* (p. 65-84). *Springer International Publishing*.
- North, D. C. (1981). *Structure and Change in Economic History*. W.W. Norton, New York.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1re éd.). *Cambridge University Press*.
- Oeij, P. R. A., Van Der Torre, W., Vaas, F., & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process : Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243-254.

- Olason, L. (2023). Uncovering resilience : Measuring organizational networks during crisis. [techcommunity.microsoft.com](https://techcommunity.microsoft.com)
- Olawale, S. (2014). Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor . *European Journal of Business and Management*.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems : A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 203-223.
- O'Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously : Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In C. Emmanuel, D. Otley, & K. Merchant (Éds.), *Readings in Accounting for Management Control* (p. 63-82). *Springer US*.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2008). Networks and Institutions. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 596-623). SAGE Publications Ltd.
- Ozili, P. K. (2022). The Acceptable R-Square in Empirical Modelling for Social Science Research. *SSRN Electronic Journal*.
- Paarlberg, L. E., & Meinhold, S. S. (2012). Using Institutional Theory to Explore Local Variations in United Way's Community Impact Model. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 826-849.
- Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. *Presses de l'Université du Québec*.

- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2018). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Safety and Health at Work*, 9(3), 265-276.
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Peralta, A., Carrillo-Hermosilla, J., & Crecente, F. (2019). Sustainable business model innovation and acceptance of its practices among Spanish entrepreneurs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1119-1134.
- Perry-Kessaris, A. (2017). The re-co-construction of legitimacy of/through the Doing Business indicators. *International Journal of Law in Context*, 13(4), 498-511.
- Pesämaa, O., Pieper, T., Vinhas da Silva, R., Black, W. C., & Hair, J. F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(2), 81-92.
- Peters, R., & Caro, C. A. (2013). Promoting Cooperation Between Corporate Social Responsibility And Inter-Organizational Relationships. *Journal of Business & Economics Research (JBBER)*, 11(10), 417.
- Peton, H., & Blanc, A. (2021). Temporal Dynamics of Deinstitutionalization – The Case of Asbestos in France. *M@n@gement*.
- Petrella, F., Richez-Battesti, N., & Mendez, A. (2023). Quels leviers pour favoriser l'innovation sociale ? Bilan et enseignements des actions de l'Université d'Aix-Marseille dans le cadre du projet Interreg Med +Resilient (2018-2022). halshs-03945664
- Plumecocq, G. (2011). Légitimité et Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une typologie des enjeux. In F. Chavy, N. Postel, R. Sobel, & D. Cazal (Éds.), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise* (p. 335-348). *Presses universitaires du Septentrion*.
- Pollach, I. (2015). Strategic corporate social responsibility : The struggle for legitimacy and reputation. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 57.
- Popkova, E., DeLo, P., & Sergi, B. S. (2021). Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the COVID-19 Crisis : BRICS vs. OECD Countries. *Research in International Business and Finance*, 55, 101315.

- Popp, J. K., Milward, H. B., Mackean, G., Casebeer, A., & Ronald Lindstrom. (2014). Collaborating Across Boundaries Series Inter-Organizational Networks A Review of the Literature to Inform Practice. *Technical Report*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92, 163.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007). Strategy and society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Strategic Direction*, 23(5).
- Postel, N. (2008). Incertitude, rationalité et institution : Une lecture croisée de Keynes et Simon. *Revue économique*, Vol. 59(2), 265-289.
- Prades, J. (2015). Du concept d'« innovation sociale ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 338, 103.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences : The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level : A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance : Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Ragot, N., & Roman, B. (2020). La résilience des entreprises : Une nécessité face à un avenir incertain. Le Portait.
- Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85-98.
- Rama, D., Milano, B. J., Salas, S., & Liu, C.-H. (2009). CSR Implementation : Developing the Capacity for Collective Action. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 463-477.
- Ramankutty, N., Foley, J. A., & Olejniczak, N. J. (2002). People on the land : Changes in global population and croplands during the 20th century. *Ambio*, 31(3), 251-257.

- Rebotier, J. (2007, octobre). Quel rôle pour les institutions dans la résilience ? : Une interprétation à travers le cas de Caracas. Construire la résilience des territoires (IRD - UCV).
- Reghezza-Zitt, M., & Jon, I. (2019). Gestion des risques et des crises, entre gouvernance de la sécurité et gouvernance territoriale. Ce que la résilience change (ou pas) en Île-de-France. *L'Espace Politique*, 36.
- Reid, M. F., & Yang, S. (2016). Organizational Institutionalism. In A. Farazmand (Éd.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (p. 1-8). *Springer International Publishing*.
- Renaud, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. halshs-00544875
- Rhee, S., & Lee, S. (2003). Dynamic change of corporate environmental strategy : Rhetoric and reality. *Business Strategy and the Environment*, 12(3), 175-190.
- Rizkallah, S. (2016). La Journée mondiale de la responsabilité sociale : Quel bilan pour le Liban ? [Le Commerce du Levant | Boutique].
- Rizkallah, S. (2019a). La Crise des Déplacés Syriens Au Liban : Besoin / Opportunité de recours à la RSE. *Lebanese National Defense*.
- Rizkallah, S. (2019b). Les enjeux de la RSE comme moyen de vivre ensemble inclusif— Cas du Liban. Association Internationale pour la Formation, La Recherche et l'Intervention Sociale. AIFRIS, 25000 Besançon.
- Robert, B., & Lajtha, C. (2002). A New Approach to Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4), 181-191.
- Rodríguez, C., Langley, A., Béland, F., & Denis, J.-L. (2007). Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration & Society*, 39(2), 150-193.
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1993). Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management : An Editorial Statement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1), 1-12.
- Rousselle, M. (2013). L'innovation sociale, une solution durable aux défis sociaux. *Informations sociales*, n° 180(6), 140-148.
- Roxas, B., & Coetzer, A. (2012). Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 461-476.

- Saeed, M. M., & Arshad, F. (2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(4), 219-232.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224.
- Santos, F. P. (2023). Showing Legitimacy: The Strategic Employment of Visuals in the Legitimation of New Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 50-75.
- Sapeciay, Z., Wilkinson, S., & Costello, S. B. (2017). Building organisational resilience for the construction industry: New Zealand practitioners' perspective. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(1), 98-108.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
- Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design. *KZfSS Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 69(S2), 107-131.
- Schwandt, D. (2017). Karl E. Weick: Departing from Traditional Rational Models of Organizational Change. In D. B. Szabla, W. A. Pasmore, M. A. Barnes, & A. N. Gipson (Éds.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (p. 1415-1431). *Springer International Publishing*.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives* (1st ed). Routledge.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. SAGE.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.
- Scott, W. R. (2014). W. Richard SCOTT (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. : Paperback: 360 pages Publisher: Sage (1995) Language: English ISBN: 978-1422422224. *M@n@gement*, 17(2), 136.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.

- Sfeir, J. (2021). L'enseignement supérieur au cœur de la tourmente libanaise. *Transtext(e)s Transcultures 跨文本跨文化*, 16.
- Shao, K., Elahi Shirvan, M., & Alamer, A. (2022). How Accurate Is Your Correlation? Different Methods Derive Different Results and Different Interpretations. *Frontiers in Psychology*, 13, 901412.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding Industrial Crisis. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285-303.
- Shumate, M., & O'Connor, A. (2010). The Symbiotic Sustainability Model : Conceptualizing NGO-Corporate Alliance *Communication. Journal of Communication*, 60(3), 577-609.
- Siemieniako, D., Mitreğa, M., & Kubacki, K. (2022). The antecedents to social impact in inter-organizational relationships – A systematic review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 101, 191-207.
- Simionescu, L., & Dumitrescu, D. (2014). Corporate Social Responsibility and the Financial Crisis. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, p.31-37.
- Simonsen, D. M. (2012). Crisis, Resilience and Communication in Organizations. 4th European Communication Conference 24-27 October, 2012, Istanbul, Turkey, Turkey.
- Singer, A. E., & Singer, M. S. (1997). Management-Science and Business - *Ethics. Journal of Business Ethics*, 16(4), 385-395.
- Smith, N. C., & Pepe, P. (2020). Ethics or Compliance in a Crisis? *MIT Sloan Management Review*.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76, 149.
- Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T., & Miller, J. S. (2006). Ethical Rationality : A Strategic Approach to Organizational Crisis. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 371-383.
- Spence, L. J., & Vallentin, S. (2019). Becoming responsible : Understanding the organizational power dynamics of CSR and corporate ethics. In J. Ciulla & T. Scharding, *Ethical Business Leadership in Troubling Times* (p. 60-87). *Edward Elgar Publishing*.
- Spitzack, H. (2013). Normative Versus Instrumental Corporate Responsibility. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. D. Gupta (Éds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (p. 1768-1770). *Springer Berlin Heidelberg*.
- Srivastava, K., Dr Anviti Gupta, Dr Reeta Singh, & Akansha Abhi Srivastava. (2017). *Corporate Social Responsibility (A Literature Review)*.

