



**GROUPE INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**
Centre des Etudes Doctorales en Gestion
Laboratoire de de Recherche en Management (LAREM)

Thèse présentée par

Omar BENAICHA

Pour l'obtention de titre de :

DOCTEUR en SCIENCES de GESTION

**La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs
déterminants, rôles et interactions des acteurs.**

Membres du Jury

Président : Professeur Abdenbi LOUITRI
Université Cadi Ayyad, Marrakech

Directeur de Thèse : Professeur Rachid M'RABET
Groupe ISCAE, Casablanca

Rapporteurs : Professeur Jacques IGALENS
Université Toulouse, Toulouse

Professeure Sandrine BERGER-DOUCE
Ecole des Mines de Sainte Etienne

Suffragants : Professeur Mohamed Larbi SIDMOU
Université Cadi Ayyad, Marrakech

Monsieur Brahim TOUIMI BENJELLOUN
Administrateur Directeur Général de BMCE BANK OF AFRICA

Thèse soutenue à Casablanca le 17 janvier 2017

Le Groupe ISCAE n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

A ma Famille

A ma femme Sanaa et mes enfants Saad, Youssef et Farouk

Remerciements

De nombreuses personnes m'ont apporté un précieux soutien tout au long de la réalisation de cette thèse de doctorat. Je voudrais en tout premier exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, le professeur Rachid M'RABET directeur du centre des études doctorales du groupe ISCAE, pour l'encadrement de ma recherche, ses conseils et son implication tout au long de mon travail de thèse. Sa rigueur, sa confiance, ainsi que son œil critique m'ont été d'une aide inestimable pour l'amélioration de la qualité de mon travail. Qu'il voit dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.

J'exprime encore toute ma gratitude aux dirigeants et responsable RSE qui ont participé à l'enquête empirique et aux diverses discussions sur la RSE au Maroc et à ma problématique de recherche. Je remercie spécialement mon ami Adnane FOUNOUN pour son soutien lors de la réalisation de l'enquête empirique.

Cette thèse n'aurait jamais abouti sans le soutien de Sanaa, ma femme. Mes plus profonds remerciements pour sa patience et sa générosité. Je remercie également du fond du cœur mes enfants, les membres de ma famille et les personnes qui me sont le plus proches qui ont vécu avec moi les hauts et les bas durant la réalisation de ce projet. Je les remercie d'avoir supporté mes états d'âme dans les moments les plus difficiles. Mes remerciements affectueux et chaleureux s'adressent à eux.

À vous tous MERCI BEAUCOUP !

Omar BENAICHA

« Quiconque prétend s'ériger en juge de la vérité et du savoir s'expose à périr sous les éclats de rire puisque nous ignorons comment sont réellement les choses et que nous n'en connaissons que la représentation que nous en faisons ».

Albert Einstein (1879-1955)

Résumé

La RSE est un concept protéiforme qui se développe dans toutes les régions du monde. Depuis ses origines éthiques américaines, le concept a évolué pour embrasser d'autres acceptions économiques, managériales, voire politiques. Le résultat de cette évolution est un concept complexe qui ne se diffuse pas de la même façon dans les différentes géographies. Au niveau de la recherche, plusieurs théories et modèles ont été développés pour comprendre l'évolution puis la diffusion du concept. De façon synthétique deux approches s'opposent sur le plan conceptuel et sur le plan de la diffusion géographique de la RSE. D'une part, une tendance à l'universalisation du concept, d'autre part, une tendance accrue vers la contextualisation sont observées. Si l'approche, en Amérique, est qualifiée d'explicite et utilitariste fondée sur des déterminants éthiques et philanthropiques, en Europe elle est plutôt implicite, coordonnée et fondée sur des déterminants institutionnels et organisationnels. Au niveau des pays en développement, les modalités de diffusion de la RSE ont des points en commun mais présentent aussi des différences d'un pays à l'autre tenant compte des contextes et des environnements locaux. Cet état de fait a été expliqué dans la littérature par différents déterminants tels que la culture et les valeurs locales, y compris religieuses, la nature des dynamiques institutionnelles et leur maturité ainsi que la nature des relations avec les parties prenantes. C'est dans ce cadre que nous proposons d'approfondir la recherche sur la diffusion de la RSE dans les pays en développement en étudiant l'exemple du Maroc. Pour ce faire nous avons établi un état des lieux de la RSE au Maroc puis nous avons choisi un cadre théorique basé sur la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes et sur les modèles de la RSE pour proposer un modèle théorique tenant compte des principaux déterminants de la diffusion de la RSE identifiés dans la littérature. Nous avons ensuite abordé notre terrain de recherche en se basant sur une méthodologie de recherche mixte qui nous a permis, dans un premier temps, d'étudier 4 cas d'entreprises en vue d'affiner notre modèle théorique, et dans un deuxième temps, de tester le modèle sur un échantillon de 151 entreprises engagées dans la RSE. Si les résultats de notre recherche confirment en grande partie les hypothèses de la recherche, ils permettent de mettre en évidence des particularités propres au Maroc. Notre recherche met en évidence institutionnalisation plus forte de la RSE autour des relations avec les PP. Cette recherche s'inscrit dans la continuité de travaux néo-institutionnels mais prend en compte également la dimension « Relations avec les parties prenantes » qui est au centre de la dynamique RSE marocaine.

Mots clés : RSE, Partie Prenante, contexte, Cadre institutionnel, Stratégie, Diffusion.

Abstract

CSR is a complex concept that develops in all regions of the world. Since its American ethical origins, the concept has evolved to embrace other economic, managerial and even political concepts. The result of this evolution is that CSR does not disseminate in the same way in the different geographies. At the research level, several theories and models have been developed to understand the evolution and diffusion of the concept. In summary, there are two opposing approaches about the concept and its geographical spread. In one hand, the universalization of the concept, and in the other hand, increased tendencies toward contextualization are observed. While the approach in America is described as explicit and utilitarian based on ethical and philanthropic determinants, in Europe it is rather implicit, coordinated and based on institutional and organizational determinants. At the level of developing countries, the methods for disseminating CSR have points in common but also differ from one country to another, taking into account local contexts and environments. This has been explained in the literature by different determinants such as local culture and values, including religious values, the nature of institutional dynamics and their maturity, and the nature of relationships with stakeholders. It is within this framework that we propose to deepen research on the diffusion of CSR in developing countries by studying the example of Morocco. In order to do this we have established an inventory of CSR practices in Morocco and we have chosen a theoretical framework based on neo-institutional theory and stakeholder theory and on CSR models to propose a theoretical model. This model takes into account the main determinants of the diffusion of CSR identified in the literature. We then approached our research field on the basis of a mixed research methodology which allowed, in first step, to study four cases of firms in order to refine our theoretical model and, in second step, to test the Model on a sample of 151 companies engaged in CSR. If the results of our research largely confirm the hypotheses of the research, they make it possible to highlight specific topics for Morocco. Our research highlights stronger institutionalization of CSR around relationships with PPs. This research is a continuation of neo-institutional work but also takes into account the dimension "Stakeholders Relationship" which is at the center of the Moroccan CSR dynamics.

Key words: CSR, Stakeholder, Context, Institutional framework, Strategy, Diffusion.

المسؤولية المجتمعية للشركات (م.م.ش) هو مفهوم متلون و يشهد نموا مطردا في جميع مناطق العالم. منذ أصوله

الأخلاقية في الولايات المتحدة، تطور مضمونه ليحتضن معان أخرى إقتصادية وإدارية وحتى سياسية. ونتيجة لهذا التطور فهو مفهوم معقد لا ينتشر بنفس الطريقة في المناطق الجغرافية المختلفة. على مستوى الأبحاث الأكاديمية، وضعت عدة نظريات ونماذج لفهم تطور ونشر هذا المفهوم. هناك نهجين متعارضين على المستوى النظري ومن حيث الانتشار الجغرافي لم.م.ش. من ناحية، هناك ميل إلى تعميم هذا المفهوم، ومن ناحية أخرى، لوحظ ازدياد الميل نحو دراسته في كل سياق على حدة. إذا كان للمفهوم في أمريكا مضمون صريح مبني على المحددات الأخلاقية والإنسانية فإن في أوروبا للمفهوم معنى ضمني و مبني على محددات مؤسسية وتنظيمية. في البلدان النامية، ينتشر مفهوم م.م.ش بطرق مختلفة من بلد إلى آخر أخذ في الاعتبار السياقات والبيئات المحلية. وما تفرزه من محددات مختلفة مثل الثقافة والقيم المحلية، بما في ذلك الدينية، وطبيعة الديناميكية المؤسسية والنضج وطبيعة العلاقات مع أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق نقترح إجراء مزيد من البحوث على انتشار مفهوم م.م.ش في البلدان النامية من خلال دراسة مثال المغرب. للقيام بذلك حاولنا حصر المسؤولية الاجتماعية للشركات في المغرب، و اخترنا إطارا نظريا على أساس النظرية المؤسسية الجديدة ونظرية أصحاب المصلحة ونماذج م.م.ش وعمدنا إلى إقتراح نموذج نظري مع الأخذ بعين الاعتبار المحددات الرئيسية لانتشار م.م.ش. قمنا في ما يخص أليات البحث باستعمال منهجية بحثية مشتركة تسمح لنا، في البداية، بدراسة حالات أربع شركات لصقل نموذجنا النظري، وثانيا، لاختبار النموذج على عينة من 151 شركة تعمل في مجال م.م.ش.

إذا كانت نتائج بحثنا تؤكد إلى حد كبير الافتراضات المستقاة من البحوث، فإنها تساعد على تسليط الضوء على الخصوصيات المغربية. لعل أهمها المأسسة القوية لم.م.ش في جميع أنحاء العلاقات مع الأطراف أصحاب المصالح. هذا البحث إذن هو استمرار العمل بالنظرية المؤسسية الجديدة لكن مع

أخذ بعين الاعتبار بعد "العلاقات مع أصحاب المصلحة" الذي يعتبر أساسيا في دينامية إنتشار م.م.ش في المغرب

كلمات البحث: م.م.ش، أصحاب المصلحة والسياق والإطار المؤسستي

Liste des abréviations

ACP : Analyse en Composante Principale
AFE : Analyse Factorielle Exploratoire
AVE : Average Variance Extracted
BAM : Bank Al Maghrib
CED: Committee for Economic Development
CGEM: Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CSV: Corporate Shared Value
DD: Développement Durable
ESG: Environnement, Social et Gouvernance
FMN: Firmes Multinationales
GOF : Good For Fitness
GRH : Gestion des Ressources Humaines
GRI : Global Reporting Initiative
HCP : Haut-Commissariat au Plan
GPBM : Groupement Professionnel des Banques du Maroc
ISR : Investissement socialement Responsable
ISO : International Standardisation Organization
INDH : Initiative Nationale de Développement Humain
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD : Objectif de Développement Durable
OIT : Organisation Internationale du Travail
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONU : Organisation des Nations Unies
ONSSA : Office National de Sécurité Sanitaire des Aliments
ORMVA : Office Régional de Mise en Valeur Agricole
PP : Partie Prenante
PSE : Performance Sociétale de l'Entreprise
PRI : Principles for Responsible Investment
PLS: Partial Least Squares
RBC: Responsible Business Conduct
RSE: Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
TNI : Théorie Néo-Institutionnelle
TPP : Théorie des Parties Prenantes

Table des matières

Liste des abréviations.....	9
Introduction générale	13
Chapitre 1 : La RSE : Genèse, évolution et diffusion.....	26
1.1. Evolution généalogique du concept de la RSE.....	27
1.1.1. La RSE 1 : Emergence et fondation académique du concept de RSE	27
1.1.2. La RSE2 : la RSE en quête de contenu pragmatique.....	33
1.1.3. De la RSE2 à la PSE : la RSE en quête de légitimation et de résultats mesurables	37
1.1.4. Evolution du rôle de l'entreprise : Vers de nouvelles conceptions de la RSE	43
1.1.5. Synthèse de l'évolution du concept de la RSE.....	49
1.2. Diffusion la RSE.....	55
1.2.1. La RSE entre universalité et spécificités locales.....	55
1.2.2. Les initiatives institutionnelles en faveur de la diffusion de la RSE.....	58
1.2.3. Les leviers normatifs de diffusion de la RSE.....	70
1.2.4. La diffusion géographique de la RSE	80
Chapitre 2 : Cadre théorique de la recherche.....	93
2.1. Cadre théorique général de la recherche.....	94
2.1.1. Choix du cadre théorique général de de la recherche	94
2.1.2. Rôle déterminant des facteurs institutionnels :	103
2.1.3. Le rôle déterminant des parties prenantes.....	114
2.1.4. Modèles théoriques de la RSE	129
2.2. Proposition d'un cadre théorique contextuel pour la recherche.....	138
2.2.1. Constats théoriques et Questions de la recherche	138
2.2.2. Contexte de la diffusion de la RSE : proposition d'un cadre d'analyse.....	142
2.2.3. Synthèse des Hypothèses et Modèle préliminaire de la recherche	168
Conclusion du chapitre	181
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	183
Introduction du chapitre.....	183
3.1. Paradigmes épistémologiques et positionnement de la recherche	183
3.1.1. Les différents paradigmes épistémologiques	185
3.1.2. Positionnement de la recherche.....	190
3.2. Conception de la recherche.....	192
3.2.1. Les différentes méthodes de recherche	192
3.2.2. La méthodologie retenue pour la recherche.....	195

3.2.3. L'approche de la recherche	195
3.2.4. Synthèse de la conception de la recherche	200
3.3. Méthodes de collecte et d'analyse des données	202
3.3.1. Etude qualitative.....	203
3.3.2. Etude quantitative.....	217
Conclusion du chapitre	234
Chapitre 4 : Etude exploratoire de la diffusion de la RSE au Maroc.....	235
Introduction.....	235
4.1. Evolution du cadre institutionnel marocain	235
4.2. Les initiatives de promotion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc	246
4.3. Etude qualitative des facteurs de Diffusion de la RSE : Cas de quatre entreprises	269
4.3.1. Cas de l'entreprise A	270
4.3.2. Etude cas de l'entreprise B :	278
4.3.3. Etude de cas de l'entreprise C :	285
4.3.4. Etude de cas de l'entreprise D :	290
4.3.5. Synthèse des 4 études de cas	296
4.3.6. Validation des items relatifs aux variables	300
4.3.7. Affinement des variables et du modèle de la recherche :	306
Conclusion	308
Chapitre 5 : Etude empirique des facteurs déterminants de la diffusion de la RSE au sein des entreprises au Maroc : Test du modèle de recherche	309
Introduction.....	309
5.1. Analyse descriptive des données quantitatives	310
5.1.1. Déroulement et Analyse descriptive de l'échantillon de l'enquête	310
5.1.2. Analyse descriptive des pratiques RSE mises en œuvre par les entreprises	318
5.2. Analyse de la qualité, de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure et du modèle structurel	325
5.2.1. Analyse Factorielle exploratoire	325
5.2.1.5. Au niveau des pratiques RSE :	329
5.2.2. Analyse factorielle confirmatoire : qualité et fiabilité des éléments du modèle	330
5.2.3. La qualité du modèle structurel.....	335
5.3. Test des hypothèses et du modèle de recherche.....	336
5.3.1. Rappel des hypothèses et de la méthodologie de test	336
5.3.2. Analyse des relations structurelles et ajustement du modèle:	338
5.3.3. Test de l'effet modérateur des variables sociodémographiques.....	344
5.3.4. Test du modèle structurel au niveau des sous-groupes de l'échantillon	347

5.4.	Triangulation des résultats de la phase qualitative et de la phase quantitative	349
5.4.1.	A la lumière des résultats de l'étude quantitative.....	349
5.4.2.	A la lumière des résultats de l'étude qualitative.....	350
5.5.	Interprétation et Discussion des résultats.....	354
5.5.1.	Résultats des tests du modèle structurel :.....	354
5.5.2.	Affinements théoriques	369
5.5.3.	Vers une superposition des modèles de diffusion de la RSE	374
5.5.4.	Implications pratiques pour la diffusion de la RSE au Maroc	378
	Conclusion générale.....	387
	Bibliographie.....	401
	Liste des figures	435
	Liste des tableaux.....	437
	Annexes.....	440

Introduction générale

La viabilité des modèles sociaux et économiques actuels fait l'objet de débats intenses. Ces débats concernent aussi bien les problèmes financiers, humains et de gouvernance des organisations que les problèmes de la société. Au centre de ces débats, l'entreprise fait face à des enjeux, à des questions, voire des critiques, sur son rôle et sa contribution à la résolution des questions sociales, économiques et environnementales. La participation active du secteur privé à la dernière conférence des parties (COP22) à Marrakech sur le climat confirme ce rôle. Plusieurs entreprises internationales et locales ont présentés leurs solutions pour le climat et, plus généralement, leurs actions dans le domaine de la RSE. Cette contribution, de plus en plus présentée comme la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)¹, est devenue un thème incontournable, porté par le monde académique, le monde des affaires et la société civile.