- Staber, U. (2001). The Structure of Networks in Industrial Districts. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(3), 537-552.
- Stål, H. I., & Corvellec, H. (2022). Organizing Means–Ends Decoupling : Core–Compartment Separations in Fast Fashion. *Business & Society*, 61(4), 857-885.
- Stekelorum, R., Courrent, J.-M., & Laguir, I. (2016). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en PME : étude conceptuelle de l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique (hal-01350021f).
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility ( CSR ) increases performance : Exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.
- Stuart, A. C., Bedard, J. C., & Clark, C. E. (2021). Corporate Social Responsibility Disclosures and Investor Judgments in Difficult Times : The Role of Ethical Culture and Assurance. *Journal of Business Ethics*, 171(3), 565-582.
- Suarez, D., & Bromley, P. (2015). Institutional theories and levels of analysis : History , diffusion , and translation. *Political Science, Sociology*.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571.
- Sürücü, L., & Maslakçi, A. (2020). Validity and Reliability in Quantitative Research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726.
- Sutheewasinnon, P., Hoque, Z., & Nyamori, R. O. (2016). Development of a performance management system in the Thailand public sector : Isomorphism and the role and strategies of institutional entrepreneurs. *Critical Perspectives on Accounting*, 40, 26-44.
- Svedin, L. (Éd.). (2015). *Ethics and risk management*. Information Age Publishing Inc.
- Sydow, J., Windeler, A., Schubert, C., & Möllering, G. (2012). Organizing R&D Networks for Path Creation and Extension : The Case of Semiconductor Manufacturing Technologies. *Organization Studies*, 33(7), 907-936.
- Tabbah, G. (2015). L'adhésion du Liban à l'OMC : une évaluation d'impact ex ante macro et micro économique. Université Sorbonne-Paris-Nord.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile : Things that Gain from Disorder*.
- Talpur, S., Nadeem, M., & Roberts, H. (2023). Corporate social responsibility decoupling : A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Applied Accounting Research*.

- Teneau, G., & Dufour, N. (2020). Apport de la résilience comme levier face aux crises complexes. Étude de cas au travers d'une crise complexe dans une mutuelle Santé. *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 208(2), 115-134.
- Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2020). A Theoretical Framework for Organizational Resilience. Conference: EURAM Conference 2019.
- The Lebanese Ministry of Economy and Trade. (2014). Sovereign credit ratings and their evolution in Lebanon. [https://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/6273\\_8709\\_9149](https://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/6273_8709_9149).
- Thiessen, A. (2009). Crisis management in the media society – Communicative integrity as the key to safeguarding reputation in a crisis. In J. Klewes & R. Wreschniok (Éds.), *Reputation Capital* (p. 215-234). *Springer Berlin Heidelberg*.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4éd.). Dunod.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes : Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20-32.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The Institutionalization of Institutional Theory. In *Studying Organization : Theory & Method* (p. 169-184). *SAGE Publications Ltd*.
- Tombs, S., & Smith, D. (1995). Corporate Social Responsibility and Crisis Management : The democratic organisation and crisis prevention. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3(3), 135-148.
- Tracey, S. (2015). *Organizational Resilience Indicators Based on a Salutogenic Orientation*. University of Ottawa.
- Triki, D., & Pündrich, A. P. (2011). Les stratégies de la RSE en temps de crise : Le contexte des crises intraitables. 8ème congrès de l'ADERSE, pp.16. halshs-00690315.
- Trouvé, H., Couturier, Y., Etheridge, F., Saint-Jean, O., & Somme, D. (2010). The path dependency theory : Analytical framework to study institutional integration. The case of France. *International Journal of Integrated Care*, 10(2).
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 6(1), 21.
- Valdivieso, P. (2013). Network organizations. A review on structural efficiency in business. *ESPACIOS* 34(7).

- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 657-666.
- Van den Ende, J., Van de Kaa, G., Den Uijl, S., & D, H. J. (2012). The Paradox of Standard Flexibility : The Effects of Co-evolution between Standard and Interorganizational Network. *Organization Studies*, 33(5-6), 705-736.
- Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.
- Vega-Redondo, F. (2013). Network organizations. *Journal of Complex Networks*, 1(1), 72-82.
- Verghese, A. (2015). Internal Communication : Practices and Implications Practitionerss Perspectives. *SSRN Electronic Journal*.
- Veysset, T. (2020). RSE : la « raison d'être » des entreprises, slogan ou engagement réel ? [Entreprendre.fr](http://Entreprendre.fr).
- Visser, W. (2009). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Éds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (1re éd., p. 473-500). *Oxford University Press*.
- Visser, W. (2012). The Future of CSR : Towards Transformative CSR, or CSR 2.0. *SSRN Electronic Journal*.
- Visser, W. (2014). The Failure of CSR 1.0. In W. Visser, *CSR 2.0* (p. 21-34). *Springer Berlin Heidelberg*.
- Vos, M. (2017). Communication in turbulent times : Exploring issue arenas and crisis communication to enhance organisational resilience. University of Jyväskylä.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility : The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 132-148.
- Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D. (2003). Social Issues and Management : Our Lost Cause Found. *Journal of Management*, 29(6), 859-881.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's : An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 283-294
- Weber, C., & Göbel, M. (2010). Reciprocity and interorganizational governance—A multicase analysis of exchange systems. *Scandinavian Journal of Management*, 26(2), 134-150.

- Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making Sense with Institutions : Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Westley, F. (2013). Social Innovation and Resilience : How One Enhances the Other. *Stanford Social Innovation Review*, 11, A6A8.
- Wettenhall, R. (2009). Crises and Natural Disasters : A Review of Two Schools of Study Drawing on Australian Wildfire Experience. *Public Organization Review*, 9(3), 247-261.
- Whaley, F. (2013). Is corporate social responsibility profitable for companies? <https://www.devex.com/news/is-corporate-social-responsibility-profitable-for-companies-80354>
- Whitley, R. (1999). Divergent capitalisms : The social structuring and change of business systems. *Oxford University Press*.
- Wijen, F. (2014). Means versus Ends in Opaque Institutional Fields : Trading off Compliance and Achievement in Sustainability Standard Adoption. *Academy of Management Review*, 39(3), 302-323.
- Wilson, A. G. (1971). A Family of Spatial Interaction Models, and Associated Developments. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 3(1), 1-32.
- Witt, M. A., & Miska, C. (2018). Institutions and Corporate Social Responsibility. *SSRN Electronic Journal*.
- Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience : The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12, 04-21.
- Xie, X., Wu, Y., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Business networks and organizational resilience capacity in the digital age during COVID-19 : A perspective utilizing organizational information processing theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121548.
- Xu, R., Yang, D., & Chen, X. (2021). How Can an Image of Sustainability Be Trusted? The Inner World of Corporate Social Responsibility. *Journal of Sustainability Research*, 3(1).

- Yang, Z., & Nowell, B. (2021). Network isomorphism? : A network perspective on the symbolic performance of purpose-oriented networks. *International Public Management Journal*, 24(3), 350-377.
- Yelkikalan, N., & Köse, C. (2012). The effects of the financial crisis on corporate social responsibility. *International Journal of Business and Social Science*.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Yu, K.-H. (2015). Institutional Pluralism, Organizations, and Actors : A Review: Institutional Pluralism, Organizations, and Actors. *Sociology Compass*, 9(6), 464-476.
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation : A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101109.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zelinschi, D., Levant, Y., & Berland, N. (2013). Les motivations au découplage : L'exemple de l'introduction de L'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-1.
- Zhao, E. Y. (2014). Neo-institutional Theory. In Oxford Bibliographies in Management.
- Zheng, Q., Luo, Y., & Maksimov, V. (2015). Achieving legitimacy through corporate social responsibility : The case of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 50(3), 389-403.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors : The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.

## ANNEXE

### Le questionnaire du sondage

Ce questionnaire, qui s'inscrit dans le cadre d'une étude doctorale, poursuit deux objectifs. Le premier objectif est d'explorer l'influence de la crise libanaise (octobre 2019) sur les stratégies sociales des entreprises libanaises (responsabilité sociale envers les salariés, les clients, les fournisseurs et la société en général et évoquées dans ce questionnaire par la RSE). Et le deuxième objectif est d'explorer l'influence de ces stratégies sociales sur la construction de réseaux organisationnels efficaces au cours de la même période.