Au niveau académique, les recherches récentes essaient d'explorer d'autres alternatives à la pensée américaine de la RSE, libérale et axée sur la production et la maximisation de la valeur. Les recherches plaident pour une approche plus universelle intégrant des dimensions politiques et sociales (Turcotte & Salmon, 2009). La recherche sur la RSE a traversé plusieurs périodes, chaque période a apporté sa propre contribution tout en s'appuyant sur les acquis des périodes récentes pour arriver à un concept de RSE complexe, protéiforme et mobilisant de multiples fondements et approches. Pasquero (2005, 2013) qualifie cette évolution de sédimentation, elle est le fruit des interactions du monde académique avec les milieux d'affaires qui, depuis 50 ans, sollicitent la recherche afin de proposer des analyses et des approches d'opérationnalisation de la RSE pour faire face aux demandes et pressions sociétales.

Au niveau du monde des affaires, l'évolution conceptuelle de la RSE traduit le développement et le changement des préoccupations autour du rôle de l'entreprise. Interpellées au sujet des externalités de leurs différentes activités, les entreprises intègrent des pratiques de plus en plus enracinées dans leurs stratégies managériales (Attarça & Jacquot, 2005), allant jusqu'à une véritable industrialisation du concept de la RSE comme le soulignent (Acquier et Aggeri, 2006). A titre d'exemple, il y a 10 ans, seulement, une douzaine d'entreprises du classement Fortune 500 publient des rapports RSE, aujourd'hui la majorité le fait, par ailleurs plus de 8000 entreprises

¹ C'est le cas de plusieurs travaux académiques du champ « Business & Society » et celui de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Organisations.

adhèrent au pacte mondial de l'ONU². En 2012, le magazine Times met en exergue la montée de la RSE comme facteur d'achat et cite une étude sur le comportement d'achat en Grande Bretagne qui conclut que 77% des consommateurs prennent en considération l'engagement RSE des entreprises³. En 2008, l'hebdomadaire The Economist conclut suite à une enquête qu'environ 30% des dirigeants considèrent la RSE comme la première priorité pour leurs entreprises et 40% la considère comme une priorité⁴. Dans une autre enquête récente menée auprès des dirigeants d'entreprises à l'échelle internationale, menée par le Pacte mondial des Nations Unies et Accenture, globalement 93% des PDG interrogés ont déclaré que les questions de durabilité seront essentielles pour la réussite future de leur entreprise, contre 98% en Asie-Pacifique 97% en Afrique (UNGC, Accenture 2010). Dans la littérature sur la RSE, il a été démontré que les entreprises adoptent des pratiques RSE sous l'effet d'un certain nombre de facteurs comme la préservation de leur réputation, et par extension, l'environnement dans lequel ils opèrent. Ils doivent ainsi justifier la légitimité de leurs actions et faire face à la pression normative et réglementaire. Par ailleurs, encouragées par des leviers institutionnels et normatifs et des processus de mesure et de benchmarking mobilisant des notations et des évaluations extra-financières, les entreprises adoptent la RSE pour attirer les investisseurs en quête d'investissements socialement responsables⁵.

Enfin en ce qui concerne la société, c'est aux frontières de l'entreprise avec celle-ci que le concept de la RSE trouve de plus en plus son encastrement. Il se trouve ainsi façonné à la fois par le contexte sociétal souvent incarné par des acteurs institutionnels et la société civile et les pratiques et décisions des entreprises destinées à ces mêmes acteurs. Les dynamiques institutionnelles, les arrangements organisationnels et les jeux de pouvoir propres à chaque contexte influencent probablement la diffusion de la RSE et le type de pratiques adoptées notamment par les entreprises.

Au Maroc les entreprises évoluent dans un contexte caractérisé par des réformes institutionnelles renforçant les droits économiques, sociaux et environnementaux, des engagements pris envers les partenaires économiques du Maroc, l'ouverture du marché local aux entreprises internationales

² Cf. 1.2.2.1. Alinéa a.

³ Article "Why companies can no more afford to ignore their responsibilities" publié par Times Magazine dans son supplément business le 28/05/2012.

⁴ The Economist " Just good business"; vol 386, issue 8563, 19-01-2008. Disponible à l'adresse <http://www.economist.com/node/10491077>

⁵ Processus de notation extra-financière développés par des agences privés comme KLD (USA, devenue)EIRIS (GB), Inrate (Suisse), MSCI (US), Oekom (Allemagne), Sustainalytics (Pays-Bas) et Vigeo (France),... Et dispositifs de labélisation largement promu par les syndicats professionnels comme la Medef en France ou la CGEM au Maroc.

dans le cadre de l'attraction de l'investissement étranger, l'attention accrue portée par la société aux comportements sociaux et environnementaux de l'entreprise et par des parties prenantes de plus en plus saillantes. En parallèle nous remarquons que la RSE a envahi le champ médiatique et le vocabulaire managérial. Des supports d'information, des conférences et plusieurs articles lui sont consacrés. La labélisation, la notation sociale et la production d'indicateurs sociaux ont fait leur entrée dans le champ des pratiques managériales. L'éruption du concept de la RSE au Maroc est-elle liée aux mêmes facteurs présentés ci-haut ? Quels sont les facteurs de l'environnement institutionnel et du champ organisationnel, de l'entreprise au Maroc, qui déterminent cette évolution ? La nature de l'entreprise au Maroc évolue-t-elle dans le sens où la RSE devienne une conséquence inéluctable de ces facteurs ? La RSE devient-elle un levier stratégique permettant aux entreprises de réagir, voire d'anticiper, les changements essentiels du contexte des affaires au Maroc ?

C'est dans ce contexte que nous avons choisi de réaliser le présent travail de recherche. Notre volonté est d'essayer de contribuer à expliquer les facteurs et le rôle des acteurs qui influencent l'adoption des pratiques RSE par les entreprises au Maroc

La RSE Comme domaine de la recherche :

Vue sa complexité, le concept de la RSE nécessite une approche contextualisée pour mieux comprendre ses théories et ses modèles

Complexité du concept de la RSE et de ses modèles :

Depuis les années cinquante, des milliers d'ouvrages, de thèses et d'articles ont été consacrés à la RSE. La recherche sur la RSE donne lieu à plusieurs approches visant à comprendre le concept, sa pertinence managériale et les pratiques qui le sous-tendent (Acquier et Aggeri, 2006; Gond, 2006; Gond et Mullenbach, 2004). Comme le précisent Carroll & Shabana (2010), tout au long des dernières décades, le concept de RSE a continué à changer d'importance et de signification. Il a fait l'objet de larges débats et de recherches par les chercheurs et les praticiens donnant lieu à plusieurs définitions qui, parfois, se concurrencent, se chevauchent ou se complètent. Le résultat demeure encore une conception peu homogène de la RSE et de ses modes d'opérationnalisation. Le concept de RSE et les notions qui lui sont associées (Performance sociale de l'entreprise, Citoyenneté de l'entreprise, Développement durable), présentent une grande ambiguïté et une complexité significative (Carroll 2008; De Bakker et al, 2005). La RSE demeure un concept protéiforme, au gré des contextes et de l'utilisation qui en est faite par les entreprises. La RSE donne l'impression d'être un concept perpétuellement en construction.

Il est largement admis que la première définition de la RSE a été fournie par Bowen (1953) en postulant que les hommes d'affaires ont pour obligations de « *poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de la société* » Depuis ces travaux, en fonction de la période considérée et selon les enjeux et les besoins des entreprises, la RSE et ses pratiques ont été conceptualisés sous forme de principes (RSE1), puis de processus (RSE2) et enfin de résultats (PSE : Performance sociale de l'entreprise). Souvent justifiée par une obligation éthique, une quête de légitimité et de résultats, le concept RSE cède parfois la place à des concepts adjacents comme celui de la PSE. Ce dernier dans la littérature est présenté comme un concept englobant l'ensemble des aspects de la RSE. Wood (1991) définit la PSE comme « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programme et résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* ». Ces trois composantes relient l'entreprise à ses parties prenantes et à la société et ce à trois niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel (Wood, 1991).

En matière d'approches de mise en œuvre de la RSE, (Garriga et Melé, 2004) classent les différentes conceptualisations théoriques de la RSE en quatre groupes : approches instrumentales, politiques, d'intégration et éthiques. L'approche instrumentale définit la RSE comme un moyen direct ou indirect pour maximiser les bénéfices pour l'entreprise. Les théories politiques mettent l'accent sur les droits et devoirs liés au pouvoir social que détient l'entreprise, alors que l'approche intégrée stipule que l'entreprise doit intégrer les demandes sociétales vue que l'entreprise dépend de la société pour son développement, sa croissance ou tout simplement son existence. Enfin, l'approche éthique considère que la relation entre l'entreprise et la société est fondée sur des valeurs éthiques ; par conséquent, l'entreprise doit adopter la RSE comme une obligation éthique, au-dessus de toute autre considération.

Ces différentes approches conceptuelles reposent sur une idée commune, celle qui conçoit la RSE comme une résultante des décisions managériales face aux demandes sociétales. Ces demandes émanent de l'environnement de l'entreprise; de son réseau de parties prenantes (Freeman, 2010) et d'acteurs sociaux, politiques, financiers qui exercent une pression sur elle (Martin, 2002) et ce quel que soit le but recherché par l'entreprise. Si certains modèles comme ceux de (Carroll, 1979) et de (Wood, 1991) donnent une superposition de niveaux de compréhension et d'analyse de ces pressions adressées à l'entreprise sous un angle de vue interne à l'entreprise, une vue de l'externe nous fait rapidement constater que ni les relations avec les parties prenantes, ni les relations avec la

Société ne peuvent être uniformes et identiques d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre, voire d'une entreprise à une autre. Il peut y avoir donc autant de configurations, et donc de pratiques RSE, que de dimensions relationnelles de l'entreprise.

La RSE un concept universel à contextualiser

La diffusion des pratiques de RSE à l'échelle planétaire semble suivre deux mouvements opposés : une universalisation, s'appuyant sur de nombreux leviers institutionnels et normatifs, et une contextualisation, en vertu de laquelle chaque pays promeut la RSE en fonction des conditions culturelles et institutionnelles locales (Pasquero, 1997). Au niveau institutionnel, il existe un large consensus académique concernant la nécessité d'adapter les pratiques RSE aux différents contextes qui coexistent avec la globalisation de l'économie (Bartlett & Ghoshal, 1999; Schneider, 2003). Au niveau des entreprises, la mise en œuvre de la RSE suit deux principaux chemins. D'une part, une mise en œuvre volontaire basée sur l'autorégulation au travers des codes de conduite et des démarches propres aux entreprises et, d'autre part, une mise en œuvre favorisée, voire exigée, par des dispositifs de régulation institutionnels⁶. Dans le premier cas, les entreprises adoptent au sein de leur sphère d'influence des normes et codes de conduite, contribuant ainsi et de façon importante à la diffusion des pratiques RSE. Il s'agit souvent pour ces entreprises d'une gestion de la réputation, des risques de comportements non responsables vis-à-vis de leurs parties prenantes et dans leurs chaînes d'approvisionnement, mais pas seulement puisque l'adhésion à ces normes conduit à une diffusion de pratiques RSE auprès de leurs pairs, auprès des fournisseurs et d'autres acteurs de la société. Dans le deuxième cas et en l'absence, au niveau international, de règles et de gouvernance en matière de RSE, nous assistons au niveau des Etats à une mise en œuvre de processus d'institutionnalisation accordant une place centrale aux espaces de régulation collective ou de co-régulation composés d'institutions et de normes contribuant à une convergence forte des pratiques touchant à la RSE (Crane et Matten, 2004).

Au niveau international, la RSE se développe dans l'espace pour s'enrichir des spécificités culturelles et contextuelles et notamment des nouveaux défis que présente la société contemporaine (Capron, 2011). La disparité la plus connue dans la façon de percevoir la RSE est celle entre l'Europe occidentale et les USA. « *Chacune a sa cohérence et puise très profondément dans les histoires, les valeurs, les mentalités, les structures de son contexte d'origine* » (Capron, 2006).

⁶ Le terme anglosaxon est aussi souvent utilisé : il s'agit de normes de conduite ou de comportement que l'entreprise adopte ou que des entreprises d'un secteur donné adoptent pour réguler leurs pratiques

Pour Combes (2005 cité dans (Ben yedder et Zaddem, 2009)), « *la RSE s'inscrit en Europe dans une longue tradition de capitalisme social, contrairement à un courant américain plutôt moraliste* ». Selon Capron et Lanoizelée (2010), les origines américaines de la RSE sont issues des préoccupations éthiques et religieuses, contrairement à la conception européenne qui considère la RSE comme une contribution au développement durable. C'est d'ailleurs cette conception de la RSE qui commence à être largement admise, d'abord en Europe, mais aussi dans plusieurs pays y compris ceux qui sont en développement. C'est cette conception qui a été reprise dans la première norme internationale sur la RSE, l'ISO 26000 adoptée en 2010.

Matten et Moon (2008) ont développés un modèle d'analyse pour rendre compte des facteurs expliquant la spécificité de la RSE dans différents pays. Ils opposent la RSE « explicite » anglo-saxonne reposant sur des démarches volontaires des entreprises dans la prise en compte des questions sociales et environnementales à la RSE « implicite » européenne, qui s'appuie sur un environnement institutionnel encourageant les entreprises à se comporter de manière responsable. Nous pensons que ce cadre d'analyse peut être élargi comme tenu de l'hétérogénéité des pratiques RSE que nous pouvons, hypothétiquement à ce stade, amputer à la diversité des parties prenantes, leurs attentes et de leurs poids différents d'un pays à l'autre, aux différences sectorielles, aux spécificités politiques, économiques et socio-culturelles ou encore aux aspects culturels et organisationnels propres aux entreprises.

Contexte, Questions et Intérêts de la recherche

Contexte de la recherche

Le Maroc, de par sa position géographique et de par son modèle économique, est au cœur de la globalisation de l'économie mondiale, la libéralisation des politiques économiques, le développement de nouvelles formes de régulation des marchés. L'environnement externe de l'entreprise marocaine a été affecté par les différentes politiques et les vagues successives de réformes menées par l'Etat. Une première vague a accompagné l'ouverture de l'économie post ajustement structurel (1992-2003), une deuxième vague a été initié pour s'adapter aux changements politiques et aux évolutions sociales et ce depuis 2004 et enfin une troisième qui est en train d'arriver en ces temps de crise et de remise profonde des systèmes socio-économiques.

Ainsi la première vague a donné lieu à quatre conséquences qui ont irréversiblement changé le contexte dans lequel opère l'entreprise marocaine: Privatisations et reconfiguration du rôle de l'Etat, développements du marché des capitaux et arrivée des investisseurs étrangers, développement de la réglementation tout azimut et mise à niveau des entreprises pour les préparer aux accords de libre-échange, notamment avec l'union européenne.

Après cette première vague de réformes institutionnelles, légales et économiques, le Maroc a lancé un plan de développement économique et social ambitieux basé sur la politique de grands chantiers, la mise à niveau sociale, l'émergence industrielle et l'ancrage du Maroc dans son environnement géopolitique. Cette deuxième vague a été caractérisée par les quatre tendances suivantes : Renforcement de la régulation et réduction du rôle économique de l'Etat, réformes politiques et initiative de développement humain, développement des moyens de communication, soutien aux PME et à l'export et internationalisation de grandes entreprises marocaines notamment en Afrique. La troisième vague donne lieu à quatre principales tendances : réponses aux revendications sociales et sociétales liées au printemps arabe, intégration progressive de la protection de l'environnement et du développement durable, développement de nouveaux modes de consommation et montée des mouvements de consommateurs, recours à divers modes de financements et exposition aux exigences des marchés financiers.

Dans ce contexte et sans engager une démarche structurée et concertée, l'Etat et les entreprises marocaines, depuis 20 ans, se préparent à faire face à ces tendances lourdes. Le rôle de l'entreprise s'est renforcé dans le champ social. Plusieurs entreprises contribuent aux efforts de l'Etat en prenant en charge les demandes des parties prenantes et le traitement des questions sociales et environnementales. En interne, l'entreprise marocaine expérimente depuis 25 ans la mise en œuvre de différentes pratiques de gestion par choix et par contrainte, ces pratiques n'ont pas manqué de façonner les modes de management des entreprises. Parmi les pratiques adoptées, nous pouvons citer les systèmes de management basés sur des normes internationales, mis en œuvre dans plus de 1000 entreprises marocaines⁷. Depuis l'année 2006 (date d'adoption de la charte de responsabilité sociale de la CGEM), de nouvelles pratiques ont fait leur apparition dans le sillage du contexte décrits ci-dessus. Aujourd'hui plus de quatre-vingt entreprises, dont des PME, sont labellisées RSE. En observant les pratiques et les discours des entreprises au Maroc, il nous semble qu'une RSE « marocaine » est en train de se mettre en place et dont il serait utile les déterminants au niveau du modèle socio-économique choisi par le pays et des repères socio-culturels de la société marocaine. L'objectif de cette recherche est d'y contribuer.

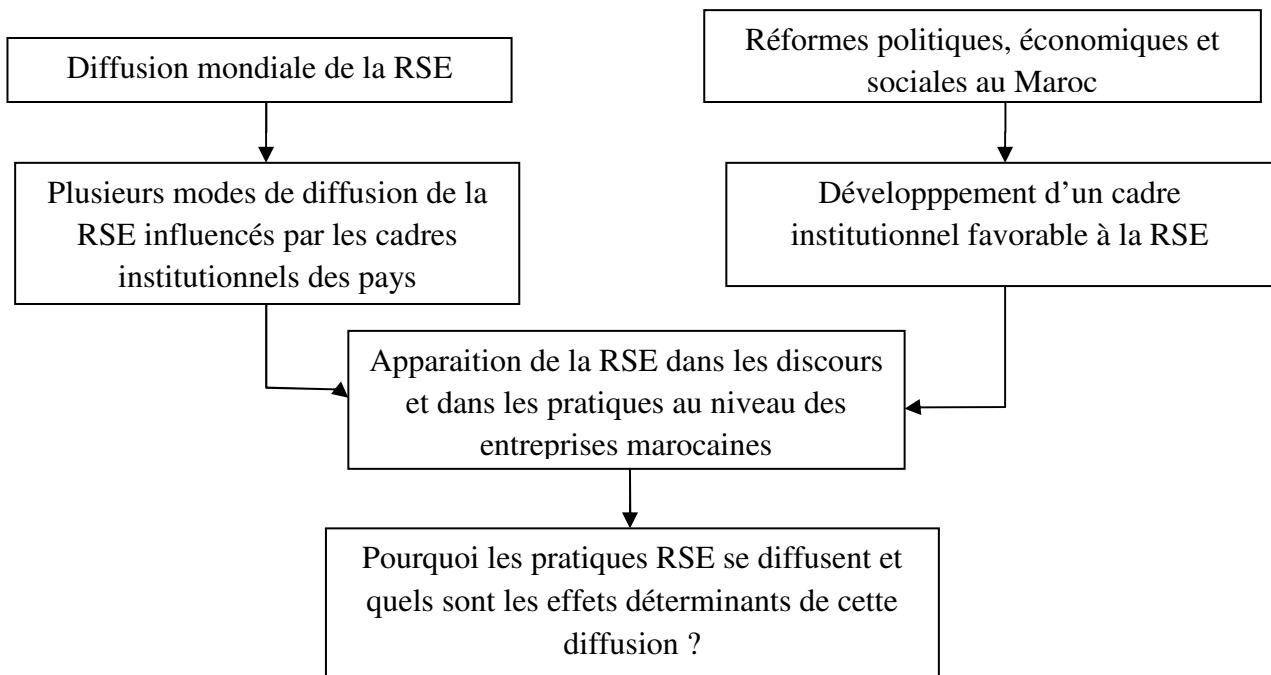
Questions de la recherche

L'étude des pratiques RSE des entreprises au Maroc n'a fait l'objet que de quelques travaux de recherche. Ces travaux se sont focalisés sur la nature de ces pratiques et leur impact sur les

⁷ L'IMANOR qui tient les statistiques officielles ne reçoit pas toutes les déclarations des organismes certificateurs. L'association des Certificateurs du Maroc a compilé environ 1500 certificats délivrés aux entreprises marocaines à fin 2012.

entreprises, notamment par l'analyse des relations entre RSE et performance organisationnelle ou financière ou encore les pratiques de GRH en relation avec la RSE. Contrairement à plusieurs études menées dans plusieurs autres pays (développés, émergents, en développement), peu de travaux au Maroc se sont penchés sur l'explication de cet intérêt croissant pour la RSE et les facteurs qui incitent les entreprises à adopter des pratiques RSE, d'où notre souhait d'étudier les facteurs déterminants de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc (Figure 1).

Figure1 : Développement de notre problématique de recherche



Afin de déterminer ces facteurs, nous proposons, à partir de la revue de la littérature, des hypothèses de recherche et un modèle qui prend en compte plusieurs catégories de facteurs susceptibles d'expliquer la diffusion des pratiques RSE. Il s'agit des facteurs institutionnels, organisationnels, individuels. Au croisement de ces perspectives de recherche exposées ci-dessus, tant théoriques qu'empiriques, nous avons pu définir notre problématique de recherche. Celle-ci peut être formulée ainsi : **Les facteurs déterminants de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises marocaines.** Cette problématique renvoie à une question centrale que nous pouvons formuler comme suit : **Pourquoi les pratiques RSE se diffusent au niveau des entreprises marocaines et sous l'effet déterminant de quels facteurs ?** La réponse à cette question suppose tout d'abord la définition d'un cadre d'analyse permettant d'étudier un certain nombre de relations stipulées dans la littérature et dont il faudra vérifier la pertinence dans le contexte marocain. Quelles sont les spécificités de la RSE marocaine ? Quel est l'incidence de l'environnement institutionnel et du champ organisationnel sur la stratégie RSE de l'entreprise? Quel est le rôle de

l'Etat, des ONG, des organisations professionnelles comme la CGEM ou encore les syndicats ? Quel est le rôle des filiales des multinationales ou encore des investisseurs étrangers dans la diffusion des pratiques RSE ? Par ailleurs au niveau de l'entreprise, quels sont les facteurs expliquant la sensibilité à la RSE et sa diffusion ? Quelle est l'influence du secteur d'activité, des dynamiques concurrentielles ? Quid du mode de gouvernance, de la nature de l'actionnariat, de la culture de l'entreprise et des valeurs des managers ?

Nous synthétisons l'ensemble de ces questionnements, à ce stade, sous forme de quatre sous questions :

- **Q1** : Quelles sont les pratiques RSE qui se diffusent au niveau des entreprises marocaines ?
- **Q2** : Quels sont les facteurs déterminants de ces pratiques ?
- **Q3** : Quels sont les acteurs qui influencent ces facteurs ?
- **Q4** : Quelles sont les interactions entre les acteurs et les facteurs qui déterminent la diffusion de la RSE au niveau des entreprises marocaines

L'intitulé final de la thèse a été arrêté comme suit : « **La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs** »

Intérêts de la Recherche

L'enjeu de cette recherche pour nous est d'apporter un éclairage sur la diffusion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc avec une approche méthodologique et scientifique, qui facilite l'explication de nos observations empiriques. L'intérêt de cette recherche réside à notre sens dans les points suivants :

- La rencontre d'un centre d'intérêt théorique (celui de la RSE) du chercheur avec un constat pratique celui d'adoption par les entreprises marocaines de pratiques RSE
- Un besoin de recherche empirique pour expliquer les facteurs de diffusion et le rôle des acteurs en matière de RSE dans le contexte marocain et d'en identifier les spécificités et les convergences.
- Une approche méthodologique innovante combinant plusieurs méthodes et visant l'enrichissement de la littérature produite au Maroc sur la RSE.

Sur le plan théorique, Notre travail est une tentative de contribuer à cette tendance de la recherche au niveau régional et international qui cherche à expliquer la diffusion de la RSE dans

les contextes nationaux. L'analyse réalisée par Aguinis & Glavas (2012) sur 181 articles publiés dans 17 revues jusqu'à 2011, montre que l'analyse des déterminants de diffusion de la RSE n'a porté sur les différents niveaux de diffusion que dans 4 recherches. Nous ajoutons à ces 4 recherches 2 thèses de Boussoura (2012) dans le contexte tunisien et Taoufik (2014) dans le contexte marocain mais sur une autre question de recherche, à savoir la relation entre la RSE et la performance financière des entreprises labélisées par la CGEM au Maroc.

Sur le plan pratique, rappelons qu'au Maroc, pays ouvert dépourvu de ressources et faisant face à des pressions sociétales croissantes, les enjeux de croissance, de création d'emploi et de compétitivité des entreprises sont intimement liés aux enjeux sociaux, économiques et sociétaux. Le sujet de notre recherche est d'un intérêt pratique et managérial grandissant. Notre ambition est d'apporter un éclairage pratique sur les leviers d'actions pour renforcer les moteurs de diffusion de la RSE et d'en gérer les freins.

Sur le plan méthodologique, il s'agit d'utiliser une approche et des dispositifs méthodologiques innovants, utilisés dans d'autres terrains de recherche et permettant de faire face à la complexité du concept et de l'étudier sous différents angles pour produire une contribution intéressante pour la recherche en RSE au Maroc.

Méthodologie et de la recherche

En se basant sur l'abondante littérature de la RSE, il est pertinent de réaliser une revue généalogique de l'évolution de la RSE et de ses définitions et une synthèse conceptuelle intégrative de la RSE. Il faut, ensuite, choisir un cadre théorique qui permet d'expliquer les facteurs d'adoption de la RSE selon une perspective interne émanant de la nature de l'entreprise, et une perspective externe dans le cadre de ses relations avec son environnement institutionnel et son champ organisationnel, l'objectif est de définir un ensemble de construits qui constituent notre modèle conceptuel. Partant de notre positionnement épistémologique « positiviste aménagé » et en se basant sur une approche exploratoire et confirmatoire mobilisant une méthodologie mixte, le modèle conceptuel est affiné pour l'adapter au terrain de recherche avant de le tester et de le valider.

Même si la majorité des concepts sur lesquels repose notre recherche sont largement étudiés dans la littérature ce qui aurait pu nous pousser à se contenter d'une démarche hypothético-déductive pour tester des hypothèses théoriques dans le contexte marocain, nous avons opté pour une démarche inductive préalable visant à confronter ces hypothèses théoriques aux spécificités

empiriques du terrain de recherche. Ainsi cette conception de la recherche alliant une étude qualitative et quantitative et permettant la triangulation des résultats des deux études, permet une meilleure validité de la recherche en interne et en externe.

Structure de la thèse

Cette thèse est organisée selon une approche structurée en cinq chapitres comme cela a été recommandé par Perry (2001). Les chapitres 1, 2 sont un prélude pour le travail de recherche sur le terrain dans le sens où ils sont consacrés respectivement à la revue du concept de RSE, sa diffusion et ensuite à la proposition d'un cadre théorique de la recherche. Les chapitres 3, 4 et 5 consistent respectivement en le choix du design et de la méthodologie de la recherche puis l'étude empirique organisée selon une étude qualitative exploratoire des facteurs de diffusion de la RSE, visant à valider notre modèle de recherche et en fin un test de ce modèle sur le terrain de recherche.

Le premier chapitre s'interroge sur la complexité du concept de la RSE et décrit son évolution en se basant sur une approche généalogique puis se consacre à une revue des leviers de diffusion dans des contextes différents.

Le deuxième chapitre se base sur un cadre théorique combinant la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes, pour définir un ensemble d'hypothèses, et sur une revue des différents modèles explicatives de l'adoption des pratiques RSE. Il contient trois grandes catégories d'hypothèses indispensables à la construction du modèle préliminaire de la recherche. Il mobilise enfin un canevas théorique contextualiste qui permet de mieux définir les variables et les hypothèses de recherche.

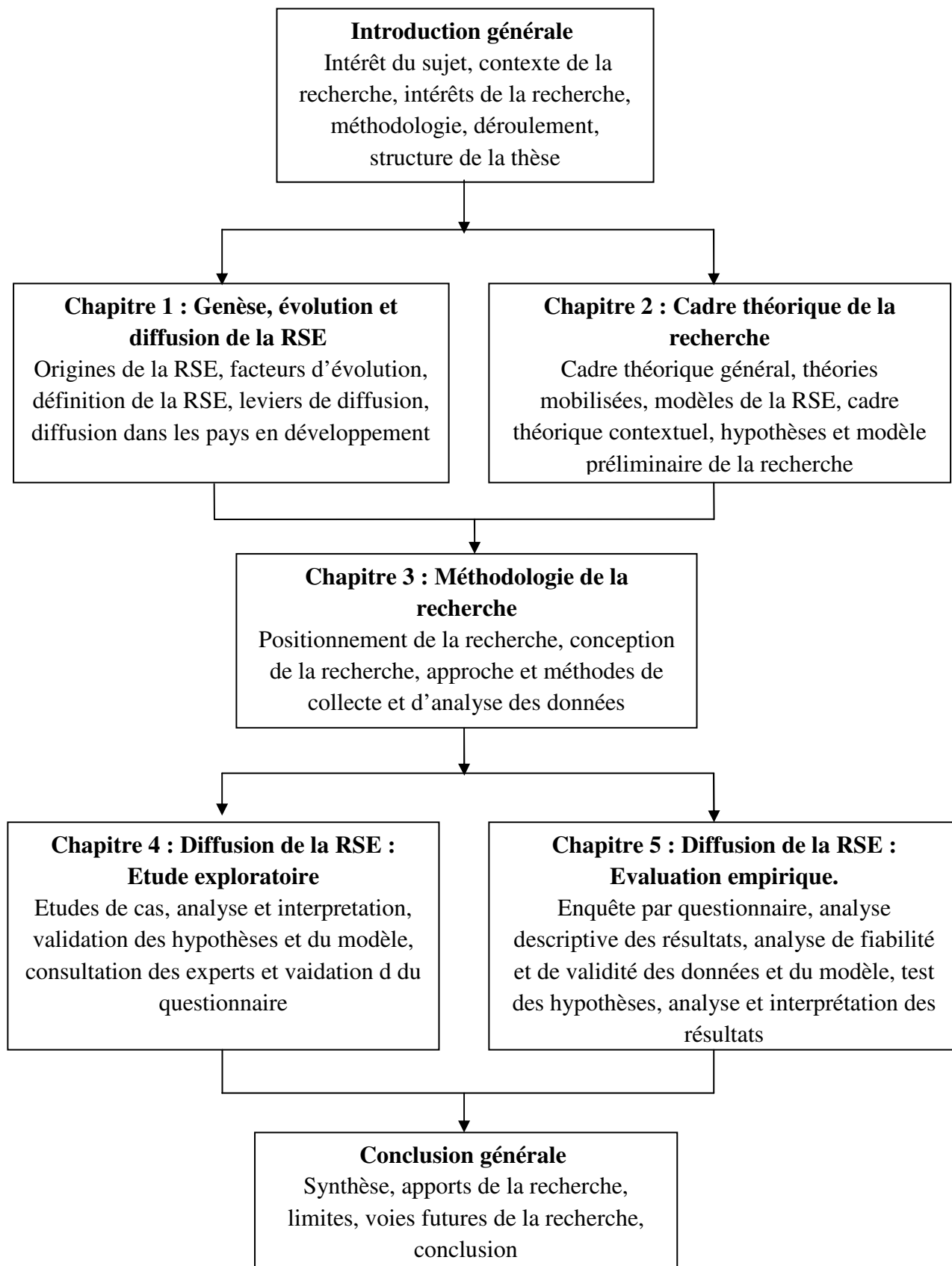
Le troisième chapitre décrit la conception et la méthodologie de recherche. Les différentes approches de la recherche sont rappelées pour ensuite faire un choix de positionnement épistémologique et proposer les méthodes de recherche permettant de vérifier la fiabilité et la validité des différents dispositifs utilisés pour la collecte des données et l'analyse et l'interprétation des résultats des tests.

Le quatrième chapitre est consacré à l'étude exploratoire de la recherche. Selon une approche qualitative, il analyse le contexte de l'émergence et de la diffusion de la RSE au Maroc et les pratiques RSE des entreprises marocaines. Ensuite, à travers 4 études de cas, il permet d'affiner les hypothèses et le modèle préliminaire de la recherche. Enfin en consultant les experts, les items et le questionnaire d'enquête sont finalisés et validés en vue de préparer l'étude quantitative.

Le cinquième chapitre procède à la restitution des résultats de l'enquête quantitative, l'évaluation de la fiabilité et à la validité du dispositif quantitatif de la recherche puis la présentation des résultats des tests des hypothèses et du modèle de la recherche. Ensuite les différents résultats de la recherche sont discutés et interprétés.

Enfin, les apports, les limites et les voies futures de la recherche sont présentés ainsi que la conclusion générale de ce travail de recherche. La présente thèse est structurée comme le montre la figure 2.

Figure 2 : Structure de la thèse



Chapitre 1 : La RSE : Genèse, évolution et diffusion.

Introduction du chapitre

Dans la suite de l'introduction générale, le présent chapitre représente une étape préliminaire essentielle dans notre processus de recherche. Il a pour objectif de réaliser une revue des définitions de la RSE et de son évolution au gré des contextes. En effet et au sens de Neuman (2006), nous ne pouvons étudier la diffusion de la RSE au Maroc sans d'abord comprendre le concept, expliquer son évolution et décrire sa diffusion dans différentes régions du monde. C'est cette compréhension qui nous aidera à mieux situer notre objet de recherche, identifier le cadre théorique idoine pour traiter les questions de la recherche et permettre à notre contribution d'être la plus effective possible.

Comme déjà expliqué la genèse conceptuelle de la RSE remonte à plus de 50 ans en Amérique du Nord. Il est important d'en expliquer les raisons puis d'expliquer l'évolution du concept et les différents changements qui sont intervenus tant dans sa définition que dans les modes de son opérationnalisation au niveau des entreprises. Plus tard le concept s'est exporté dans d'autres régions du monde sans nécessairement garder le même contenu et les mêmes significations, d'une part, et en suivant des chemins de diffusion, dans certaines géographies, complètement différents de ceux observés en Amérique du Nord, d'autre part. Là encore il est important d'expliquer les modes et les processus de diffusion et faire une revue de quelques recherches qui se sont intéressées à en expliquer les déterminants.

La diffusion de la RSE dans les pays en développement fait l'objet de recherches intenses durant ces dernières années. D'où l'intérêt d'arrimer notre recherche à ce mouvement qui se développe et se structure. Nous consacrons à cet effet la dernière partie de ce chapitre à relever les spécificités des résultats de ces recherches.

Pour ce faire, ce chapitre comprend deux principales sections, il s'agit de :

- La Section 1.1 passe en revue les différentes conceptions de la RSE et l'évolution généalogique du concept.
- La Section 1.2 analyse les différents leviers de diffusion de la RSE.