D'ailleurs, **nous entendons par « la stratégie sociale »** lorsque le terme est utilisé, les politiques et les pratiques mises en place par votre entreprise, dans le but de contribuer au bien-être des salariés, des clients, des fournisseurs et de la société qui vous entoure. Et **nous entendons par « le réseau »**, la collaboration de votre entreprise, avec d'autres entités (complémentaires, concurrents, fournisseurs, conseillers, bureau de contrôle technique et juridique, etc.) afin d'atténuer les conséquences négatives, causées par les situations incertaines de crise libanaise.

### Le questionnaire suivant sera composé de cinq parties :

**Partie 1:** Informations générales.

**Partie 2:** Explorer l'influence de la crise libanaise sur les facteurs mobilisateurs de votre stratégie sociale

**Partie 3 :** Explorer l'influence de crise sur la mise en place des politiques sociales dans votre entreprise (norme, charte.)

**Partie 4 :** Explorer l'influence de la crise sur la mise en place des pratiques sociales dans votre entreprise.

**Partie 5 :** l'influence de votre stratégie sociale sur la construction de vos réseaux organisationnels.

#### **I. Partie 1 : Informations générales**

**Veillez lire les questions suivantes et cochez X la réponse qui vous convient. Votre temps est grandement apprécié !**

#### **a. Emplacement du siège de l'entreprise**

<input type="checkbox"/> Beyrouth	<input type="checkbox"/> Mont Liban	<input type="checkbox"/> Le Nord	<input type="checkbox"/> Le Sud	<input type="checkbox"/> Bekaa
-----------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

#### **b. Industrie de l'entreprise :**

<input type="checkbox"/> Bouteilles d'eau
<input type="checkbox"/> Produits de construction
<input type="checkbox"/> Caoutchouc et plastique
<input type="checkbox"/> Production de diverses machines
<input type="checkbox"/> Meubles et bois
<input type="checkbox"/> Production d'électricité, vapeur et d'eau
<input type="checkbox"/> Industrie alimentaire
<input type="checkbox"/> Édition, imprimerie et publicité
<input type="checkbox"/> Dispositifs et produits médicaux
<input type="checkbox"/> Produits textiles
<input type="checkbox"/> Autre

#### **c. Nombre d'employés :**

<input type="checkbox"/> 15 ou moins	<input checked="" type="checkbox"/> 16 à 99 employés
<input type="checkbox"/> 100 à 199 employés	<input type="checkbox"/> 200 à 499 employés
<input type="checkbox"/> 500 et plus	

## II. Partie 2: l'influence de la crise libanaise sur les facteurs mobilisateurs de votre stratégie sociale

Les déclarations ci-dessous décrivant certains facteurs qui pourraient vous inciter à mettre en place une stratégie sociale au sein de votre entreprise. Veuillez lire attentivement et indiquer votre niveau d'accord/désaccord avec l'existence de ces facteurs, **en deux périodes, la première est avant 2019 et la seconde est après**. Veuillez indiquer soit:

- « **Tout à fait d'accord** », où la déclaration est parfaitement vraie
- « **D'accord** » là où vous pensez que la déclaration est vraie
- « **Neutre** » lorsque la déclaration est semi- vraie, c'est-à-dire ni en désaccord ni en accord.
- « **Pas d'accord** » lorsque la déclaration est généralement pas vraie.
- « **Pas du tout d'accord** » lorsque la déclaration est fortement pas vraie (fausse).
- 

	La déclaration	Période	Tout à fait exister	Exister	Neutre	Exister pas	Pas du tout exister
1	Exigence (gouvernement, ONG, marché ciblé, etc.) que votre entreprise inclue d'une stratégie sociale	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
2	Inspections (gouvernement, ONG, etc.) pour assurer la mise en place d'une stratégie sociale.	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
3	Incitations <sup>145</sup> (gouvernement, ONG, etc.) pour la mise en place d'une stratégie sociale	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
4	Exigence (gouvernement, ONG, marché ciblé, etc.) d'être labellisée ISO, par ex. ISO 26000 ou de fournir un rapport, GRI...	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
5	Le gouvernement reste attentif à votre conformité fiscale	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
6	Benchmark <sup>146</sup> les performances sociales des principaux pairs / concurrents.	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
7	Employé d'échange (en gestion ex. expert en stratégie sociale entre entreprises	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
8	Préoccupation envers le classement des entreprises selon leurs stratégies sociales, ex. par la presse	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
9	Tenir compte de stratégie sociale que les concurrents reflètent dans les réseaux sociaux.	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
10	Établir des politiques et pratiques sociales dans la même orbite que l'entreprise idole dans votre domaine	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
11	Considérant une nouvelle analyse des besoins sociétaux urgents	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
12	Consultation d'un organisme externe pour les meilleures façons d'introduire une stratégie sociale	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
13	Consultation d'un organisme externe pour des formations pour les employés sur la stratégie sociale	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
14	Engager des auditeurs internes pour assurer la conformité des pratiques sociales	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				
15	Exiger des diplômes universitaires pour choisir le personnel de gestion sociale	avant 2019	<input type="checkbox"/>				
		après 2019	<input type="checkbox"/>				

<sup>145</sup> Des exemples d'incitations sont l'exonération d'impôt ou le bonus de conformité

<sup>146</sup> Le benchmark est une technique de gestion basée sur une analyse comparative avec d'autres entreprises

**III. Partie 3 : La mise en place des politiques sociales (norme, charte, etc.).**

**Veillez lire les questions ci-dessous. Mettez X à côté de la réponse qui convient à votre organisation**

Question	Non	Oui
Votre organisation est-elle certifiée <b>ISO26000</b> relative à la mise en œuvre la RSE?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre entreprise applique-t-elle les normes de l'Organisation Internationale du Travail ( <b>OIT</b> ) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre organisation est-elle certifiée <b>ISO 45001</b> relative d'améliorer la sécurité des <b>employés</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il une <b>charte des employés</b> décrivant le comportement bidirectionnel entreprise/ employés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre organisation est-elle certifiée : <b>ISO 9001</b> relatives à la satisfaction <b>client et</b> aux relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il une <b>charte</b> pour établir les paramètres que les entreprises respectent vis-à-vis de leurs <b>clients</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il une <b>charte des fournisseurs</b> décrivant le comportement bidirectionnel entreprise/fournisseur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre organisation est-elle membre d'une <b>organisation internationale</b> promouvant la stratégie sociale (RSE) ou le développement durable (DD), telle que "The UN Global Compact" ou autre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre organisation est-elle membre d'une <b>organisation national</b> promouvant la stratégie sociale (RSE) ou le développement durable (DD), telle que « CSR LEBANON » ou autre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous été engagé dans un <b>audit</b> externe ou une évaluation de votre stratégie sociale par une organisation nationale/internationale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IV. Partie 3 : La mise en place des pratiques sociales.**

**Merci d'évaluer la conformité de votre entreprise aux critères suivants. Score sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie qu'il n'y a pas de respect et 5 signifie le respect total.**

- Activités sociales axée vers les employés

Affirmation (Activités RSE)	Score sur une échelle de 1 à 5						
Respect de la législation locale du travail	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Respect suffisant
Respect du paiement des indemnités de chômage en cas de licenciement des employés	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Respect suffisant
Respect du paiement indemnité de transport adéquate vu le prix du carburant	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Respect suffisant
Passer au télétravail vu le prix du carburant	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Respect suffisant
Flexibilité dans les horaires de travail vu les exigences de covoiturage /transports	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Respect suffisant
Permettant une atmosphère de convivialité détendue entre les employés compte tenu du stress de la crise	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Respect suffisant
Respecter les règles (santé/hygiène) des salariés, ex, désinfection, savon, masque, etc.	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Respect suffisant
Présence d'un responsable social (ou d'une équipe), ou externaliser le conseil d'un expert.	<b>Présence modeste</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Très présent
Employé d'échange (responsable social) entre entreprises (chômage massif et réemploi)	<b>Aucun</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Très régulier
Formations régulières pour les employés sur leurs droits sociaux	<b>Aucun</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Très régulier

Formation régulière des managers sur les droits sociaux nécessaires à adopter dans l'entreprise	<b>Aucun</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Très régulier</b>
---	--------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------