1.1. Evolution généalogique du concept de la RSE

Dans cette section, nous proposons d'aborder les différentes phases d'évolution du concept RSE. Pour cela, nous nous sommes inspirés de l'approche généalogique d'Acquier et Aggeri (2008), l'objectif étant d'analyser les développements théoriques du concept dans les cadres historiques, institutionnels et pratiques dans lesquels il a été conçu et diffusé. Acquier et Aggeri (2008) considèrent que « *l'approche généalogique, en s'intéressant à la formation et à la diffusion des concepts, cherche à souligner l'historicité des manières de penser et de problématiser de nouveaux objets de recherche* ». Nous commencerons par la phase d'émergence et de formation du concept appelée dans la littérature RSE1 (1.1.1), ensuite nous abordons l'approche pragmatique et intégrative de la RSE sous l'appellation RSE2 (1.1.2), l'approche instrumentale mobilisant le concept de PSE (1.1.3) et enfin l'avènement des concepts d'entreprise citoyenne puis de développement durable laissant place à une conception politique de la RSE (1.1.4). Nous terminerons cette revue par une synthèse de la conceptualisation de la RSE (1.1.5)

1.1.1. La RSE 1 : Emergence et fondation académique du concept de RSE

Le concept de RSE a été développé d'abord par des économistes, sa conception initiale puise dans des fondements d'ordre philosophique et éthique ou encore des prescriptions morales et religieuses. Les critiques traditionnelles de l'entreprise et de son mode d'organisation et de gouvernance, de ses dirigeants sont les facteurs d'émergence du concept (1.1.1.1), Grâce à ces critiques, la partie normative du concept de RSE dans la littérature, à savoir l'éthique des affaires, a pu trouver de solides fondements et a, fortement, contribué à la première conceptualisation ou fondation académique du concept (1.1.1.2).

1.1.1.1. Facteurs d'émergence du concept RSE :

Bien que la RSE ne soit traitée dans le champ académique qu'au milieu des années 50, la notion de la Responsabilité des entrepreneurs envers la Société a été traitée dans les écrits d'historiens et d'économistes depuis le 14^{ème} siècle⁸. La notion moderne de RSE a commencé à émerger vers la fin du 19^{ème} siècle dans un contexte de transformation du capitalisme américain caractérisé notamment par le débat sur le statut de l'entreprise et des dérives observées dans le système de

⁸ Voir à ce sujet les prologues d'Ibnkhalidoun au 14^e Siècle qui disait « qu'à la racine de la corruption se trouve la passion du luxe au sein du groupe dirigeant » ou encore l'ouvrage d'Adam Smith, la richesse des nations où il définit ce que la science économique appellera plus tard le « bien commun »

liberté d'entreprise (Epstein, 2002; Heald, 1970 ; Miller et O'Leary, 1989)⁹. Quatre principaux facteurs ont contribué à l'émergence de la RSE: la controverse sur le contrôle social et la gouvernance de l'entreprise (débat sur les relations Actionnaires/Dirigeants ou Propriété/Gestion), les pratiques des grandes entreprises industrielles au début du siècle, le mouvement de l'éthique des affaires et la professionnalisation du Management.

❖ **La controverse sur le contrôle social et la gouvernance de l'entreprise:**

Selon Acquier et Gond (2005), Clark est le premier économiste qui, en 1916 dans un article sur le contrôle social des entreprises, a évoqué une économie de l'irresponsabilité héritée du siècle précédent et a appelé à une économie de la responsabilité incorporée dans l'éthique des affaires¹⁰. En relation avec le même sujet, Berle et Means (1932 cité dans (Acquier et Gond, 2007)) ont étudié les relations entre actionnaires et dirigeants et l'autonomie sans bornes qu'avaient ces derniers et ont évoqué la notion d'une « responsabilité d'entreprise » allant au-delà de la simple maximisation du profit au bénéfice des actionnaires¹¹. La séparation entre propriété et gestion de l'entreprise diminue le contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants. Les actionnaires, bien qu'ils soient propriétaires de l'entreprise, commençaient à être considérés comme un simple acteur parmi d'autres dont les dirigeants doivent reconnaître les intérêts et prendre en compte les attentes (Heald, 1970). Du fait de sa taille et du nouvel éloignement de ses propriétaires, l'entreprise change de nature pour devenir une institution à part entière et redevable vis-à-vis d'un ensemble de parties intéressés. La question de la gouvernance a joué, donc, un rôle important dans l'émergence de la notion de RSE.

❖ **Les Pratiques des grandes entreprises industrielles :**

L'acceptabilité sociale de l'entreprise a constitué un enjeu crucial au début du 20ème siècle¹², elle a donné naissance à de nouvelles caractéristiques organisationnelles cherchant à légitimer les activités de l'entreprise vis-à-vis de la société et réduire l'étendue du contrôle revendiqué par celle-ci. Ainsi, les « grandes entreprises » au début du 20ème siècle cherchaient à concilier entre les idéaux de liberté d'initiative et de liberté individuelle, caractéristiques de la culture américaine à

⁹ Dès la fin du 19ème siècle, une vaste littérature critique, aussi bien académique (Veblen, 1899 ; 1904) que populaire (Sinclair, 1906) se dressa contre les abus des entreprises de l'époque.

¹⁰ Eu égard à leur pouvoir vis-à-vis de la Société et sur le bien-être des individus Clark reprendra l'ensemble de ses réflexions en 1939 dans son livre *the Social Control of Business*.

¹¹ Le terme *Corporate Responsibility* fut cité pour la première fois

¹² Dès la fin du 19ème siècle, la montée des grands « trusts » et l'exposition de leurs abus sociaux et économiques posèrent le problème des limites au comportement de la grande entreprise. Il en résulta les lois anti-monopoles (*anti-trust statutes*) des années 1890-1920, qui réorganisèrent en profondeur l'économie de marché du pays.

cette période, et la quête de nouveaux instruments de contrôle (Miller et O’Leary, 1989)¹³. Plus tard, les crises économiques récurrentes des années 1870-1945, et surtout l’effondrement de 1929 et la Grande dépression qui s’en suivit, contribuèrent à l’intensification d’un discours public hostile aux grandes entreprises. La dénonciation croissante des impacts des activités des grandes entreprises donna naissance à une longue tradition d’activisme social, qui mena dans la seconde moitié du siècle aux différents mouvements de réforme de l’entreprise (défense des consommateurs, défense des travailleurs, défense des petits actionnaires, défense de l’environnement, défense des droits civiques, etc.)¹⁴.

❖ **Le mouvement de professionnalisation du management:**

Le statut de l’entreprise a connu une mutation au début du 20^{ème} siècle avec l’arrivée progressive de nouveaux cadres formés à des nouvelles méthodes de travail et qui se sont attelés à réorganiser les processus de production¹⁵. L’émergence des Business Schools américaines¹⁶, a transformé progressivement la fonction et le statut du dirigeant. Le capitalisme familial qui prévalait à l’époque fut alimenté par ces compétences fraîchement diplômées et couvrant plusieurs disciplines (juridique, finances, production,..). Les programmes de formation permettent de développer la sensibilité des dirigeants aux conséquences de leurs décisions sur la société. De plus, l’identité et le rôle des dirigeants furent l’objet de plusieurs questionnements ; beaucoup les décrivent alors comme une profession émergente (Abrams, 1951 ; Calkins, 1946 ; Donham, 1927 ; Malott, 1924 cités dans (Acquier et Gond, 2005)). Selon Drucker (1954) les enjeux sociaux et ceux de l’entreprise sont indissociables, les grandes entreprises, qui détiennent un pouvoir inégalé du fait de leur concentration et de leur longévité, doivent assumer de nouvelles responsabilités, leurs dirigeants doivent tenir compte de ces enjeux dans leurs pratiques, et considérer des principes dans les décisions qu’ils prennent. Ainsi l’évolution de la fonction de dirigeant a été nourrie par plusieurs principes et méthodes issues des sciences de gestion et enseignés dans les écoles de commerce et de gestion.

¹³ Les premières théories du management (Taylor, Fayol, Mayo et Barnard) ont toutes contribué à rendre « socialement acceptable » ces nouvelles organisations

¹⁴ En 1906 un auteur, Upton Sinclair, publie un livre où il dénonçait violemment les pratiques abusives des grands abattoirs (meat-packers) de Chicago envers leurs employés et la qualité de leurs produits. Il fit scandale. Une enquête fédérale confirma ses descriptions, et il en sortit la première législation sévère sur la sécurité alimentaire en 1906.

¹⁵ Tels que Chester Barnard, Henry Ford, Alfred Sloan, ou encore les dirigeants de la General Electric Company. Henry Ford (1863-1947) avait des idées très arrêtées sur le rôle de l’entreprise dans le monde moderne. On y trouvera le mélange propre aux Américains de moralisme, idéalisme et pragmatisme.

¹⁶ La première Business School américaine fut fondée à l’université de Pennsylvanie en 1881. Deux autres furent créées en 1898 à Chicago et à l’université de Berkeley. La Harvard Business School fut créée en 1908. En 1910, il y avait 14 écoles et en 1925, ce nombre se montait déjà à 183.

❖ **Le Rôle de la religion et de l'éthique :**

Selon Weber (1905, 1920 cité dans (Acquier et Gond, 2005)), l'entreprise agit de manière socialement responsable parce qu'il est du devoir de ses dirigeants d'agir ainsi. Weber décrit minutieusement l'éthique du travail (work ethics) qui donne une forme normative et sociale à l'effort personnel honnête de l'individu (the honest acheiver) dans la foulée du courant américain Business Ethics (Pasquero, 2005). En 1920, en introduisant la notion de « *esprit du capitalisme* »¹⁷ et en l'associant à l'éthique protestante, Weber avait mis en évidence la nécessité, pour que la logique d'accumulation du capital propre au capitalisme puisse se développer, de lui adjoindre d'autres justifications. Celles-ci seraient d'ordre idéaliste, éthique ou religieux (Epstein, 2002), et seraient donc étrangères à l'activité productive. Par ailleurs, la publication en 1953 de l'ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » de Howard R. Bowen commandé par l'église protestante, met en perspective le rôle central de la religion protestante dans la formation et la diffusion de la notion américaine de la RSE (Bowen, 1953)¹⁸. Plusieurs auteurs, par la suite, présentèrent la religion comme une des spécificités essentielles des champs Business and Society et Business Ethics (Pasquero, 2005; Epstein, 2002). La conscience individuelle des dirigeants, les normes professionnelles et la déontologie des dirigeants se trouvent, ainsi, au cœur de l'émergence du concept de la RSE. C'est donc dans ce contexte de modifications profondes du statut et des formes d'organisation de l'entreprise de remise en cause des jeux de pouvoir en interne et de son pouvoir social et de recherche de légitimité qu'il faut resituer l'émergence de la notion de la RSE aux États-Unis.

1.1.1.2. Fondation académique du concept de la RSE :

Au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle, le concept de RSE s'est d'abord diffusé dans le champ des affaires grâce aux travaux de plusieurs économistes comme évoqué ci-dessus. Centré sur l'homme d'affaires propriétaire plutôt que sur l'entreprise, il s'est développé au fur et à mesure que se diffusait la nouvelle figure du dirigeant non propriétaire. Cette notion de responsabilité morale fut transférée des propriétaires aux nouveaux dirigeants. Ce faisant, elle fut progressivement détachée de l'individu (homme d'affaires) pour être appliquée à l'entreprise elle-même et à ses processus. La responsabilité sociale fut ainsi progressivement conceptualisée comme un élément central de la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1970).

¹⁷ Voir l'ouvrage de (Weber, 1967) sur l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme

¹⁸ Cité dans (Acquier et Gond, 2005)

Dans son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* », Bowen (1953) définit la RSE comme : « *les obligations de poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre Société* ». Il définit trois contributions sociales des entreprises : des meilleurs standards de vie, le progrès économique, la sécurité, l'ordre, la justice et la liberté, et le développement personnel des individus. Ainsi pour Bowen, la RSE est considérée comme une obligation sociale avec des perspectives plus larges que les responsabilités liées aux affaires. Le livre de Bowen est présenté, par nombreux auteurs, comme l'ouvrage ayant structuré les premières approches théoriques en matière de RSE, il est l'une des références bibliographiques souvent citées en matière de RSE. Par la suite, plusieurs auteurs de cette période ont développé leurs propres interprétations de la RSE mais ils étaient tous unanimes, comme Bowen, sur le fait que la responsabilité d'une entreprise doit aller au-delà des seuls intérêts économiques. Une entreprise assume son rôle social et prospère parce qu'elle se met au service de la société et de ses besoins et des acteurs auxquels elle doit sa réussite. Ce fut le cas de Davis, McGuire, Frederick et Walton comme le précise (Carroll, 1979).

Dans la continuité des travaux de Bowen, Davis (1960) puis Eells et Walton (1961) soulignèrent l'importance du pouvoir des entreprises et la responsabilité qu'elles doivent assumer vis-à-vis des problèmes de la société et les principes éthiques qui devraient régir les relations entre l'entreprise et la société. Ils donnent ainsi écho à l'importance des «valeurs sociales» et au «pouvoir des entreprises» précédemment identifié par Bowen (1953) et Berle et Means (1932)¹⁹. Frederick (1960) définit la RSE comme la responsabilité du dirigeant de créer de la richesse pour l'entreprise et pour la société du moment que l'entreprise utilise des ressources économiques et humaines mises à sa disposition par la société. McGuire (1963 cité dans (Carroll, 1999)) revient dans son ouvrage « *Business & Society* » sur l'approche de Frederick en mettant l'accent sur les obligations de l'entreprise, qui selon lui, s'étendent au-delà des domaines économiques et légaux, pour englober les conditions d'emploi, le bien-être de la communauté et les besoins politiques et éducatifs de la société. L'entreprise devrait agir dans ces domaines de façon volontaire au sens de Walton (1967) qui estime que la responsabilité sociale d'une entreprise comprend nécessairement un certain degré de volontarisme sans attendre un retour économique mesurable des actions sociales menées. Nous remarquons ici que Walton s'est intéressé au lien entre la responsabilité sociale d'une entreprise et sa performance financière, mais contrairement à l'avis de Davis (1960), il considère que ce lien est corrélé négativement en raison des avantages non quantifiables des activités de RSE. Ce faisant il a versé

¹⁹ Op. Cit.

dans le même sens que Friedman (1962) qui s'est opposé fortement à la doctrine de la RSE en la considérant comme «*fondamentalement subversive*». Selon Friedman, la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser les profits pour les propriétaires et les actionnaires, les dépenses de la RSE réduisent ces profits. Ce fut la position déjà adoptée par Levitt (1958) qui s'est déjà attaqué au concept²⁰. En se rattachant aux idéaux démocratiques américains, les deux auteurs valorisent le fonctionnement marchand de l'entreprise et défendent le principe selon lequel seuls les individus peuvent avoir des responsabilités. Force de constater qu'une grande partie de la littérature a été produite durant cette période, pour répondre au développement des structures des entreprises et au débat sur leurs responsabilités, d'une part, et pour contester radicalement le concept de RSE lui-même, d'autre part. Le tableau 1 résume les principaux facteurs d'émergence de la RSE et qui ont été la base de sa fondation académique et de ses développements au cours des périodes ultérieures.

Tableau 1 : Synthèse des facteurs d'émergence du concept RSE

Facteurs	Contribution	Auteurs
Développement économique (expansion, révolution industrielle), émergence du statut d'homme d'affaires	Moralisation du comportement des hommes d'affaires	Ibnkaldoun (XIVème siècle) Adam Smith (XVIIIème siècle)
L'influence de l'église protestante	Contrôle social de la propriété privée	(Weber, 1905)
Statuts des dirigeants dans les entreprises	Risques posés par l'autonomie dans la prise de décision	(Clark, 1916, 1926 ; Berle et Means, 1932 ; Burnham, 1941)
Arrivée des organisateurs et adoption des modes de contrôle	Légitimation des nouvelles formes d'organisation et acceptabilité sociale	(Burnham, 1941) (Miller et O'Leary, 1989)
Séparation entre propriété et gestion et contrôle social des entreprises	Institutionnalisation de la Gouvernance d'entreprise	(Berle et Means, 1933 ; Dodd, 1932 ; Heald, 1961, 1970)
Développement des business schools et professionnalisation du management	Développement de la sensibilité des dirigeants aux questions sociétale	(Malott, 1924; Dunham, 1927 ; Calkins, 1946 ; Abrams, 1951)
Questionnement sur l'éthique des dirigeants	Description des responsabilités du dirigeant et de l'entrepreneur	(Bowen, 1953)

(Établi par l'auteur)

²⁰ Levitt publia un article en 1958 sur les dangers de la RSE dans un numéro de la Harvard Business Review.

1.1.2. La RSE2 : la RSE en quête de contenu pragmatique.

Après la première période d'émergence puis de fondation académique du concept de la RSE, une nouvelle période de développement du concept commence pour répondre à des demandes d'opérationnalisation sous l'effet d'une intense croissance économique (post deuxième guerre mondiale) et ses répercussions économiques, sociales et environnementales.