- Activités sociales axée vers les clients et les fournisseurs

<b>Affirmation</b>	<b>Score sur une échelle de 1 à 5</b>						
Délivrer un rapport social transparent	<b>Pas de rapport</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Très transparent</b>
Intégrer les activités sociales aux plans de communication de l'entreprise	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect suffisant</b>
Adhérer à un label ou signe de qualité	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect suffisant</b>
Sensibiliser le public à tout changement dans les ingrédients de produit (nouvelle qualité).	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect suffisant</b>
Engager les consommateurs dans la prise de décision en réalisant des sondages	<b>Aucun engagement</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Engagement suffisant</b>
Faire de la RSE part intégrante de l'identité de marque	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect suffisant</b>
Établir des règles pour des achats responsables	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect suffisant</b>
Lancer un dialogue, entreprise / fournisseurs	<b>Aucun dialogue</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Très souvent</b>
Éliminer les fournisseurs qui investissent dans les enjeux irresponsables (ex. travail des enfants, étranger sans permis...)	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect suffisant</b>
Considérer les commentaires du public sur vos activités sociales sur vos réseaux sociaux	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect suffisant</b>
Établir le lien entre votre programme RSE et votre performance financière	<b>Non-établi</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Très clair</b>
Développer des indicateurs pour mesurer les satisfactions des clientes	<b>Non-établi</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Très clair</b>

- Activités sociales axée vers la communauté

<b>Affirmation</b>	<b>Score sur une échelle de 1 à 5</b>						
Être fiscalement responsable	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect total</b>
Volontariat d'entreprise	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect total</b>
Don direct	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect total</b>
Don de produit ou offre de service	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect total</b>
Événements de sponsoring	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect total</b>
Examiner les meilleures pratiques sociales dans votre communauté.	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect total</b>
Ré analyser les besoins urgents de crise en tenant compte de la culture, valeurs et normes de société.	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect total</b>
Consacrer un budget social régulier au développement communautaire	<b>Aucun budget</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Budget importante</b>
Sensibiliser les publiques à l'importance de vos contributions sociales	<b>Aucun respect</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Respect total</b>
Si les productions de votre entreprise ont un impact négatif sur la communauté ou sur l'environnement, veuillez évaluer l'engagement de votre entreprise dans des activités visant à réparer les conséquences négatives	<b>Aucun engagement</b>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<b>Très engagé</b>

## V. Partie 5 : l'influence de votre sociale (RSE) sur l'efficacité du réseau organisationnel

Les déclarations ci-dessous (1 à 20) représentent les contributions potentielles de votre stratégie sociale (RSE) aux objectifs du réseau. Veuillez indiquer votre niveau d'accord/désaccord avec ces déclarations:

- «**Tout à fait d'accord**», où votre stratégie sociale contribue de manière parfaite à la déclaration
- «**D'accord**» où votre stratégie sociale contribue de manière appropriée à la déclaration
- «**Neutre**» où votre stratégie sociale contribue de manière semi-appropriée à la déclaration
- «**Pas d'accord**» où votre stratégie sociale contribue faiblement aux objectifs à la déclaration
- «**Pas du tout d'accord**» où votre stratégie sociale ne contribue jamais à la déclaration

<b>Comment votre stratégie sociale (RSE) contribue-t-elle aux différents objectifs du réseau ?</b>						
<b>Contribution de la stratégie sociale (RSE) aux objectifs du réseau</b>		Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>Objectif 1 : Coalition avec des entités puissantes</b>						
1	Notre stratégie sociale généré confiance qui favorise l'accès aux ressources du réseau	<input type="checkbox"/>				
2	Notre stratégie sociale généré confiance pour réduire le cout de transaction entre les membres (frais d'assurance, pénalités, labilité, etc.)	<input type="checkbox"/>				
3	Notre stratégie sociale reflète notre valeur d'équité, lorsque partage potentiel de ressources	<input type="checkbox"/>				
4	Notre stratégie sociale reflète notre valeur morale de réduction de la concurrence/tricherie entre les membres	<input type="checkbox"/>				
<b>Objectif 2 : Complémentarité des ressources</b>						
5	Notre stratégie sociale RSE reflète notre valeur morale anti-opportunisme	<input type="checkbox"/>				
6	Notre stratégie sociale favorise un contrôle transparent du réseau	<input type="checkbox"/>				
7	Notre stratégie sociale reflète notre valeur de solidarité vers les autres qui favorise un cercle virtuel de collaboration	<input type="checkbox"/>				
8	Notre stratégie sociale reflète notre valeur d'équité dans les échanges de services	<input type="checkbox"/>				
<b>Objectif 3 : Améliorer l'efficience</b>						
9	Notre stratégie sociale permet de neutraliser les critiques publiques (sur d'éventuelles tricheries ou fraudes) qui pourraient nuire à l'efficience	<input type="checkbox"/>				
10	Notre stratégie sociale contribue à élargir le marché des réseaux	<input type="checkbox"/>				
11	Notre stratégie sociale contribue à attirer de nouveaux membres	<input type="checkbox"/>				
12	Notre stratégie sociale contribue à optimiser la position concurrentielle du	<input type="checkbox"/>				
<b>Objectif 4 : Collaboration durable</b>						
13	Notre stratégie sociale reflète notre valeur de solidarité sur une base de partage responsable des risques	<input type="checkbox"/>				
14	Notre stratégie sociale favorise la formation de partenariat stratégique	<input type="checkbox"/>				
15	Notre stratégie sociale reflète notre valeur de coopération sur la base de l'apprentissage et l'amélioration continue.	<input type="checkbox"/>				
16	Notre stratégie sociale reflète notre valeur vers l'innovation sociale de long	<input type="checkbox"/>				
<b>Objectif 5 : Gagner en légitimité (réputation)</b>						
17	Notre stratégie sociale favorise l'échange bidirectionnel (réseau-entreprise) de bonne réputation de justice et d'équité	<input type="checkbox"/>				
18	Notre stratégie sociale favorise la standardisation sociale au sein du réseau	<input type="checkbox"/>				
19	Notre stratégie sociale privilégie l'attraction de membres partageant des visions socialement responsables (like-minded).	<input type="checkbox"/>				
20	Notre stratégie sociale permet de détecter tout apport parasitisme (free riding)	<input type="checkbox"/>				

## LIST DES ABBREVIATIONS

**ANOVA** : Analyse de Variance

**CA** : Conformité Actif

**CI** : Convergence Institutionnelle

**CP** : Conformité Passif

**DD** : Développement Durable

**DI** : Divergence Institutionnelle

**DIC** : Désinstitutionalisation Complète

**DIP** : Désinstitutionalisation Partielle

**DMF** : Découplage Moyens-Fins

**DPP** : Découplage Politique-Pratique

**FICR** : La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

**GL** : Gouvernement Libanais

**H n** : Hypothèse proposée

**hypo** : Hypothèse

**IPC** : L'Indice de Perception de la Corruption

**ISO** : L'Organisation internationale de normalisation

**LIBNOR** : L'Institut libanais de normalisation

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**PI** : Pressions Institutionnelles

**PC** : Pressions Coercitives

**PM** : Pressions Mimétiques

**PN** : Pressions Normatives

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PP** : Parties Prenantes

<b>RA</b>	: Réseau Asymétrique
<b>RR</b>	: Réseau Réciproque
<b>RE</b>	: Réseau Efficient
<b>RS</b>	: Réseau Stable
<b>RL</b>	: Réseau Légitime
<b>RSE</b>	: Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
<b>RIO</b>	: Réseau Inter-Organisationnel
<b>TNI</b>	: Théorie Néo-Institutionnelle
<b>SNA</b>	: Système National des Affaires
<b>SIA</b>	: Système International des Affaires
<b>XI</b>	: Cross-vergence Institutionnelles

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Flux des questions de recherche .....	18
<b>Figure 2</b> : Conception de thèse.....	21
<b>Figure 3</b> : Plan de thèse.....	23
<b>Figure 4</b> : Formes, approches et catégories de la RSE.....	38
<b>Figure 5</b> : L'imbrication des valeurs dans les stratégies RSE .....	43
<b>Figure 6</b> : Matrice des catégories/étapes/ perspectives RSE.....	47
<b>Figure 7</b> : Échelle de gravité des situations atypiques .....	52
<b>Figure 8</b> : Processus adaptatif des stratégies RSE à travers un prisme institutionnel .....	59
<b>Figure 9</b> : Aspects institutionnels de la RSE entre l'expressivité et la stratégie.....	61
<b>Figure 10</b> : Processus dynamique d'adaptation des stratégies RSE.....	66
<b>Figure 11</b> : Pressions institutionnelles directes et indirectes sur les entreprises .....	76
<b>Figure 12</b> : Bases institutionnelles de la RSE .....	82
<b>Figure 13</b> : L'impact des pressions institutionnelles sur les entreprises catalysées par la crise .....	114
<b>Figure 14</b> : Cercle de l'innovation sociale en temps de crise.....	150
<b>Figure 15</b> : Interférence des composantes RSE dans trois niveaux structurelle des réseaux .....	183
<b>Figure 16</b> : Base théorique de la relation RSE et réseau efficace .....	187
<b>Figure 17</b> : Structure théorique de la thèse .....	248
<b>Figure 18</b> : Structure méthodologique de la thèse.....	248
<b>Figure 19</b> : Relation des variables dans la première et la deuxième partie de l'étude quantitative ....	250
<b>Figure 20</b> : Première partie de l'étude quantitative.....	252
<b>Figure 21</b> : Déterminer la réactivité institutionnelle de la RSE .....	255
<b>Figure 22</b> : Pyramide de réactivité institutionnelle de RSE pendant la crise envisagée par l'étude...	260
<b>Figure 23</b> : Deuxième partie de l'étude quantitative.....	261
<b>Figure 24</b> : Continuum des niveaux d'institutionnalisation de la RSE.....	261
<b>Figure 25</b> : Cartographie du cadre conceptuel de l'étude empirique.....	266
<b>Figure 26</b> : Schématisation des hypothèses de la première question de recherche .....	268
<b>Figure 27</b> : Schématisation des hypothèses de la deuxième question de recherche.....	270
<b>Figure 28</b> : Synthèse de la première partie de thèse.....	271
<b>Figure 29</b> : Schématisation des hypothèses de la troisième question de recherche .....	272
<b>Figure 30</b> : Synthèse de la deuxième partie de thèse .....	274
<b>Figure 31</b> : Entreprises échantillon de recherche par secteur d'activité.....	286
<b>Figure 32</b> : Entreprises échantillon de recherche par emplacement du siège social .....	286
<b>Figure 33</b> : Entreprises échantillon de recherche par nombre de employées.....	287
<b>Figure 34</b> : L'architecture de questionnaire .....	292

<b>Figure 35</b> : Portée de réactivité institutionnelle des entreprises.....	305
<b>Figure 36</b> : Représentation graphique de la réactivité institutionnelle des entreprises .....	306
<b>Figure 37</b> : Test de la normalité des résidus .....	320
<b>Figure 38</b> : Courbe de la Loi Normale et l’Histogramme des erreurs.....	321
<b>Figure 39</b> : Test d'homoscédasticité des variables .....	322
<b>Figure 40</b> : Modèle de résultat statistique de la première question de recherche .....	335
<b>Figure 41</b> : Graphique comparatif de l'intensité des pressions coercitives avant/pendant la crise.....	336
<b>Figure 42</b> : Graphique comparatif de l'intensité des pressions institutionnelles avant/pendant crise	338
<b>Figure 43</b> : Graphique comparatif de l'intensité des pressions mimétiques avant/pendant la crise ...	340
<b>Figure 44</b> : Graphique comparatif de l'intensité des pressions normatives avant/pendant la crise ....	342
<b>Figure 45</b> : Graphique comparatif de l'intensité des pressions institutionnelles avant/pendant crise	344
<b>Figure 46</b> : Résultats statistiques des réactivités institutionnelles des organisations.....	346
<b>Figure 47</b> : Modèle de résultat statistique de la première question de recherche .....	347
<b>Figure 48</b> : Comparaison statistique des stratégies RSE convergentes.....	348
<b>Figure 49</b> : Comparaison statistique des stratégies RSE cross-vergentes .....	350
<b>Figure 50</b> : Comparaison statistique des stratégies RSE divergentes .....	353
<b>Figure 51</b> : Comparaison statistique entre RSE convergentes, cross-vergentes et divergentes .....	355
<b>Figure 52</b> : Modèle de résultat statistique de la troisième question de recherche.....	359
<b>Figure 53</b> : Pressions institutionnelles avant et pendant la crise.....	393
<b>Figure 54</b> : Réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles en situation de crise.....	394
<b>Figure 55</b> : Influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité du réseau .....	396

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : L'imbrication des valeurs/stratégie selon les âges et les étapes de la RSE .....	44
<b>Tableau 2</b> : Pivots de la théorie institutionnelle, années 1930-2000 .....	73
<b>Tableau 3</b> : Facteurs influençant la normalisation des organisations libanaise .....	98
<b>Tableau 4</b> : Stratégies et voies de réactivité institutionnelle de la RSE.....	109
<b>Tableau 5</b> : Réponses stratégiques/tactiques des organisations aux pressions institutionnelles .....	111
<b>Tableau 6</b> : Stratégies, modèles et phases de réactivité institutionnelle de la RSE .....	113
<b>Tableau 7</b> : Aperçu du découplage institutionnel .....	134
<b>Tableau 8</b> : Facteurs prédictifs de la désinstitutionalisation des organisations .....	138
<b>Tableau 9</b> : Certifications ISO valables au Liban et variations annuelles correspondantes .....	139
<b>Tableau 10</b> : Dimensions et indicateurs de la capacité organisationnelle d'adaptation.....	154
<b>Tableau 11</b> : Dimensions et indicateurs de la capacité organisationnelle de sensibilisation .....	155
<b>Tableau 12</b> : Stratégie de sensibilisation organisationnelle qui intéresse la thèse .....	159
<b>Tableau 13</b> : Niveaux de l'opportunisme dans les réseaux.....	175
<b>Tableau 14</b> : Distance relationnelle entre les jugements de valeur sociaux et économiques pour contrôler l'efficacité du réseau .....	176
<b>Tableau 15</b> : Déterminants externes des réseaux .....	179
<b>Tableau 16</b> : Les défis des déterminants des réseaux .....	181
<b>Tableau 17</b> : Déterminants des réseaux, défis et méta-fonctionnalités correspondants.....	186
<b>Tableau 18</b> : Indicateurs de réseau asymétrique efficace .....	193
<b>Tableau 19</b> : Organisations gouvernementales libanaises ayant un rôle régulateur .....	230
<b>Tableau 20</b> : Récapitulatif de l'impact de crise financière libanaise (2019) sur les entreprises .....	240
<b>Tableau 21</b> : Types et descriptions des variables de l'étude .....	251
<b>Tableau 22</b> : Mesures qui induisent des pressions institutionnelles .....	254
<b>Tableau 23</b> : Politiques RSE pertinentes.....	256
<b>Tableau 24</b> : Pratiques RSE pertinentes.....	257
<b>Tableau 25</b> : Réactivité institutionnelle des stratégies RSE .....	258
<b>Tableau 26</b> : L'échelle des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles.....	260
<b>Tableau 27</b> : Indicateurs de réseau efficaces selon différents déterminants .....	263
<b>Tableau 28</b> : Population cible par l'étude .....	280
<b>Tableau 29</b> : Données empiriques liées aux pressions institutionnelles avant/pendant la crise .....	296
<b>Tableau 30</b> : Différences moyennes des pressions institutionnelles avant/pendant la crise .....	299
<b>Tableau 31</b> : Observations empiriques correspondant aux hypothèses 1,2 et 3.....	301
<b>Tableau 32</b> : Comparaison entre les pressions institutionnelles .....	302
<b>Tableau 33</b> : Observations empiriques correspondant aux hypothèses 4 et 5.....	303