Durant cette période, le gouvernement américain, ses institutions et les entreprises ont fait l'objet de vives critiques de la part des opposants à la guerre du Vietnam, des mouvements pour les droits civiques des minorités raciales ou encore la montée du consumérisme (exemple du livre de Ralph Nader en 1965)²¹ et la prise en compte de la protection de l'environnement (exemple du livre de Rachel Carson en 1962)²². Cette période connut aussi la création du fonds de protection de la nature (WWF) et plus tard, en 1975, la création de Greenpeace. Les problèmes économiques liés à la ghettoïsation des villes et à la pauvreté urbaine ont donné lieu à plusieurs mouvements de protestation tant en Amérique qu'en Europe (Mai 68). Les entreprises s'étaient retrouvées dans un environnement chaotique où elles n'arrivaient pas à concevoir la relation entre la RSE et la stratégie (Pasquero, 2005). Bien que les deux concepts se soient développés durant les années 60, il n'y a pas eu dans la littérature de l'époque, des initiatives concrètes et formelles de rapprochements entre les deux concepts.

Malgré la conceptualisation des principes de la RSE (RSE1), la pertinence de la RSE dans le vécu des entreprises souffrait d'un manque de pragmatisme. En effet la RSE, comme nous l'avons vu à la sous-section précédente, s'est construite selon une approche normative et philosophique. C'est pourquoi les auteurs se sont attelés à développer une approche stratégique de la RSE en proposant le concept de Sensibilité sociale (1.1.2.1) puis ont développés les premiers modèles conceptuels de la RSE (1.1.2.2).

1.1.2.1. Le concept de sensibilité sociale : approche stratégique de la RSE

La RSE2 reflète les valeurs dominantes de la culture de l'entreprise au début des années 70. Le raisonnement instrumental a pris le dessus sur l'importance portée par la RSE1 aux valeurs, les droits humains et la justice sociale. Davis (1973) proposa ainsi une définition de la RSE comme

²¹ R. Nader jeune avocat et activiste social publia un livre qui critiquait severment la négligence de constructeurs comme General Motors en matière de sécurité. Le PDG de General Motors après avoir ordonné de l'intimider, dut s'excuser publiquement et versa une compensation de 284000 USD

²² R Carson (1907-1964) biologiste s'en prend à l'industrie chimique qui tenta de l'intimider mais son ouvrage poussa le président Kennedy de nommer une commission scientifique qui confirma toutes ses critiques pour le produit DDT

étant la réponse de l'entreprise à des questions qui dépassent ses priorités économiques, techniques et légales et, par conséquent, la RSE commence là où le droit se termine. D'autres chercheurs de cette époque eurent des opinions similaires ; Selon eux, la RSE se distingue par sa vision managériale à long terme (Steiner, 1971) et par son caractère discrétionnaire plutôt que obligatoire (Manne et Wallich, 1972).

Cette période connut également un accroissement de l'intérêt porté par les auteurs à la RSE et à l'enrichissement du concept en mobilisant notamment les théories de la firme, en particulier celles du management stratégique. Des enrichissements théoriques majeurs de la RSE furent introduits comme la notion de « partie prenante », de « communauté ». La première référence aux parties prenantes a été faite par Johnson (1971) dans son ouvrage « *Business in Contemporary Society : Framework and Issues* ». Il y considère que les dirigeants assurent un équilibre entre une multiplicité d'intérêts au lieu de s'efforcer, seulement, à réaliser plus de profits pour les actionnaires. Johnson propose une liste de parties prenantes, son apport peut être considéré comme précurseur de la théorie des parties prenantes²³. Le concept de « communauté » dans la littérature de la RSE a été introduit par Eilbert et Parker (1973) qui suggèrent que « *peut-être la meilleure façon de comprendre la RSE est d'y penser comme un comportement entre bons voisins* »²⁴.

La RSE a été présentée comme l'engagement volontaire de l'entreprise à contribuer à la résolution des problèmes de cet environnement comme la réduction, par exemple, des disparités économiques et de la pollution. Ainsi la relation de l'entreprise à son environnement ou à la société pouvait être considérée comme un contrat social dans le cadre duquel l'entreprise assume des obligations qui vont au-delà des domaines économique et légal. Pour que la société ne révoque pas ce contrat par lequel elle accorde une marge de liberté et un pouvoir unique aux dirigeants et aux entreprises, ces derniers doivent honorer ce contrat implicite en travaillant à l'amélioration du bien-être social (Heald 1961, 1970). Dans le cadre de ce contrat, Eells et Walton (1974) suggérèrent qu'un dirigeant d'entreprise doit avoir une attitude ouverte et capable de prendre des décisions qui sont immédiatement rentables et compatibles avec les valeurs acceptées par la société. Dans le même sens, Sethi (1975) définit la RSE comme une responsabilité sociale qui va au-delà des obligations sociales et comprend la nécessité de mettre le comportement des entreprises en harmonie avec les normes sociales en vigueur, les valeurs et les objectifs de performance.

²³ Théorie qui sera formalisé plus tard par (Freeman, 1984)

²⁴ Traduction de l'auteur.

Dans le cadre d'un programme de recherche de la Harvard business School²⁵, Ackerman et Bauer (1976) ont proposé une approche sociologique de la RSE basée sur une orientation opérationnelle qui implique le traitement au niveau managérial de questions qui, jusque-là, étaient principalement traitées comme des questions sociales et / ou éthiques.

Ackerman et Bauer furent trois grandes contributions au débat sur la RSE : le succès des démarches RSE dépend de l'engagement des dirigeants en faveur de la RSE, les entreprises devraient être proactives et les parties prenantes internes et externes peuvent participer à la RSE. La conciliation de l'orientation économique de l'entreprise avec son orientation sociale restait, cependant, l'objet de plusieurs questionnements voire de confusions. Un des meilleurs efforts pour la résolution de ces confusions fut la proposition d'approches stratégique de la RSE vers la fin de la décennie 70. C'est dans ce sens que Carroll (1979) a proposé une synthèse des développements ci-dessus, en tenant compte des attentes capitalistes et sociétales, sous forme d'un modèle composé de quatre dimensions de la RSE (économique, légale, éthique et philanthropique). Par ailleurs (Carroll, 1979; 2008) propose de retenir trois acceptions pour la RSE : la première, renvoyant aux quatre dimensions de la RSE, correspond aux objectifs que l'entreprise souhaite atteindre par le biais de la responsabilité sociétale (rentabilité économique, respect des obligations légales, conformité aux normes sociales, actions philanthropiques,...); La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles de l'entreprise, face aux demandes de ses parties prenantes ; La troisième propose des domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée.

Au début des années 80 Jones (1980) rejoint l'avis de Davis (1973), pour proposer une nouvelle définition de la RSE qui stipule que les entreprises, au-delà de ce qui est prescrit par la loi, ont des obligations vis-à-vis de la société et d'autres groupes autres que les actionnaires et qu'elles doivent organiser des processus de réponse aux demandes sociales et politiques qui peuvent les impacter significativement. Il reconnut que les entreprises et la société sont étroitement liées. Dalton et Cosier (1982) ont proposé de développer des stratégies proactives qui visent à justifier la légalité des comportements des entreprises et leur engagement responsable tout en mettant en garde contre des critiques potentielles de la part des parties prenantes ou des coûts RSE importants. Ce souci du coût de la RSE a été derrière les travaux de nombreux auteurs qui ont tenté de développer des outils d'évaluation de la RSE durant cette période.

²⁵ Programme de recherche sur la « corporate social Responsiveness » piloté par R. Ackerman et R. bauer au courant des années 70.

En 1984, Freeman publie un ouvrage de management stratégique qui va fonder la théorie des parties prenantes. Cette théorie est considérée depuis, et encore aujourd'hui, comme le socle de l'approche organisationnelle et managériale de la RSE et l'ancrage théorique de référence de la littérature sur la RSE. Selon Freeman (1984), l'entreprise doit soigner son image de marque, sa réputation, entretenir la confiance de ses parties prenantes, c'est-à-dire les groupes et les individus susceptibles d'influencer ou d'être influencés par la réalisation de ses objectifs.

Bien que le travail de Freeman (1984) n'ait pas proposé comment l'entreprise puisse partager, avec ses parties prenantes, les richesses qu'elle crée, il a permis de re-conceptualiser la nature de la firme légitimant ainsi de nouvelles formes d'approches et d'actions managériales (Jonker and Foster, 2002). Epstein (1987 cité dans (Carroll, 1999)) a proposé un cadre qui regroupe les trois concepts de responsabilité sociale, de sensibilité sociale et d'éthique des affaires. Il a en outre défini la RSE comme l'atteinte des résultats par des décisions organisationnelles ayant des effets bénéfiques, plutôt que néfastes, sur les parties prenantes de l'entreprise. Durant les années 80 et 90, plusieurs recherches utilisent la théorie des parties prenantes et plusieurs auteurs la favorisent dans leurs travaux sur la RSE en proposant des critères et des modèles de classification et des approches de gestion des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell & Al., 1997). Un nouveau champ de la recherche s'est ouvert, il s'est intéressé à étudier les approches organisationnelles et managérielles de la RSE en vue de son opérationnalisation.

1.1.2.2. Modélisation conceptuelle de la RSE

Un des premiers modèles conceptuel de la RSE a été proposé en 1971 par le CED²⁶. Dans ce modèle, présenté en détail à la sous-section 2.3.1, les entreprises ne se contentent plus de mettre sur le marché des biens et des services, mais doivent contribuer au bien-être social. Si ce modèle fournit une approche intégrée de la RSE, il ne parvient pas à expliquer comment les entreprises peuvent développer leur réactivité et sensibilité sociale. Pour y pallier, Sethi (1975) propose un modèle à trois niveaux qui classe le comportement des entreprises en termes de niveaux croissants d'engagement, à savoir, l'obligation sociale (une réponse aux contraintes légales et celles du marché) ; la responsabilité sociale (en harmonie avec les normes sociales), et la sensibilité sociale (adaptation, anticipation et prévention).

²⁶ CED : Think tank créé en 1942, composé de hauts dirigeants et universitaires. Ses travaux sont à l'origine de plusieurs initiatives comme la formation du FMI, de la Banque Mondiale ou encore le plan Marshall. Unis. www.ced.org

Carroll (1979) intègre les responsabilités économiques et légales et propose un modèle de la RSE sous forme de pyramide où se superposent les responsabilités légale, économique, éthique et philanthropique. (Wartick et Cochran, 1985), à leur tour, développent un modèle basé sur celui de Carroll, en reconnaissant la primauté de la performance économique. Leur modèle RSE intègre les dimensions de responsabilité et de la sensibilité vis-à-vis des questions sociales et fournit un cadre conceptuel de principes, processus et politiques en matière de RSE. De son côté Epstein (1987) propose un modèle qui regroupe les trois concepts de responsabilité sociale, de sensibilité sociale et de l'éthique des affaires. Wood (1991) superpose les catégories de responsabilité de la RSE de Carroll (1979) avec trois niveaux d'analyse (Institutionnel, Organisationnel et Individuel) et propose de nouveaux éléments conceptuels pour expliquer les processus de formation de la RSE.

Durant les années 80, plusieurs recherches utilisent la théorie des parties prenantes et plusieurs auteurs la favorisent dans leurs travaux sur la RSE. Les thèmes importants qui continuaient à être traités dans la littérature dans les années 1990 comprenaient la performance sociale de l'entreprise (PSE)²⁷, la théorie des parties prenantes, l'éthique des affaires, le développement durable et la citoyenneté d'entreprise.

1.1.3. De la RSE2 à la PSE : la RSE en quête de légitimation et de résultats mesurables

Après l'apport de Wood (1991), le concept de la RSE a continué à faire l'objet de questionnements de la part des chercheurs, d'autant plus que dans les années 1990, le rôle des entreprises et des gouvernements a fait l'objet d'intenses remises en cause. Les entreprises en tant qu'institutions ont renforcé leur pouvoir conduisant à l'élargissement de l'étendue de la RSE à des zones auparavant considérées comme le domaine des gouvernements (éducation, santé, culture,..). Salomon (1997) suggère que *«plus les entreprises deviennent puissantes, plus elles doivent supporter la responsabilité du bien-être du monde»*. Cet élargissement du rôle de l'entreprise s'est fait par le biais d'une intensification du processus d'institutionnalisation de la RSE. La multiplication des programmes et des pratiques RSE ne pouvait se faire sans des processus de mesure qui permettait d'évaluer la contribution des entreprises. Le concept de PSE a été mobilisé comme artefact pour évaluer cette contribution. Selon différentes formulations par les auteurs, ce concept est présenté sous la forme d'une intégration des concepts RSE1 et RS2 (1.1.3.1), ses modèles de mesure et son lien avec la performance économique ou financière de l'entreprise mobilisent la recherche académique depuis les années 90 (1.1.3.2).

²⁷ En anglais CSP : Corporate Social Performance

1.1.3.1. Le concept de PSE : Intégration des concepts de RSE1 et RS2

Le contenu de la PSE et ses moyens de mesure animent, depuis plusieurs années, le monde de la recherche. Ainsi durant plus de 20 ans, de (Sethi, 1975) à (Cochran, 1995), plusieurs approches se sont succédées pour proposer une définition pratique de la PSE. La question centrale était comment l'entreprise doit anticiper et s'organiser face aux pressions de son environnement, aux demandes et enjeux sociétaux en adaptant ses comportements, ses modes de gestion, ses processus en vue d'obtenir les résultats prouvant sa capacité à les satisfaire. Le débat de l'époque sur la notion de PSE peut s'expliquer aussi comme une stratégie de légitimation de la RSE face à la critique libérale. Il venait combler un déficit de la RSE dans sa prise en compte des enjeux de performance économique. Frederick (1986) souligne que la concentration de la RSE sur l'efficacité de la réponse sociale a poussé le modèle de sensibilité sociale vers des directions où les entreprises détournent les pratiques vers des objectifs peu désirables par la Société. Or l'entreprise doit se conformer aux règles et aux exigences de la société afin d'obtenir une certaine légitimité (Deephouse 1996, DiMaggio et Powell, 1991; Meyer et Rowan, 1977; Scott, 2008).

C'est dans ce sens que Wood (1991) considère la PSE comme une émanation de la configuration organisationnelle en réponse aux pressions de l'environnement. Il propose l'utilisation du concept de PSE pour intégrer l'ensemble des domaines de la RSE. Wood (1991) définit la PSE comme «une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables ». Selon Labelle et Pasquero (2006), cette définition reste à ce jour celle qui a le mieux réussi à intégrer les multiples dimensions de la RSE dans une optique de gestion. Plus tard les travaux sur le concept de la légitimité, comme ceux d'Oliver (1991), Suchman (1995) et Scott (2008) inspirent les recherches sur la RSE qui s'attachèrent à comprendre les motivations et les processus de diffusion de la RSE. La notion de légitimité suppose l'existence de normes de comportement des entreprises. Ces travaux ont contribué à expliquer les différents comportements des entreprises face aux pressions et demandes de leur environnement. Selon Gond (2006) la définition de la PSE reste un exercice « souvent éludé ». Il montre que « le glissement sémantique » des différentes approches de la RSE (RSE 1 puis RSE2) vers le concept de PSE s'est traduit par une volonté de « managérialisation croissante du concept RSE » qui s'inscrit dans une volonté de développer des outils de mesure et légitimer l'action de l'entreprise.

La PSE, par le biais de la sensibilité sociale, devient progressivement un « concept autonome » qui vise à désigner ces normes de comportement « extra-économique » de l'entreprise et intègre les différents courants de pensée des travaux américains sur RSE (Gond, 2006). Le tableau 2 résume les principales définitions de la PSE.

Tableau 2 : les différents modèles théoriques de la PSE

Auteurs	Approche	Modèles de la PSE
(Sethi, 1975)	comportement préventif	Obligations sociétales (comportement de l'entreprise par rapport aux normes, valeurs et attentes de la société) et Sensibilité aux questions sociétales exprimée par l'entreprise (elle correspond à une démarche active de prévention et d'anticipation de l'entreprise)
(Carroll, 1979)	Approche par les modes de réponse en matière RSE	Quatre niveaux et dimensions (viabilité économique, respect des obligations légales, comportement éthique en rapport aux normes et attentes sociales et enfin une responsabilité de nature discrétionnaire dans les choix du dirigeant)
(Wartick & Cochran, 1985)	Programmes de la RSE	Quatre niveaux (identiques à ceux de Carroll), Programmes mis en place par l'entreprise pour faire face aux problèmes sociaux, et Enjeux sociétaux variables selon l'activité de l'entreprise (impacts environnementaux, qualité et sécurité des produits, .etc.).
(Wood, 1991)	Intégration de principes, processus et résultats	Principes de motivation (légitimité, responsabilité publique et éthique), Processus comportementaux (observation, évaluation environnementale; management des parties prenantes et anticipation des enjeux sociaux et environnementaux) et Résultats issus des deux volets précédents, à savoir les programmes et les politiques mis en œuvre par l'entreprise.
(Clarkson, 1995).	Performance sociétale fondée sur les résultats	Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
(Gond, 2006)	Concept intégrant la RSE1 et la RSE2	La PSE, par le biais de la sensibilité sociale, désigne les normes de comportement « extra-économique » de l'entreprise et intègre les différents courants de pensée de la RSE.