<b>Tableau 34</b> : Pourcentage de fréquence des stratégies de réactivité institutionnelle des entreprises.	305
<b>Tableau 37</b> : Fréquence observée et valeur de p entre les deux stratégies RSE, CA et CP .....	309
<b>Tableau 38</b> : Fréquence observée et valeur de p entre les stratégies DPP et autre stratégies RSE....	310
<b>Tableau 39</b> : Fréquence observée et valeur de p entre les stratégies DMF et autre stratégies RSE..	311
<b>Tableau 40</b> : Comparaison entre les catégories de RSE: convergente, crossvergente et divergente .	312
<b>Tableau 41</b> : Observations empiriques correspondant aux hypothèses 6 à 12.....	313
<b>Tableau 42</b> : Matrice de corrélation de Pearson .....	316
<b>Tableau 43</b> : Test de la linéarité du modèle de régression.....	318
<b>Tableau 44</b> : Test d'absence de valeurs aberrantes : résidus standardisés de données.....	319
<b>Tableau 45</b> : Teste l'indépendance des observations : valeurs de Durbin-Watson.....	319
<b>Tableau 46</b> : Les équations de régression.....	324
<b>Tableau 47</b> : Analyse de la variance .....	325
<b>Tableau 48</b> : Résultats des modèles d'influence .....	326
<b>Tableau 49</b> : Test de Wald pour déterminer les vraisemblances des modèles d'influences .....	328
<b>Tableau 50</b> : Observations empiriques correspondant aux hypothèses 13 à 19.....	329
<b>Tableau 51</b> : Littérature de validation / contradiction de l'hypothèse 1 .....	337
<b>Tableau 52</b> : Littérature de validation / contradiction de l'hypothèse 4 .....	338
<b>Tableau 53</b> : Littérature de validation / contradiction de hypothèse 2.....	340
<b>Tableau 54</b> : Littérature de validation / contradiction de l'hypothèse 5 .....	341
<b>Tableau 55</b> : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 3.....	343
<b>Tableau 56</b> : Littérature de validation de l'hypothèse 6 .....	349
<b>Tableau 57</b> : Littérature de validation des hypothèses 7 & 9.....	351
<b>Tableau 58</b> : Littérature de validation des hypothèses 7 & 10.....	352
<b>Tableau 59</b> : Littérature de validation d'hypothèses 8.....	354
<b>Tableau 60</b> : Littérature de validation d'hypothèses 11.....	355
<b>Tableau 61</b> : Littérature de validation d'hypothèses 12.....	356
<b>Tableau 62</b> : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 13.....	361
<b>Tableau 63</b> : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 14.....	363
<b>Tableau 64</b> : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 15.....	365
<b>Tableau 65</b> : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 16.....	368
<b>Tableau 66</b> : Littérature de validation / contradiction d'hypothèse 17.....	371
<b>Tableau 67</b> : Classement d'influence du niveau d'institutionnalisation sur déterminants du réseau .	372
<b>Tableau 68</b> : Cohérence interne de l'échelle.....	380

## LISTE DES ENCADREMENTS

<i>Encadré 1: Évaluation de l'impact de la crise sur les institutions gouvernementales libanaises (2021-2022).</i> .....	94
<b>Encadré 2 :</b> La théorie inter-organisationnelle .....	170
<b>Encadré 3:</b> Les types d'entreprises au Liban (Damalion, 2021).....	236
<i>Encadré 4: Vision du secteur industriel au Liban-2025, pour encouragement le DD</i> .....	282

## TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE 1: FONDEMENT THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RSE ET DES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS DANS LE CONTEXTE DE CRISE .....</b>	<b>25</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>26</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTERPRÉTATION INSTITUTIONNELLE À L'ADAPTATION POTENTIELLE DE LA RSE EN TEMPS DE CRISE.....</b>	<b>30</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 1 : La RSE entre l'intégration des valeurs et l'adaptation des stratégies .....</b>	<b>32</b>
1.1.1 Conceptualisation de la RSE.....	32
1.1.2 Adaptation de la RSE au fil du temps .....	34
1.1.3 Contenu multidimensionnel de la RSE .....	36
1.1.3.1 Formes de la RSE.....	37
1.1.3.2 Catégories de la RSE.....	37
1.1.3.3 Approches de la RSE.....	37
1.1.3.4 Valeurs de la RSE .....	39
1.1.3.4.1 Orientation de valeur intrinsèque .....	39
1.1.3.4.2 Orientation de valeur extrinsèque.....	40
1.1.3.5 Stratégies de la RSE .....	42
1.1.3.5.1 Orientation de parties prenantes externes .....	42
1.1.3.5.2 Orientation de parties prenantes internes.....	42
1.1.4 La RSE entre valeurs et stratégies des entreprises .....	42
1.1.4.1 L'imbrication des valeurs dans l'adaptation des stratégies RSE .....	42
1.1.4.2 Matrice des valeurs/stratégies RSE .....	45
1.1.5 Intégration des valeurs RSE dans un cadre institutionnel .....	47
1.1.6 Synthèse de la section .....	49
<b>Section 2 : L'adaptation de la RSE en temps de crise.....</b>	<b>50</b>
1.2.1 Rôle du cadre institutionnel en temps de crise.....	50
1.2.1.1 Signification des institutions et du cadre institutionnel.....	50
1.2.1.2 Signification des situations de crise .....	52
1.2.1.3 L'adaptation du cadre institutionnel de la RSE dans la gestion de résilience.....	54
1.2.2 Approche adaptative du cadre institutionnel de la RSE en temps de crise .....	57
1.2.2.1 L'adaptation de la RSE pour répondre aux besoins sociétales .....	57
1.2.2.2 L'adaptation de la RSE pour gagner en légitimité .....	60
1.2.3 Aspects adaptative du cadre institutionnel de la RSE.....	61
1.2.3.1 L'adaptation de l'aspect expressive de la RSE entre explicite et implicite .....	62
1.2.3.2 L'adaptation de l'aspect stratégique de la RSE entre convergence et divergence.....	63
1.2.3.2.1 Tendance à la convergence en temps de crise : model de développement durable .....	64
1.2.3.2.2 Tendance à la divergence en temps de crise : model commerciale à court terme.....	64
1.2.4 Synthèse de la section .....	66
<b>Section 3 : L'approche néo institutionnelle de l'adaptation de la RSE.....</b>	<b>68</b>
1.3.1 L'approche néo-institutionnelle : une approche en évolution continue .....	68
1.3.1.1 L'ancien institutionnalisme (1950-1970) .....	68
1.3.1.2 Le néo-institutionnalisme (1970-2000's).....	69
1.3.1.3 L'ancien versus néo-institutionnalisme.....	72
1.3.2 L'approche néo-institutionnelle : l'isomorphisme de la RSE.....	73
1.3.2.1 Types d'isomorphisme.....	73
1.3.2.2 L'isomorphisme institutionnel .....	74

1.3.2.2.1	Pressions institutionnelles en faveur de l'isomorphisme de la RSE.....	75
1.3.2.2.1.1	Pressions institutionnelles indirectes .....	76
1.3.2.2.1.2	Pressions institutionnels directs.....	78
1.3.2.2.2	Catalyseurs des pressions institutionnelles.....	79
1.3.2.2.2.1	Recherche de légitimité .....	80
1.3.2.2.2.2	Changements culturels.....	80
1.3.2.2.2.3	Choc de crise .....	80
1.3.3	Le cadre néo-institutionnel pour définir l'adaptation de la RSE.....	81
1.3.4	Synthèse de la section .....	83
<b>Conclusion .....</b>		<b>84</b>
<b>CHAPITRE 2 : L'INFLUENCE DE CRISE SUR LE NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE.....</b>		<b>85</b>
<b>Introduction.....</b>		<b>85</b>
<b>Section 1 : L'influence de crise sur les pressions institutionnelles.....</b>		<b>88</b>
2.1.1	La théorie néo-institutionnelle : une théorie pertinente .....	88
2.1.2	Pressions institutionnelles directes pendant les crises .....	90
2.1.2.1	Pressions coercitives pour l'institutionnalisation de la RSE.....	90
2.1.2.2	Pressions mimétiques pour l'institutionnalisation de la RSE.....	96
2.1.2.3	Pressions normatives pour l'institutionnalisation de la RSE.....	100
2.1.3	Synthèse de la section .....	105
<b>Section 2 : Continuum de l'institutionnalisation des stratégies RSE.....</b>		<b>106</b>
2.2.1	Réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles .....	106
2.2.1.1	Continuum d'institutionnalisation de la RSE .....	106
2.2.1.2	Continuum de phases d'institutionnalisation de la RSE .....	107
2.2.1.3	Continuum de modèles de dynamisme institutionnel de la RSE.....	108
2.2.1.4	Continuum de stratégies et tactiques institutionnelles de la RSE.....	110
2.2.1.5	Continuum de référence de la RSE .....	113
2.2.2	Schématisation de référence de l'adaptation de la RSE en temps de crise .....	114
2.2.3	Synthèse de la section .....	116
<b>Section 3 : Réactivité institutionnelle des organisations en temps de crise .....</b>		<b>117</b>
2.3.1	Convergence institutionnelle de stratégies RSE en situation de crise.....	117
2.3.1.1	Conformité institutionnelle passive de la RSE.....	117
2.3.1.2	Conformité institutionnel active de la RSE .....	120
2.3.2	Cross-vergence institutionnelle de stratégies RSE en situation de crise .....	123
2.3.2.1	Découplage politique-pratique de la RSE .....	127
2.3.2.2	Découplage moyens-fins de la RSE .....	130
2.3.2.3	Enjeux et défis potentiels du découplage institutionnel .....	132
2.3.3	Divergence institutionnelle de stratégies RSE en situation de crise .....	135
2.3.3.1	Désinstitutionnalisation partielle de la RSE.....	135
2.3.3.2	Désinstitutionnalisation complète de la RSE.....	138
2.3.4	Synthèse de la section .....	142
<b>Conclusion .....</b>		<b>143</b>
<b>CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DU NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE POUR RÉPONDRE AUX DEFIS DES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS EN TEMPS DE CRISE.....</b>		<b>145</b>
<b>Introduction.....</b>		<b>145</b>
<b>Section 1 : Relation RSE et réseau efficace dans le cadre de la gestion de crise.....</b>		<b>148</b>
3.1.1	L'approche de la gestion de crise par l'innovation sociale .....	148
3.1.2	Cycle de l'innovation sociale: adaptation RSE, réseaux efficaces et résilience .....	149
3.1.2.1	Relation entre réseaux efficaces et résilience .....	151
3.1.2.1.1	Résilience organisationnelle : une stratégie d'adaptation.....	153
3.1.2.1.2	Résilience organisationnelle : une stratégie de sensibilisation .....	154
3.1.2.2	Relation entre la résilience organisationnelle et l'innovation sociale.....	156
3.1.2.3	Relation entre l'innovation sociale et l'adaptation de la RSE .....	158
3.1.2.4	Relation entre l'adaptation de la RSE et les réseaux efficaces .....	159