Complété par l'auteur de (Essid, 2009 ; Gond, 2006)

1.1.3.2. La PSE : une approche de mesure et d'intégration de la RSE

L'analyse de la littérature permet de mettre en avant une multiplicité d'approches ou démarches de mesure de la PSE. Les travaux empiriques sur le sujet ont notamment enrichi la dimension opérationnelle de la PSE et ont permis de la différencier des autres types de performance (économique, financière,...). Si les définitions de la PSE, présentés jusqu'ici, fournissent un cadre d'analyse, ils ne proposent pas en revanche d'indicateurs particuliers de mesure. D'autres travaux ont proposé des outils et des approches de mesure comme l'approche du triple bottom line d'Elkington (1994) ou encore le balanced scorecard de Kaplan et Norton (1992, 1993). Des organismes comme l'ONU, l'ISO, l'OIT, l'OCDE proposent des canevas de mesure, des ONG et des syndicats voire des entreprises ou association professionnelles²⁸ ont développés des référentiels de mesure. Des normes de mesure ou d'évaluation et de reporting ont été développées à l'échelle internationale (ex : AA1100, SA8000, ISO 26000, GRI, ..). Ces référentiels se multiplient notamment depuis les années 2000 et tentent d'encadrer le processus de mise en œuvre et de mesure de la PSE (Lépineux et al. 2010).

Enfin les agences de notation ont développé plusieurs outils de mesure pour les entreprises cotées en bourse et pour les besoins des investisseurs²⁹. Le processus de mesure a une finalité de contrôle externe qui s'opérationnalise dans des approches d'analyse sociétale pour les besoins du marché³⁰, ce que (Acquier et Aggeri, 2008) appellent « *un mode de régulation et de pilotage de la performance sociétale par les marchés et non par les dirigeants et les salariés* ». Si ces évaluations de la PSE sont subies, de nombreuses évaluations sont demandées par les dirigeants des entreprises pour quantifier et mettre en avant le contenu de leurs démarches RSE. Ainsi les pratiques des rapports de développement durable, les reporting selon des normes internationales comme le GRI³¹ sont de plus en plus adoptés. Pour concevoir le contenu des rapports, des normes comme la norme ISO 26000³² et des outils comme la matrice de matérialité sont utilisés.

Nous présentons une synthèse de différentes mesures de la PSE dans le tableau 3.

²⁸ Labels RSE, Prix de l'excellence EFQM,.. Prix Qualité existent dans plusieurs pays

²⁹ Notamment les besoins de l'ISR (Investissement Socialement Responsable)

³⁰ En matière d'investissement les critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) sont largement utilisés.

³¹ GRI : Global Reporting Initiative – www.globalreporting.org

³² Norme/guide de mise en œuvre de la RSE élaboré en 2010 par l'Organisation Internationale de Normalisation – www.iso.org

Tableau 3 : Synthèse critique des différentes mesures de la PSE

Types de mesure	Types de contenu	limites mises en avant
Analyse de contenu des rapports annuels d'entreprise	Méthodologies, développés à partir des années 1970, pour l'évaluation qualitative et quantitative de l'information sociétale présente dans les rapports des entreprises. (Perrin, 2003) recense les travaux de (Ingram, 1978); (Preston, 1978); (Abott et Monsen, 1980) ; (Anderson et Frankle, 1980)	Mesure subjective difficilement vérifiable en externe
Indicateurs environnementaux	Exemples: inventaire des rejets toxiques, taux de rejet CO2 dans l'atmosphère,)	Mesure objective mais ne peut être généralisée
Indice de réputation	Indices de réputation. Exemple : Indicateur du magazine Fortune utilisant des attributs comme la capacité à attirer des talents, innovation, responsabilité sociale)	Mesure perceptuelle subjective qui présente de nombreuses limites
Indices de notation calculés par des agences de notation sociétale	Mesure multidimensionnelle produite par des agences spécialisées dans la notation de l'investissement socialement responsable. Principal indice : Dow Jones Sustainability Global Index (ayant repris l'indice KLD).	Dépend des référentiels d'évaluation retenus ou développés par les agences de notation sociétale.
Indice de générosité	Indices portant sur les montants des contributions philanthropiques des entreprises calculées par comparaison des différentes firmes entre elles (Griffin et Mahon, 1997).	Indices peu développés ne tiennent pas compte de la politique de management interne et les types d'activité.
Mesures perceptuelles	Mesures, issues d'enquêtes par questionnaire, utilisant les diverses dimensions de modèles tels que (Carroll, 1979) (Igalens et Gond, 2003 ; Gond, 2006)	Adéquation possible au concept mais ces mesures reflètent surtout les perceptions des acteurs.
Mesures Qualitatives et Quantitatives	Mesures issues d'évaluation selon des référentiels adaptés de normes de bonne pratiques ou de reporting de la norme ISO 26000, le global compact, le GRI,	Mesures plus opérationnelles mais souffrant d'un cadre précis fixant les modalités et la validité des évaluations

Complété et adapté de (Zahm, 2011 ; Igalens et Gond, 2003, 2006; Decok-Good, 2000 ; Perrin, 2003)

Maintenant que la PSE a ses méthodes et ses outils de mesure, il est tout à fait naturel de la comparer avec un autre type de performance à savoir la performance financière. Rappelons que les questions sur le coût de la RSE et son impact sur la rentabilité remontent au début des années 70 (Davis, 1973; Eells et Walton, 1974). Toutefois, à l'époque, la RSE ne disposait de moyens de mesure. Ainsi dans le sillage du développement de modèles de PSE, plusieurs tentatives d'analyses des liens entre PSE et PF (Performance Financière) ont été menées. Malgré l'ancienneté des premiers travaux de recherche sur les relations entre PSE et (PF)³³, la question mobilise toujours les chercheurs encouragés par les disponibilités des informations et l'essor des agences de notation extra-financière. En résumé les recherches ont abouti aux positions suivantes :

- Vue sa complexité la relation PSE/PF ne peut être empiriquement validée (Mc Williams & Siegel, 2001), (Ullmann, 1985), (Moore, 2001; Allouche et al, 2004) (Chen et Melcalf, 1980; Van Fleet, McWilliams et Siegel, 2000; Murray et al., 2006). (Orlitzky, 2005) admet toutefois que la participation à des activités socialement responsables réduit le risque financier des entreprises.
- La PSE exerce un impact positif sur la PF (McGuire et al. 1988; Waddock et Graves, 1997; Simpson et Kohers, 2002; Goukasian et Whitney, 2007).
- La relation de causalité inversée PF/PSE. Les tentatives de sa validation empirique demeurent également mitigées (Griffin et Mahon, 1997; Waddock et Graves, 1997; Margolis et Walsh, 2003). La PF est corrélée négativement avec la PSE (Vance, 1975; Aupperle et al, 1985, Brammer et al, 2006).
- La relation bidirectionnelle PSE/PF et PF/PSE (Waddock et Graves, 1997; Margolis et Walsh, 2003). Les tentatives de validation empiriques sont aussi peu concluantes. Les résultats obtenus sont controversés et incohérents.

Plusieurs méta-analyses ont été menées (Orlitzky et al. 2003; Allouche et Laroche, 2005; Margolis et al, 2007) afin d'obtenir un certain consensus et de tirer une conclusion globale sur la question toutefois ces travaux sont très divergents principalement à cause des incohérences au niveau théorique et méthodologique (Orlitzky, 2005). Par ailleurs, la plupart des études empiriques se sont intéressées à examiner la question à un moment donné dans le temps sans considérer la dimension

³³ Les premiers travaux sur le sujet remontant aux années 70 et représentent plus de 200 travaux, voir à ce sujet la méta-analyse réalisée par (Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003), et continuent dans les pays émergents ou en développement comme le Maroc. Voir à ce sujet la méta-analyse réalisée par (Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003)

temporelle de la relation (Rowley et Berman, 2000) et en particulier, l'évolution à travers le temps du concept de la RSE, sa maturation et sa mesure (Barnett, 2007). Selon Allouche et Laroche (2005), le lien PSE/PF est « *fragile et contrasté* ». Il reflète la complexité et l'instabilité de la relation entre la PSE et la PF (Tebini & M'zali, 2010) et (Tebini & M'zali & al, 2010, 2014).

1.1.4. Evolution du rôle de l'entreprise : Vers de nouvelles conceptions de la RSE

Bien que, depuis des décades, la recherche sur la RSE ait donné lieu à une prolifération de conceptions, RSE1 puis RSE2 et PSE, l'acceptation du concept nécessite encore un renouveau théorique du fait de certaines limites, fruit de l'évolution du contexte des relations entre l'entreprise et la société. Parmi ces limites, nous pouvons citer :

- ✚ L'instrumentalisation de la RSE limite le degré d'intégration par l'entreprise des attentes des parties prenantes (Margolis et Walsh, 2003);
- ✚ « *La vacuité normative de la RSE* » qui selon Jones (1996) représente l'incapacité de définir un cadre normatif du rôle que doit assumer l'entreprise dans la société;
- ✚ L'absence d'une analyse du processus de communication et de délibération entre l'entreprise et ses parties prenantes qui déterminent la légitimité morale de ses décisions (Suchman, 1995) ;
- ✚ L'incomplétude de certaines théories sur lesquelles se basent la conception de la RSE comme celle des parties prenantes, et qui en limite l'utilisation (Dupuis, 2007).
- ✚ L'impossibilité pour l'entreprise d'endosser le rôle dévolu à l'État en matière de protection des droits de citoyenneté et des intérêts légitimes des parties prenantes et par conséquent d'assurer le bien-être social (Sundaram et Inkpen, 2004) ;

Ces limites ont incités les chercheurs à explorer d'autres conceptions de la RSE qui expliqueraient le rôle de l'entreprise dans la société. Parmi les réflexions largement débattues dans les sphères académiques, nous pouvons citer les concepts de l'Entreprise Citoyenne et du Développement Durable (1.1.4.1) et les nouveaux concepts récemment traités dans la littérature tels que le principe de valeur partagée ou de conduite éthique des affaires (1.1.4.2)

1.1.4.2. Entreprise citoyenne et développement durable

Le terme « Entreprise Citoyenne » est un concept qui a fait une brève apparition à la fin des années 90. Il est souvent utilisé dans le discours d'entreprises se substituant à l'État, en participant aux processus de politiques publiques et en s'engageant, par exemple, dans la résolution des problèmes environnementaux et sociaux (Scherer et Palazzo, 2007 ; 2008 ; Igalens, 2007). Ces entreprises agissent pour la protection de l'environnement, l'amélioration de l'accès aux services de santé publique, l'éducation, la sécurité sociale et la promotion des droits humains mais aussi dans l'autorégulation³⁴ afin de combler un vide dans la régulation légale au niveau national ou international (Margolis et Walsh, 2003). Ainsi l'utilisation et la signification du concept d'entreprise citoyenne ont été plus promues par les praticiens que par les académiciens. Certains chercheurs le lient à la notion de philanthropie et reprochent l'utilisation abusive du concept pour décrire et encadrer la relation entre l'entreprise et la société (Carroll, 1998; Waddock, 2004 ; Matten et Crane, 2005) ; alors que le concept n'est qu'une construction spécifique du rôle des entreprises dans la société et qu'il est dérivé politiquement du concept de citoyenneté des individus. En effet, comme le précisent Matten et Crane (2005), cet emprunt souffre de «*la compréhension libérale dominante de la citoyenneté* » qui la définit comme un ensemble de droits (sociaux, civiques et politiques) acquis pour les individus. Ces droits étaient jusque-là garantis par les Etats-Nations. Aujourd'hui, ces derniers cessent d'être les seuls garants de la citoyenneté et l'entreprise est appelée à contribuer à garantir une partie de ces droits. Bien qu'il n'ait pas développé une approche pratique de la mise en œuvre du concept, Waddock (2004) propose deux piliers de la «*citoyenneté d'entreprise*» : Primo, en interne, un système de gestion responsable qui prend en compte les attentes des parties prenantes et les questions environnementales et secundo, en externe, un système d'assurance de la responsabilité³⁵ en vue de rendre compte de la PSE.

Dans cette approche de citoyenneté d'entreprise, Basu et Palazzo (2008) définissent la RSE comme « *le processus par lequel les managers conçoivent et discutent des relations avec les parties prenantes, de leurs rôles vis-à-vis du bien commun mais aussi des comportements permettant de tenir ces rôles et de s'engager dans une relation pérenne avec les parties prenantes* ». Ainsi, le

³⁴ Souvent qualifiée par le terme anglais « soft law »

³⁵ Exemples : Global Reporting Initiative (GRI), AA1000, SA8000 et ISO14000 comme exemples. De même, les principes promus par le Pacte mondial, les principes de directeurs de l'OCDE sur les multinationales, les conventions de l'OIT, etc.

contenu de la RSE pousse dans la direction d'une politisation du rôle de l'entreprise ce qui est, à notre sens, intimement lié au retour en force du concept de Développement Durable (DD).

Le concept de DD a émergé dans les années 1980 suite à la publication, par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, du rapport Brundtland³⁶. Le concept a été défini comme « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* »³⁷. Le Développement Durable est basé sur la prise en compte simultanée des dimensions économique, sociale et environnementale. Capron Quairel-Lanoizelée (2007) définissent le DD comme « *un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable* ».

Sous la pression de la société civile, la prise en compte des enjeux du DD est devenue une nécessité pour de nombreuses entreprises. Pour opérationnaliser cette prise en compte, de nombreuses recherches ont été menées sans nécessairement capitaliser sur les réponses déjà apportées par la littérature sur le RSE (Barin-Cruz, 2008 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Igalens et Point, 2009 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Pestre, 2008). Par exemple, Elkington (1997, 2004) résume dans sa théorie du triple Bottom Line le concept de durabilité à travers trois piliers le Profit (Profit), la justice Sociale (People) et la préservation de l'environnement (Planet) sans toutefois faire le lien avec l'évolution antérieure du concept de la RSE.

En sciences de gestion, le DD, concept macroéconomique, a fait son apparition, d'abord, à travers le concept de la RSE. Ensuite, les deux concepts se sont croisés et renforcés leurs liens conceptuels (Crane et Matten, 2004 ; Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006). En postulant que la RSE est la contribution de l'entreprise au DD, les experts ayant élaborés la norme ISO 26000 consacrent le

³⁶ Le Rapport Brundtland, officiellement intitulé Notre avenir à tous (Our Common Future), est une publication rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. Utilisé comme base au Sommet de la Terre de 1992, le rapport utilise pour la première fois l'expression de « sustainable development », traduit en français par « développement durable ». Ce rapport est disponible sur <http://reseauculture21.fr/wp-content/uploads/2012/05/RapportBrundtland.pdf>

³⁷ Traduction de la définition disponible à <http://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1371>

rapprochement entre les concepts de RSE et DD. La norme ISO 26000 définit notamment la RSE comme étant : «*la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ». Cette définition consacre une conceptualisation large de la RSE, intégrant les dimensions éthique, sociale, stratégique ainsi que l'élargissement de son champ d'action englobant les parties prenantes et la société. La notion de la RSE au niveau des entreprises s'en trouve un peu plus clarifiée.

Helfrich (2010) qualifie le rapprochement entre la RSE et le DD de «fusion conceptuelle ». Cette fusion conceptuelle permet aux deux concepts de se compléter et d'atténuer leurs limites respectives. Cette fusion présente au moins deux avantages : Le premier est une clarification entre les deux concepts pour les managers leur permettant d'appréhender les pratiques RSE comme des actions concrètes pour répondre aux enjeux du DD. Le deuxième réside dans le fait que cette fusion est une régulation des facteurs conjoncturels et contextuels, qui agissent sur l'intensité des pratiques RSE, par le biais d'une vision de long terme du DD. L'entreprise devient ainsi un acteur, parmi d'autres, appelé à contribuer au même titre que les autres. Comme le soulignent Quairel et Capron (2013), le DD est devenu l'artefact de l'intérêt général à prendre en compte par les entreprises responsables³⁸. Cette prise en compte est prescrite donc par des demandes et des exigences de comportement selon des normes et des critères éthiques. Les récentes crises financières ont remis le focus sur ces exigences et ont donné un nouveau souffle au courant de l'éthique des affaires qui a été le courant fondateur du mouvement de la RSE comme nous l'avons présenté au début de ce chapitre.

1.1.4.3. Vers De nouveaux concepts

En ce début du 21ème siècle, le concept de RSE continue à évoluer sous l'influence de cadres institutionnels favorisant l'émergence de nouvelles régulations et mobilisant différents acteurs. Les besoins occasionnés par les mutations sociétales incitent les Etats et les organismes internationaux à placer la RSE au cœur de leurs préoccupations. Cette évolution est visible tant au niveau du monde

³⁸ Quairel et Capron argumentent que si l'on suit le paradoxe de Condorcet et le théorème d'impossibilité d'Arrow, qu'une somme de préférences individuelles ne suffit pas à fonder une préférence collective.

des affaires que des politiques publiques et ce au niveau national, régional et international. Horrigan (2007) appelle à l'émergence d'un positionnement distinctif de la RSE, pour lui *«les pays...doivent décider si le mouvement actuel de la RSE est une mode sociale de passage, une menace pour l'efficacité économique de l'entreprise, un élément intrinsèque de la responsabilité de l'entreprise, ou même un enjeu à long terme de la survie de l'humanité»*. Nous observons sur le terrain que c'est plutôt la dernière option qui est adoptée. En effet sous l'effet des facteurs que nous avons évoqué en introduction, les pressions liées aux enjeux du DD poussent à de nouvelles réflexions qui tiennent compte du retour d'expérience de plus de 50 ans de mise en œuvre de la RSE.