3.1.2.4.1	Signification et conceptualisation des réseaux inter-organisationnels.....	159
3.1.2.4.1.1	Signification des réseaux inter-organisationnels .....	159
3.1.2.4.1.2	Enjeux de construction des réseaux inter-organisationnels .....	160
3.1.2.4.1.3	Caractéristiques des réseaux inter-organisationnels .....	162
3.1.2.4.2	Stratégies RSE comme incitation à l'intégration dans des réseaux .....	164
3.1.2.4.3	La RSE et la coopération en réseaux: relation au bénéfice des parties prenantes.....	167
3.1.3	Synthèse de la section .....	168
<b>Section 2</b>	<b>Structurer les réseaux organisationnels pour gagner en efficacité .....</b>	<b>169</b>
3.2.1	L'efficacité des réseaux.....	169
3.2.1.1	Mesurer l'efficacité des réseaux .....	170
3.2.1.2	Défis dominants des réseaux .....	171
3.2.2	Approches pour structurer les réseaux .....	172
3.2.2.1	Structuration du réseau par l'encastrement relationnel .....	173
3.2.2.1.1	Approche de type « confiance mutuelle » et de « path dependency » .....	173
3.2.2.1.2	Approche de type « niveau d'opportunisme souhaitable » .....	174
3.2.2.1.3	Approche de la « distance relationnelle » .....	176
3.2.2.2	Structuration du réseau par l'encastrement structurel .....	178
3.2.2.2.1	Approche de « marché et hiérarchie» et de « théorie des jeux » .....	178
3.2.2.2.2	Approche des « déterminants externes » .....	178
3.2.2.2.2.1	Déterminants du réseau .....	178
3.2.2.2.2.2	Déterminants du réseau avec les défis correspondants .....	180
3.2.3	Structuration du réseau au prisme du développement durable.....	181
3.2.3.1	Rôle de la RSE en intégrant l'encastrement relationnel / structurel de réseau.....	183
3.2.3.2	Interférences potentielles de la RSE aux différents niveaux structurels des réseaux .....	183
3.2.4	Base théorique de la relation RSE et réseau efficace .....	184
3.2.4.1	Modèle de méta-fonctionnalités pour répondre aux défis des réseaux .....	184
3.2.4.2	L'institutionnalisation de la RSE pour répondre aux défis des réseaux .....	185
3.2.5	Synthèse de la section .....	188
<b>Section 3</b>	<b>L'influence du niveau institutionnel de la RSE sur la structuration des réseaux .....</b>	<b>190</b>
3.3.1	Défi réseau asymétrie : instrumentaliser les différences de pouvoir.....	190
3.3.2	Défi réseau réciproque : créer une structure collaborative.....	195
3.3.3	Défi réseau efficace : partager des objectifs harmonieux visant l'efficacité .....	200
3.3.4	Défi réseau stable : réaliser la stabilité.....	203
3.3.5	Défi réseau légitime : distinguer les intérêts de légitimité du parasitisme.....	208
3.3.6	Synthèse de la section .....	213
<b>Conclusion</b>	<b>.....</b>	<b>214</b>
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</b>	<b>.....</b>	<b>216</b>
<b>PARTIE 2: L'INFLUENCE DU NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE SUR L'EFFICACITÉ DES RÉSEAUX ORGANISATIONNELS : L'INTERPRÉTATION EMPIRIQUE</b>	<b>.....</b>	<b>219</b>
<b>INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE</b>	<b>.....</b>	<b>220</b>
<b>CHAPITRE 4 : L'ÉTUDE EMPIRIQUE : CONTEXTE, CONCEPTS ET MODÈLE THÉORIQUE A TESTER</b>	<b>.....</b>	<b>223</b>
<b>Introduction</b>	<b>.....</b>	<b>223</b>
<b>Section 1</b>	<b>L'étude empirique : contexte spatial, temporel et institutionnel.....</b>	<b>225</b>
4.1.1	Le Liban et les crises libanaises.....	225
4.1.1.1	Le Liban .....	225
4.1.1.2	Crises libanaises implicites (2011- 2019).....	226
4.1.1.3	Crises libanaises explicites (après 2019).....	226
4.1.2	La RSE au Liban.....	227
4.1.2.1	L'introduction de la RSE au Liban.....	227
4.1.2.2	Les champs organisationnels au Liban.....	228
4.1.2.2.1	Pré-qualifications institutionnelles du champ organisationnel .....	228
4.1.2.2.2	Champs organisationnels au Liban avant les crises.....	229
4.1.2.2.3	Champs organisationnels au Liban pendant les crises.....	232

4.1.2.2.3.1	Système national des affaires au Liban pendant les crises.....	233
4.1.2.2.3.2	Système international des affaires au Liban pendant les crises .....	235
4.1.2.3	La RSE au Liban en période de pré-crise (2011-2019).....	237
4.1.2.4	La RSE au Liban en période de crise (après 2019) .....	238
4.1.3	Réseaux efficaces comme pilier de la résilience des entreprise libanaise.....	241
4.1.4	Synthèse de la section .....	242
<b>Section 2</b>	<b>L'étude empirique : méthodologie, méthode et concepts .....</b>	<b>244</b>
4.2.1	Les paradigmes épistémologiques .....	244
4.2.1.1	Le Paradigme positiviste .....	244
4.2.1.2	Le paradigme constructiviste.....	244
4.2.1.3	Le paradigme interprétativiste.....	245
4.2.2	La justification du paradigme épistémologique adopté.....	245
4.2.3	Méthodologie de la thèse .....	246
4.2.4	Méthode adoptée.....	247
4.2.5	Concepts de l'étude empirique.....	249
4.2.5.1	Première partie : l'influence de crise sur le niveau d'institutionnalisation de la RSE.....	252
4.2.5.1.1	Variable indépendante : situation de crise .....	253
4.2.5.1.2	Variable Médiatrice 1 : pressions institutionnelles .....	253
	Variable Médiatrice 2 : réponse de l'entreprise aux pressions institutionnelles .....	255
4.2.5.1.3	Variable dépendante : Déterminer les niveaux d'institutionnalisation de RSE .....	260
4.2.5.1.3.1	Continuum ordinal du niveau d'institutionnalisation de la RSE .....	260
4.2.5.2	Deuxième partie : l'influence du niveau d'institutionnalisation sur l'efficacité du réseau .	261
4.2.5.2.1	Variable indépendante : niveaux d'institutionnalisation de la RSE.....	261
4.2.5.2.2	Variable dépendante : efficacité des réseaux inter-organisationnels .....	262
4.2.6	Synthèse de la section .....	263
<b>Section 3</b>	<b>L'étude empirique : cadres conceptuelles et théoriques .....</b>	<b>265</b>
4.3.1	Cartographie du cadre conceptuel.....	265
4.3.2	Questions de la recherche : Premier cadre theorique .....	267
4.3.2.1	Question # 1 : Pressions institutionnel direct .....	267
4.3.2.2	Question # 2 : Niveau d'institutionnalisation de la RSE pendant la crise.....	269
4.3.2.3	Schématisation du premier cadre théorique.....	271
4.3.3	Questions de la recherche : Deuxième cadre théorique .....	272
4.3.3.1	Question # 3 : Relation d'institutionnalisation de RSE et réseaux efficaces.....	272
4.3.3.2	Schématisation du deuxieme cadres theorique .....	274
4.3.4	Synthèse de la section .....	275
<b>Conclusion .....</b>	<b>276</b>	
<b>CHAPITRE 5 : L'ÉTUDE EMPIRIQUE : ACCÈS AU TERRAIN ET ANALYSE DES DONNÉES .....</b>	<b>278</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>278</b>	
<b>Section 1 : Accès au terrain .....</b>	<b>280</b>	
5.1.1	Description de la population ciblée.....	280
5.1.1.1	Population cible : taille et caractéristiques .....	280
5.1.1.2	Population cible : défis et visions.....	281
5.1.1.3	Population cible : préoccupations sociales .....	284
5.1.2	L'intégrité de l'échantillon retenu .....	285
5.1.2.1	Analyse descriptive de l'échantillon .....	285
5.1.2.2	Taille de l'échantillon.....	287
5.1.3	Présentation, évaluation et validation de l'outil de collecte de données.....	289
5.1.3.1	Outil de collecte de données adopté : le questionnaire.....	289
5.1.3.2	Validité de l'outil de collecte de données .....	289
5.1.3.3	Version finale du questionnaire.....	289
5.1.3.4	Architecture du questionnaire .....	290
5.1.3.5	Mode d'administration du questionnaire .....	293
5.1.4	Validité primaire des données collectées .....	294
5.1.5	Synthèse de la section .....	294
<b>Section 2 : Premier cadre : l'influence de la crise sur les niveaux d'institutionnalisation de RSE .</b>	<b>295</b>	