Pendant longtemps, la RSE est considérée comme une « soft law »³⁹, c'est-à-dire que les règles qui en découlent ne sont pas obligatoires ; ce qui fait de la RSE une obligation plutôt morale pour les entreprises et sa mise en œuvre dépend de la volonté des acteurs. Toutefois, la RSE ne peut plus être considérée uniquement comme une sensibilité à des préoccupations sociétales ou la réponse à des pressions sociétales (à la fois des parties prenantes et de la société), dans une approche Out-In⁴⁰, mais également comme un concept qui épouse d'autres aspects organisationnels et stratégiques pour répondre aux enjeux de durabilité des entreprises dans une approche In-Out⁴¹. Ainsi d'autres approches pour l'intégration de RSE dans les entreprises doivent se concentrer sur les perspectives organisationnelles et la pérennisation des résultats obtenus. Comme le propose (Dyllick et Muff, 2014), ces approches peuvent comprendre des questions comme «gérer les risques et opportunités», «Intégrer le développement durable dans l'organisation» et « partager la valeur créer avec les partenaires de l'entreprise dans quête de la durabilité ». D'auteurs fondent la pertinence des stratégies de développement durable de l'entreprise sur la double nécessité de gérer les risques et les opportunités aux niveaux opérationnels et stratégiques (Steger, 2004 et 2006; Schaltegger, 2006). D'autres se concentrent sur la minimisation, par la RSE, des coûts (Efficacité des ressources, réduction du fardeau réglementaire) ou des risques (Risques commerciaux, risques de la chaîne d'approvisionnement) et la maximisation du profit émanant de la RSE en augmentant chiffre d'affaires, la part de marché ou la réputation (Esty & Winston, 2009; Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009).

³⁹ «droit mou ou souple» est un ensemble de règles dont la « juridicité » est discutée. Ce sont des règles de droit non obligatoires. On trouve notion de droit mou ou souple en droit international dès 1930. Plus récemment en droit de l'environnement et en RSE

⁴⁰ De l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise

⁴¹ De l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise

"Intégrer la durabilité dans toute l'organisation» à notre sens est d'une importance capitale. Les auteurs qui promouvaient cette perspective, font valoir qu'une RSE superficielle, non ancrée dans le modèle opérationnel de l'entreprise ne suffira pas à gérer efficacement les risques et les opportunités du développement durable. Celle-ci doit intégrer le développement durable dans toute l'organisation, y compris les stratégies et les opérations, la gouvernance et les processus de gestion, les structures organisationnelles et la culture, ainsi que les systèmes d'audit et de reporting (Eccles, Miller & Serafeim, 2012; Miller & Perkins, 2011; Belz & Peattie, 2012; Smith & Lensen, 2009; Esty & Winston, 2009; Epstein (2008 cité dans (Pedersen, 2010)).

Enfin pour pérenniser les résultats, l'entreprise doit partager la valeur créée avec toutes les parties prenantes qui y ont contribué. (Porter & Kramer (2011) suggèrent que, pour maximiser cette création de valeur, les entreprises doivent mettre en œuvre des politiques et des pratiques de gestion qui renforcent leur compétitivité au même titre qu'elles améliorent les conditions économiques et sociales des territoires où elles opèrent. Ainsi selon le concept de la CSV (Corporate Shared Value)⁴², l'entreprise crée de la valeur pour les actionnaires et partage une partie de cette valeur avec les parties prenantes et les représentants de la Société porteurs d'enjeux importants pour l'entreprise et pour ses activités. A travers la CSV, la RSE s'offre un meilleur accueil dans le monde du management stratégique notamment chez les chercheurs américains en reconnectant les entreprises à la société contrairement aux affirmations de Friedman (Muff, Dyllick, Drewell, Nord, Shrivastava & Haertle, 2013). Cependant, la création de valeur partagée ne peut être une approche suffisante pour résoudre les problèmes de la société, du moment qu'elle se focalise d'abord sur la création d'une valeur économique pour les entreprises (Crane, Palazzo, Spence & Matten, 2014).

Dans cet élan pour un renouveau conceptuel de la RSE, l'OCDE a entrepris la révision de ses principes de conduite des affaires destinés notamment aux entreprises multinationales⁴³. Adoptés par les gouvernements dans le cadre d'une démarche multilatérale, ces principes couvrent tous les aspects de l'éthique des affaires comme le respect de la loi, la protection des intérêts des consommateurs, le respect des droits de l'homme, la promotion de l'emploi, des relations sociales dans l'entreprise et la protection de l'environnement. Dans le cadre de cette révision, l'OCDE

⁴² CSV : Corporate Shared Value. en Français : partage de la valeur créée par l'entreprise.

⁴³ Pour plus d'information : <http://www.oecd.org/fr/investissement/mne/>

propose un nouveau concept appelé RBC (Responsible Business Conduct)⁴⁴. Ce concept est présenté comme une alternative à la RSE dont le manque d'uniformité du sens et du contenu reste une question universellement admise. Il marque le renouveau de l'éthique des affaires et se focalise sur l'éthique des organisations. Au-delà de l'aspect normatif et philosophique, l'éthique des affaires est en quête d'instruments opérationnels et d'approches pragmatiques. C'est dans ce cadre que le concept RBC s'inscrit.

1.1.5. Synthèse de l'évolution du concept de la RSE

En guise de synthèse, l'évolution de la RSE a connu des étapes clés (1.1.5.1) et en particulier en termes de définition de la RSE (1.1.5.2)

1.1.5.2. Synthèse des principales phases d'évolution de la RSE

Comme nous l'avons évoqué dans les sections précédentes, la RSE a traversé les temps depuis le début du 20^{ème} siècle et son évolution a été marquée par quatre principales phases, successives et partiellement recouvertes pour arriver aujourd'hui à un concept toujours en quête de théorie. Chacune de ces phases a connu un contexte socio-économique, culturel différent qui a influencé d'une part les différents types de concepts de RSE, et d'autre part, l'usage qui en a été fait par le monde académique souvent à la demande du monde des affaires et des institutions cherchant à promouvoir la RSE. Nous pouvons dire que l'élaboration théorique du concept de RSE a été évolutive et contingente et a connu plusieurs phases (figure 3):

- ✚ La première phase, appelée RSE1, fait appel à l'éthique personnelle de l'entrepreneur et du dirigeant d'entreprise. La recherche sur la RSE durant cette période a donné naissance à un courant de la littérature dominée par des débats philosophiques et normatifs autour de la question de la délimitation des responsabilités, de la gouvernance de l'entreprise, de la définition du concept de RSE.
- ✚ La seconde phase, appelée RSE2, caractérisée par des mouvements sociaux et environnementaux prenant pour cible les entreprises. Le concept de RSE prend alors un tournant stratégique et plus pragmatique. Les chercheurs introduisent à cet effet la notion de sensibilité sociale qui renvoie aux processus de gestion de la

⁴⁴ Révision conduite par un groupe de travail de l'OCDE présidé par Roel Nieuwenkamp.

RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de RSE en vue d'obtenir une acceptabilité sociale.

- ✚ La troisième phase, appelée PSE, se présente comme une synthèse des deux approches antérieures englobant les processus de gestion de la RSE, les impacts de celle-ci et y intègre la mesure de ces impacts ou la performance RSE. A travers des modèles, la recherche s'est inscrite dans une approche instrumentale et intégrative visant la mise en œuvre et la mesure de la RSE et elle s'est penchée de manière abondante sur le lien entre performance économique et performance sociale.
- ✚ La quatrième phase marque la fusion entre la RSE et le concept de développement durable, pour présenter la RSE comme la contribution à la résolution des questions sociétales dans un contexte marqué par les effets de la mondialisation sur l'érosion du rôle des Etats-nations en tant que gardiens des droits individuels économiques, sociaux et politiques.
- ✚ La cinquième phase, sous l'effet des crises et des enjeux climatiques, renforce l'approche stratégique de la RSE en proposant des modèles d'intégration de la RSE. La dimension éthique dans le management des organisations devient également centrale dans cet effort d'intégration. Des concepts comme la création de la valeur partagée (avec les parties prenantes et la société) ou la conduite responsable des affaires sont mobilisées.

Figure 3 : Construction historique du concept de la RSE

Evolution du concept de la RSE					
Phases Historiques	RSE1 (1900-1960)	RSE2 (1970-1980)	PSE (1980-2000)	DD (2000- de nos jours)	Ethique des Affaires (Depuis 2010)
Concepts	Responsabilité Sociale de l'Homme d'affaires	Sensibilité Sociale de l'entreprise	Performance Sociétale de l'entreprise	Citoyenneté de l'entreprise Contribution au Développement Durable	Partage de la valeur, conduite responsable des affaires, éthique des organisations
Nature de la RSE	Conception philosophique et normative	Conception stratégique et pragmatique	Conception instrumentale et intégrative	Conception politique du rôle de l'entreprise	Renforcement de l'approche stratégique de la RSE
Facteurs de diffusion de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Courant de l'éthique - Professionnalisation du management - Evolution de la gouvernance d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressions des ONG - Influence des Medias - Règlementation environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> - Emergence des PP - Mondialisation et Internationalisation des entreprises - Promotion de la RSE par les organismes internationaux - Développement de la notation extra-financière et l'ISR 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution du rôle de l'Etat - Politiques publiques de promotion de la RSE - Exigences de reporting RSE - Engagement des PP - Ancrage territorial pressions des communautés - Pressions des investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Effets des crises financières et économiques - Enjeux climatiques - Nouvelles règles de gouvernance engendrant de nouvelles normes de comportement

Développé et complété par l'auteur sur la base de l'idée de (Gond et Igalens, 2016)

1.1.5.3. Synthèse de l'évolution de la Définition de la RSE

Même si le cheminement présenté dans cette section peut sembler cohérent, laissant croire que le concept RSE a gagné au fur et mesure de clarté, l'historique de la littérature sur la RSE nous montre qu'il y a absence de consensus tant au niveau de la définition qu'au niveau de l'opérationnalisation de ce concept (Voit tableau 4). En effet, nous assistons depuis la fin de cette première décennie du 21eme siècle à l'émergence d'une conception nouvelle de la RSE qui revisite les différentes conceptions antérieures et propose une nouvelle approche de la RSE. Le rôle de l'entreprise dans la société (*Business & society*) et sa nécessaire contribution au bien-être commun sont au centre de la réflexion et de la recherche. Cette réflexion rejoint ainsi les problématiques plus globales en termes de développement durable ou de « soutenabilité », et donne plus de sens à la définition de la RSE comme contribution des entreprises au développement durable. Une nouvelle conception intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans le cœur de métier de l'entreprise pour créer de la valeur pour l'entreprise (*Business Case de la RSE*), ses parties prenantes et la Société dans le respect de principes éthiques (*Business Ethics*).

Pour notre part nous proposons de retenir la définition de Gond et Igalens (2008), qui reprend les différentes conceptions faites de la RSE et qui est plus proche de la tendance susmentionnée, tout ne la complétant pour tenir compte du fondement éthique du concept, de l'approche d'opérationnalisation, des enjeux de la société, du rôle des parties prenantes et du rôle de l'entreprise pour contribuer à obtenir des résultats de RSE et à les maintenir dans le temps. Ainsi la RSE peut être définie comme :

« Les principes de responsabilité sociale, les processus de gestion intégrée et éthique de la RSE et les résultats de cette gestion tels qu'ils se déploient dans les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes et dans sa contribution au bien-être de la société et au développement durable »

Tableau 4: Synthèse de l'évolution de la définition de la RSE

Approches	Auteurs	Définition
L'influence religieuse sur le développement du capitalisme.	(Weber, 1905)	La RSE est développée selon une perspective de contrôle social de la propriété privée et faisant référence aux concepts protestants de "Stewardship" et "trusteeship".
Introduction des dimensions morales dans les décisions des chefs d'entreprises.	(Bowen, 1953)	La RSE renvoie à l'obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté.
Responsabilités économiques, contractuelles, et légales	(Davis, 1960) (Mc Guire, 1963)	La RSE est l'ensemble des décisions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique de l'entreprise. La RSE suppose que l'entreprise a également des responsabilités envers la société.
Maximiser le profit pour les actionnaires	(Friedman, 1962, 1970)	La RSE consiste à utiliser les ressources de l'entreprise et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits.
Répondre aux attentes de la société de façon volontaire	(Carroll, 1979)	La RSE englobe toutes les attentes économiques, légales, éthiques, ainsi que discrétionnaires que la société attend de ses organisations.
Approche microéconomique de la relation entreprise et son environnement.	(Wartick et Cochran, 1985)	La RSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
Regroupement des concepts de responsabilité sociale, de sensibilité sociale et d'éthique des affaires	Epstein (1987)	La RSE est l'atteinte des résultats de décisions organisationnelles relatives aux activités spécifiques qui ont des effets bénéfique plutôt que néfastes sur les parties prenantes de l'entreprise.
Respecter les principes déclinant au niveau institutionnel, organisationnel et managérial.	(Wood, 1991)	La RSE est l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultant de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.
Introduction de la performance sociétale	(Clarkson, 1995)	La RSE est la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
Interactions de l'organisation avec un réseau de parties prenantes	(Gond et Igalens, 2008)	La RSE englobe les principes de responsabilité sociale, les processus de gestion de la RSE et les résultats de cette gestion tels qu'ils se déploient dans les interactions entre une organisation et ses parties prenantes

Approches	Auteurs	Définition
Rôle politique de la firme	(Scherer et Palazzo, 2007)	Les entreprises assument un nouveau rôle dans la société qui s'apparente aux fonctions qui sont normalement dévolues à l'État-nation ce qui engendre une évolution des frontières de la firme et une nouvelle reconfiguration de ses relations avec ses parties prenantes
Approche holistique et intégrée	(Norme ISO 26000, 2010)	La RSE est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.
Approche holistique et intégrée	(Commission Européenne, 2011)	La RSE est entendue comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » et ce dans l'ensemble des champs identifiés par les principales normes internationales, en particulier ISO 26000.
Mode de partage de la valeur avec les parties prenantes et la Société (Shared Value)	(Porter & Kramer, 2006, 2012)	La RSE est un moyen de différenciation stratégique qui permet de créer de la valeur pour l'entreprise et lui permet ainsi de partager une partie de cette valeur créée avec ses parties prenantes.
Conduite Responsable des affaires (Responsible Business Conduct)	(OCDE, 2016)	La RSE est revisité sous l'angle de l'éthique des affaires pour proposer une nouvelle approche pragmatique d'opérationnalisation, dans le cadre de la mise à jour des directives de l'OCDE à l'adresse des FMN.

Synthèse de l'auteur

1.2. Diffusion la RSE

Pendant longtemps, le développement du concept de la RSE est resté limité au continent nord-américain. D'abord parce que il y est né et il s'y est développé compte tenu de facteurs sociaux, politiques, religieux et culturels, que nous avons évoqués à la section 1.1 ; puis parce que ailleurs, les académiciens étaient divisés sur le sujet. Depuis une vingtaine d'années le concept semble sortir de ce contexte d'émergence pour entamer son universalité, en même temps, l'intensification de la recherche sur le concept dans d'autres contextes donne lieu à un courant de recherche de la RSE comparative qui remet en cause l'universalité du concept (1.2.1) ; En effet la diffusion du concept est très influencée par l'existence d'initiatives institutionnelles à différents niveaux (1.2.2) et de leviers normatifs (1.2.3) et des caractéristiques propres à chaque région ou pays (1.2.4)

1.2.1. La RSE entre universalité et spécificités locales

La RSE est devenu un concept universel sous l'effet des processus de la mondialisation (Crane et Matten, 2004 ; Gond, 2006). Ce processus se caractérise par :

- L'internationalisation des entreprises ayant comme corolaire l'augmentation des transactions commerciales et financières.
- La libéralisation et la dérégulation des marchés conduisant à la standardisation des produits, des idées et des modes de vie.
- L'occidentalisation à travers l'influence de la culture américaine et européenne sur la conduite des affaires et les modes de gestion.
- La déterritorialisation réduisant le poids de certaines frontières géographiques et le renforcement de l'autonomie des territoires.

Crane et Matten (2004) définissent la mondialisation comme étant « *l'érosion progressive de la pertinence des bases territoriales sur lesquelles se fondent les activités, processus et relations sociales, économiques et politiques* ». Ce phénomène tend donc à affaiblir le rôle des gouvernements au profit de d'autres acteurs comme les entreprises, la société civile, qui récupèrent, de ce fait, de nouvelles responsabilités. La mondialisation a contribué à la diffusion de la RSE, toutefois les différents territoires et acteurs se sont appropriés et ont incorporés la RSE selon leurs idéaux éthiques, moraux, et ont créé leurs propres perception de la RSE (Agueri et al, 2005 ; Acquier et Gond, 2007).

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction générale, il existe une différence conceptuelle de la RSE d'un contexte institutionnel à un autre. Si les bases idéologiques de la « protection » de la société sont présentes dans toutes les parties du monde depuis longtemps (Commenne et al, 2006), la perception de certains sujets, comme les services publics et le rôle des collectivités territoriales, influence le contenu du concept RSE (Gendron et al, 2004). On distingue ainsi deux grandes acceptions possibles de la RSE ; la première relève de la notion d'engagement, tandis que la seconde relève davantage de la notion d'obligation. De manière générale, les anglosaxons conçoivent la RSE comme une démarche individuelle (ou communautaire) volontaire alors que « *le monde latin s'appuie davantage sur des mesures contraignantes socle minimum de droits et d'obligations pour tous* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Chaque conception de la RSE a sa cohérence et puise ses racines dans l'histoire, les valeurs, les mentalités et les structures de son contexte d'origine (Capron, 2006).