5.2.1	Description du processus d'analyse des données empiriques.....	295
5.2.2	Analyse des données relatives à la Question #1.....	296
5.2.2.1	Résultats des données collectées .....	296
5.2.2.2	Test t pour comparer la différence entre les moyennes .....	297
5.2.2.3	Validation confirmatoire : l'effet de taille du test du $\eta$ -carré .....	298
5.2.2.4	Évaluation du modèle théorique : hypo (1 à 5) et hypo T .....	299
5.2.2.4.1	Test T pour tester les hypothèses 1, 2 et 3 .....	299
5.2.2.4.2	Test T pour tester l'hypo HT .....	300
5.2.2.4.3	Validation confirmatoire : l'effet de taille $\eta$ -carré.....	300
5.2.2.5	Évaluation du modèle théorique : hypothèses (4 & 5) .....	301
5.2.2.5.1	Test T pour tester les hypothèses 4 et 5 .....	301
5.2.2.5.2	Validation confirmatoire : l'effet de taille $\eta$ -carré.....	302
5.2.3	Analyse des données relatives à la Question #2.....	304
5.2.3.1	Résultats des données collectées .....	305
5.2.3.2	Test du khi-deux de qualité de l'ajustement .....	306
5.2.3.3	Évaluation du modèle théorique : hypo (6 à 12) .....	307
5.2.3.4	Validation confirmatoire : l'effet de taille du test du Khi-deux .....	312
5.2.4	Synthèse de la section .....	313
<b>Section 3 : Deuxième cadre : l'influence du niveau d'institutionnalisation de la RSE sur l'efficacité du réseau .....</b>		<b>314</b>
5.3.1	Analyse des données relatives à la Question #3.....	314
5.3.2	Modèle relationnelle : analyse de corrélation .....	314
5.3.2.1	Méthode statistique .....	314
5.3.2.2	Résultats des données collectées : matrice de corrélation .....	315
5.3.3	Modèle structurelle : analyse de régression .....	317
5.3.3.1	Évaluation de la qualité du modèle de régression .....	317
5.3.3.1.1	La linéarité du modèle de régression .....	317
5.3.3.1.2	L'absence de valeurs aberrantes .....	318
5.3.3.1.3	Indépendance des observations .....	319
5.3.3.1.4	Normalité du modèle .....	320
5.3.3.1.5	Homoscédasticité des données .....	321
5.3.3.2	Méthode statistique pour l'analyse de régression.....	323
5.3.3.3	Résultats des données collectées relatives à l'analyse de régression .....	324
5.3.3.3.1	Équations du modèle structurel .....	324
5.3.3.3.2	Évaluation du modèle théorique : hypo (13 à 19).....	324
5.3.3.3.2.1	Test des hypo 13 à 17 .....	326
5.3.3.3.2.2	Validation confirmatoire : l'effet de taille du test du Cohen's $f^2$ .....	327
5.3.3.3.2.3	Test des hypo 18 & 19.....	328
5.3.3.3.2.4	Validation confirmatoire : test Wald de vraisemblance des modèles d'influences.....	328
5.3.4	Synthèse de la section .....	329
<b>Conclusion .....</b>		<b>331</b>
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET VALIDATION DES RÉSULTATS .....</b>		<b>333</b>
<b>Introduction.....</b>		<b>333</b>
<b>Section 1 : Discussion du premier cadre théorique.....</b>		<b>334</b>
6.1.1	Discussion des résultats de la première question Q1 .....	334
6.1.2	Évaluation des hypothèses liées aux pressions institutionnelles .....	335
6.1.2.1	Hypothèses liées aux pressions coercitives .....	335
6.1.2.2	Hypothèses liées aux pressions mimétiques.....	339
6.1.2.3	Hypothèse liée aux pressions normatives.....	341
6.1.2.4	Vision globale de l'influence de crise sur les pressions institutionnelles.....	344
6.1.3	Discussion des résultats de la deuxième question Q2.....	346
6.1.4	Évaluation des hypothèses liées aux réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles .....	347
6.1.4.1	Hypothèse liée aux réponses convergentes : conformité institutionnelle passive/active... ..	348
6.1.4.2	Hypothèses liées aux réponses cross-vergentes : découplage institutionnel moyens-fins/politiques-pratiques.....	349
6.1.4.3	Hypothèse liée aux réponses divergentes : désinstitutionnalisation partielle/complète .....	353

6.1.4.4	Hypothèses liées à la convergence, cross-vergence et divergence institutionnelles.....	354
6.1.5	Synthèse de la section.....	357
<b>Section 2</b>	<b>: Discussion du deuxième cadre théorique.....</b>	<b>358</b>
6.2.1	Discussion des résultats de la troisième question Q3.....	358
6.2.2	Évaluation des hypothèses concernant l'influence du NI sur l'efficacité du RIO.....	359
6.2.2.1	Hypothèse liée à l'asymétrie du réseau.....	359
6.2.2.2	Hypothèse liée à la réciprocité du réseau.....	362
6.2.2.3	Hypothèse liée à l'efficacité du réseau.....	364
6.2.2.4	Hypothèse liée à la stabilité du réseau.....	366
6.2.2.5	Hypothèse liée à la légitimité du réseau.....	369
6.2.2.6	Hypothèse liée au classement de l'influence des NI sur les déterminants des réseaux.....	372
6.2.3	Synthèse de la section.....	373
<b>Section 3</b>	<b>: Validité et fiabilité de la recherche.....</b>	<b>374</b>
6.3.1	Modèle de la vraie valeur.....	374
6.3.2	Validité interne.....	375
6.3.2.1	Cohérence interne du processus de recherche.....	376
6.3.2.2	Validation du contenu : Pré-test de l'outil de mesure.....	376
6.3.2.3	Validation du format et de l'échelle.....	378
6.3.2.4	Rigueur du processus de recherche.....	379
6.3.3	Validité du construit.....	379
6.3.4	Validité prédictive.....	381
6.3.4.1	Validité convergente.....	381
6.3.4.2	Validité divergente.....	381
6.3.5	Validité externe.....	382
6.3.6	Synthèse de la section.....	383
<b>Conclusion</b>	<b>.....</b>	<b>384</b>
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE</b>	<b>.....</b>	<b>386</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>.....</b>	<b>390</b>
Synthèse de la thèse.....		390
Contributions théoriques, managériales et méthodologiques.....		397
Contribution théorique.....		397
Contributions managériales.....		400
Contributions méthodologiques.....		402
Limites de la recherche.....		402
Voies futures de recherche.....		404
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>406</b>
<b>ANNEXE</b> .....		<b>438</b>
<b>LIST DES ABBREVIATIONS</b> .....		<b>443</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....		<b>445</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....		<b>447</b>
<b>LISTE DES ENCADREMENTS</b> .....		<b>449</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....		<b>450</b>