Comme nous l'avons expliqué à la section 1.1, la RSE est, conceptuellement, née en Amérique du Nord des préoccupations éthiques et religieuses de la société américaine. Très attachée à des valeurs comme l'individualisme, le pluralisme démocratique, le moralisme et l'utilitarisme, la société américaine est un terrain propice pour ce genre de questionnement (Pasquero, 2004, 2009). Il est tout à fait naturel que le concept initial de la RSE soit la réponse au questionnement traditionnel de la société américaine vis-à-vis de la relation entre l'individu et les institutions (Pasquero, 2004, 2009). Un questionnement où selon (Acquier, Igalens et Gond, 2005), la dimension religieuse a eu un rôle essentiel dans le façonnage de la conception américaine de la RSE.

En Europe, Capron (2006) note qu'il est, maintenant, largement admis en Europe que la RSE se définit comme étant la contribution des entreprises au développement durable. Par ailleurs, il est souvent opposé à la gestion « explicite » des préoccupations sociales des américains, une prise en charge conformiste des problèmes sociaux qualifiée de RSE « implicite » (Matten & Moon, 2004). Capron et Lanoizelée (2010) notent que la RSE européenne, souvent considérée comme implicite, a commencé à prendre une forme plus explicite dans les années 90 à la suite du « *délitement progressif du fordisme de l'effacement de l'état providence* ». Ainsi il est permis de dire que malgré son universalité, la RSE varie conceptuellement et opérationnellement d'une région à l'autre. La prise en compte de spécificités culturelles des pays n'a vu le jour que tout récemment. Bowen (1953) précise que son analyse des systèmes économiques se limite au système capitaliste des Etats Unis et ne suggère pas une pertinence du

concept de la RSE au-delà. La diffusion du concept dans le monde et le développement de la recherche dès les années 70 dans d'autres pays ont donné raison à la position de Bowen. En Europe par exemple les chercheurs ont déjà constaté que l'éthique des affaires, par exemple, était traitée de façon différente en fonction des facteurs institutionnels de chaque pays. La consultation menée par la Commission Européenne après la diffusion de son livre blanc de 2001 auprès de diverses PP a montré aussi les différences de perception de la RSE au sein de l'Union Européenne.

Ainsi, le concept de RSE semble s'adapter, lors de sa diffusion, aux contextes sociétaux (Boxenbaum, 2005 ; Gond et Boxenbaum, 2004). Les premiers travaux qui se sont attelés à expliquer les différences de RSE remontent aux années 70. Dans la littérature on retrouve les travaux de Preston et al (1978) puis ceux de Maignan et Ferrel (2000). Ces derniers ont étudié les différences de perception des actions citoyennes des consommateurs aux Etats Unis et en France et ont développés des échelles de mesure basé sur le modèle de Carroll (1979). Maignan et Ralston (2002) ont analysé les différences de pratiques RSE adoptées et communiquées sur les sites internet des entreprises américaines et européennes, ils ont noté les différences de forme de mise en œuvre de la RSE. Egri et al. (2006) ont étudié les différences de pratiques RSE adoptées dans plusieurs pays et l'influence des systèmes de valeurs des dirigeants des entreprises sur l'adoption de ces pratiques. Plusieurs autres auteurs ont étudié l'adoption des pratiques RSE dans des contextes nationaux différents, (Berthoin-antal et Sovczak, 2007 pour la France ; Mark-Ungericht et Weiskopf, 2007 pour l'Autriche ; Habish et al, 2004 pour la contribution de différents pays européens, Jamali, 2007, pour le Liban et Jamali & Neville, 2011 pour les pays en développement, Matten & Moon, 2008 pour une comparaison entre les Etats Unis et l'Europe). Enfin Campbell (2007) a fait des propositions sur la façon dont les facteurs institutionnels peuvent affecter l'adoption des pratiques RSE.

Les résultats d'une étude menée en 2011 par la Fédération européenne des conditions de travail et la comparaison menée par Baskin (2006) entre les pratiques de RSE dans les pays occidentaux et dans les pays émergents d'Asie, d'Afrique, d'Amérique du Sud et d'Europe de l'Est ont démontré une différence de perception des pratiques considérées comme socialement responsables d'un pays à l'autre. Ainsi, des «bonnes pratiques» socialement responsables, parce qu'elles sont localement considérées comme telles, peuvent paraître dans d'autres pays comme des comportements ordinaires. Etant donné que, jusqu'à cette période, il n'existe pas de norme internationale définissant le seuil inférieur de la RSE, il devient impossible de comparer les pratiques « au-delà de la loi » si les obligations juridiques sont différentes d'un pays à l'autre

(Turcotte et Pasquero, 2007). Dans l'ensemble de ces travaux, les auteurs ont essayé de proposer des cadres conceptuels rendant compte de facteurs culturels, institutionnels, nationaux expliquant l'aspect contextuel de la RSE. A titre de synthèse :

- D'un point de vue économique, les entreprises doivent répondre à des attentes tout à fait différentes selon le niveau local d'industrialisation. Ainsi, dans son rapport de conférence, l'UNRISD⁴⁵ (2003, cité par Jenkins, 2005) soutient que le contenu et la portée de la RSE sont « *très fortement liés, selon le contexte, aux entreprises, aux stades de développement économique, au système de croyances et aux capacités institutionnelles* ». Les pays du Sud, mis en concurrence dans le cadre des industries mondialisées, s'appuient sur le dumping environnemental et/ou social pour attirer les multinationales occidentales. Ainsi, ces dernières contextualisent leurs pratiques de RSE.
- D'un point de vue institutionnel, les pays ayant des gouvernements et des institutions forts et indépendants qui respectent les lois, créent un environnement d'affaires différent de celui des pays où les autorités n'exercent pas leur pouvoir (Maxfield et Schneider, 1997).
- Enfin, d'un point de vue socio-culturel, les recherches ont montré l'importance de la prise en compte des différences culturelles nationales, en particulier depuis les travaux de Hofstede (1980) qui a cherché à identifier les dimensions de la culture nationale influençant les pratiques de management.

1.2.2. Les initiatives institutionnelles en faveur de la diffusion de la RSE

Malgré la différence des pratiques RSE entre l'Amérique du Nord d'une part et entre les pays développés et les pays émergents et en développement d'autre part, la diffusion de la RSE suit globalement deux cheminements qui se croisent et se complètent. Un cheminement institutionnel du fait des actions de promotion des pratiques RSE par diverses institutions internationales et nationales, et un cheminement normatif, plus influent au niveau du champ organisationnel des entreprises à travers l'action de différentes parties prenantes qui diffusent des exigences, des normes et des règles de bonne conduite à l'entreprise. La diffusion de la RSE garde, toutefois, un caractère volontaire largement discuté à la section 1. Sa mise en œuvre dépend de la volonté des acteurs et de la façon dont ils perçoivent son utilité. Pour encourager les entreprises, plusieurs institutions s'activent à promouvoir la RSE et déploient des efforts

⁴⁵ www.unrisd.org

conséquents pour faciliter sa compréhension et l'uniformisation de ses pratiques, souvent sous forme de programmes d'appui, de démarches collectives d'institutionnalisation et ce au niveau international (1.2.2.1), au niveau régional (1.2.2.2) et au niveau national (1.2.2.3).

1.2.2.1. Les initiatives internationales :

Plusieurs institutions internationales ont développé, au fil des années, des normes relatives à la RSE. Ces normes ont une portée internationale avec des répercussions au niveau des pays. L'objectif est d'uniformiser la compréhension des enjeux de la RSE et des modèles de sa mise en œuvre en vue de faciliter les échanges et accroître les interactions entre les acteurs. Nous proposons ci-après une synthèse des principales initiatives internationales de la RSE durant les 3 dernières décades (Tableau 5) puis nous enchaînons avec la présentation des rôles de différents acteurs institutionnels qui les ont initiées.

Tableau 5 – Principales initiatives internationales de RSE

1976	Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales
1977	Déclaration tripartite de l'OIT pour les entreprises multinationales
1992	Sommet de la terre à RIO : Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (et autres mesures)
2000	Pacte mondial des Nations Unies (global compact)
2000	Conseil européen de Lisbonne : appel à la responsabilité sociale des entreprises
2001	Commission européenne : Livre vert pour promouvoir un cadre européen pour la RSE
2002	Commission européenne : Stratégie communautaire de promotion de la RSE
2006	Commission européenne : Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE
2008	Rapport sur la compétitivité européenne – chapitre 5 – RSE
2010	ISO 26000
2011	Révision des Principes directeurs de l'OCDE relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
2011	Commission Européenne : Communication sur la RSE et stratégie 2011-2014. Prochaine communication attendue à l'horizon 2015/2016
2014	Directive 2014/95/UE entrée en vigueur le 6 décembre 2014 sur le rapportage extra-financier
2015	Stratégie Europe 2020 intégrant l'ensemble des questions de la RSE
2015	Adoption des 17 Objectifs de Développement Durable par l'ONU pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous
2016	Révision des Principes directeurs de l'OCDE relatifs aux principes de bonne gouvernance des entreprises multinationales et intégration du concept de conduite responsable des affaires.

Synthèse de l'auteur

a) L'organisation des Nations Unies (ONU)

La communauté des Nations a pris conscience de l'importance de se concerter et coordonner leur action, face aux enjeux du développement durable, pour la première fois en 1972 lors du sommet de Stockholm sur l'homme et l'environnement. En 1987, l'ONU a commandité un rapport sur le développement durable, à la commission mondiale sur l'environnement et le développement⁴⁶, qui servira de base aux travaux du sommet de la terre de Rio en 1992. Lors de ce sommet un plan d'action pour le 21ème siècle a été adopté, il porte le nom de « Agenda 21 », couvrant les domaines les plus exposés aux problématiques de raréfaction des ressources et les plus concernés par l'impact sur le bien-être collectif⁴⁷. Reconduits au sommet de Johannesburg de 2002, cet agenda est remplacé en 2015 par un autre agenda 2030 qui repose sur 17 objectifs de développement durable (ODD) destinés à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous⁴⁸. Ces 17 objectifs sont déclinés en 169 cibles dans les domaines de l'économie, du développement social et de la protection de l'environnement⁴⁹.

En 1997, le programme des nations unies pour l'environnement (PNUE) établit conjointement avec la Coalition pour les économies responsables sur le plan environnemental, la plateforme «Global Reporting Initiative» qui propose des directives pour rendre compte des performances économiques, sociales et environnementales des entreprises et des organisations comme nous allons le voir ci-après. Une seconde plateforme au niveau international a vu le jour en avril 2006, il s'agit des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI)⁵⁰, mis en place dans le cadre de l'Initiative Financière du programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP FI) et le Pacte Mondial des Nations Unies. En marge du forum économique mondial (WEF) en 2000 à Davos, Koffi Annan⁵¹ lance une troisième plateforme sous l'appellation «Pacte Mondial (ou Global Compact). Ce pacte est une initiative internationale qui couvre dix principes relatifs à l'environnement, aux droits humains, aux droits du travail et à la lutte contre la corruption. Les entreprises adhérentes au pacte mondial sont appelés à mettre en œuvre des actions de progrès en relation avec au moins un des dix principes et de communiquer sur leurs

⁴⁶ Commission connu sous le nom de Brundtland du nom de sa présidente la première ministre de Norvège.

⁴⁷ Le programme de l'ONU baptisé « Agenda 21 ». Voir www.uno.org

⁴⁸ <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr>. L'agenda 2030 a été adopté le 25 septembre 2015.

⁴⁹ Voir le détail des ODD à la page d el'ONU : <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

⁵⁰ www.unpri.org

⁵¹ Le WEF est une Fondation basée à Genève qui organise le forum économique mondial chaque année et rassemble des hommes politiques, des intellectuels, scientifiques et journalistes pour débattre des problèmes urgents de la planète. Koffi AnanSecrétaire général de l'ONU de 1997 à 2006

progrès auprès de l'ONU sur une plate-forme dédiée⁵². Les principes du Global Compact sont construits autour de valeurs inspirées de quatre textes fondamentaux:

- Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail;
- Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ; Convention des Nations Unies contre la corruption.

Les dix principes du Global Compact sont regroupés en quatre domaines : droits de la personne, droit du travail, environnement et lutte contre la corruption (Tableau 6). Cette initiative a réussi à rallier plusieurs entreprises aux actions de la société civile et des organisations non gouvernementales. En Janvier 2016, ce pacte a été signé par 20966 signataires dont plus de 12000 entreprises et plus de 4000 participants autres que des entreprises dans plus de 130 pays⁵³.

Tableau 6 : Les 10 principes du Pacte Mondial des entreprises

Droits de l'homme Les entreprises sont invitées à :	Droit du travail	Environnement	Lutte contre la corruption
<p>1. Promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence</p> <p>2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.</p>	<p>3. Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective</p> <p>4. Eliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire</p> <p>5. Abolir le travail des enfants</p> <p>6. Eliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.</p>	<p>7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;</p> <p>8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité environnementale</p> <p>9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.</p>	<p>10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.</p>

Sources : UN Global Compact⁵⁴.

⁵² www.pactemondial.org

⁵³ Les participants autres que les entreprises sont les syndicats, les organisations non gouvernementales et plus globalement, les représentants des sociétés civiles (Amnesty international, Human Rights Watch, le World Life Fund, l'Union internationale pour la conservation de la nature ou encore, en France, les Entreprises pour l'environnement...)

⁵⁴ http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html

A travers l'adhésion aux différentes initiatives de l'ONU (PRI, GRI, Global compact, ODD,...), les entreprises, et autres organismes y compris publics, internalisent des principes et des leviers d'action de la RSE. Ils s'engagent ainsi à contribuer au développement durable et à communiquer de façon transparente sur leurs externalités et les pratiques RSE destinées aux parties prenantes et à la société en général.

b) L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)

Créée en 1961, la mission de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), selon son site web⁵⁵, est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde. Cet organisme offre aux gouvernements un forum où ils peuvent conjuguer leurs efforts, partager leurs expériences et chercher des solutions à des problèmes communs. Dans le cadre de ce forum, l'OCDE analyse les changements économiques, sociaux et environnementaux, mesure la productivité et les flux mondiaux d'échanges et d'investissement, analyse et compare les données afin de prédire les tendances à venir et enfin établit des normes internationales dans un grand nombre de domaines, de l'agriculture à la fiscalité en passant par la sécurité des produits chimiques.

L'OCDE a énoncé des principes en termes de pratiques responsables des entreprises dès 1976. A travers ces principes, les gouvernements adhérents s'engagent à encourager les entreprises opérant sur leurs territoires à respecter, partout où elles exercent leurs activités, ces principes dans la conduite des affaires. Ces principes visent « *à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements et cherchent à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles ces entreprises exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable.* »⁵⁶. Plusieurs entreprises publiques et privées utilisent ces principes pour mettre en œuvre des processus de bonne gouvernance et des démarches de RSE.

Dans plusieurs pays et dans un cadre multilatéral, les principes de l'OCDE sont utilisés pour améliorer la gouvernance des organismes publics et des grandes entreprises. Les filiales des

⁵⁵ www.oecd.org

⁵⁶ Il s'agit d'un ensemble de principes et de normes largement reconnus, par plus de 43 pays en Europe et 80 dans le monde, qui visent à assurer de la part des entreprises multinationales un comportement responsable. <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>

multinationales, via leurs maisons mères, s'appuient sur les référentiels de l'OCDE pour traiter les différentes questions de la RSE. Les principes de l'OCDE sont en cours de révision pour proposer un nouveau concept appelé RBC (*Responsible Business Conduct*).

c) L'Organisation Internationale du Travail (OIT)

L'OIT (ILO en anglais) est l'Organisation Internationale du Travail, fondée en 1919 dans le but d'améliorer les conditions de travail et d'instaurer ainsi une paix durable⁵⁷. Elle est devenue par la suite la première institution spécialisée des Nations Unies, elle est dotée d'une structure tripartite grâce à laquelle les représentants des travailleurs, des employeurs et des gouvernements peuvent discuter. Conjointement, ils élaborent des normes du travail, des politiques et des outils censés garantir un travail décent. L'OIT s'assure de l'application des normes du travail ainsi élaborées.

Parmi les instances de l'OIT, le Conseil d'administration du BIT (Bureau international du Travail)⁵⁸ a identifié huit conventions fondamentales pour le droit du travail. Elles sont applicables dans les Etats membres les ayant ratifiés et ce quel que soit le niveau de développement de chaque Etat. Ces conventions procurent une plate-forme à partir de laquelle les travailleurs peuvent s'efforcer d'améliorer leurs conditions de travail individuelles et collectives. La Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, adoptée en juin 1998, recouvre quatre aspects principaux : La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé et obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Contenus dans la Constitution de l'OIT, ces principes et droits ont été formalisés dans des conventions appelées «normes fondamentales du travail»:

- ✓ La convention (n° 29) sur le travail forcé (1930);
- ✓ La convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948);
- ✓ La convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective (1949);
- ✓ La convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération (1951);
- ✓ La convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé (1957);

⁵⁷ <http://www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm>

⁵⁸ Le BIT est l'organe exécutif de l'OIT

- ✓ La convention (n° 111) concernant la discrimination (1958);
- ✓ La convention (n° 138) sur l'âge minimum (1973);
- ✓ La convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants (1999).

Dans les pays ayant ratifiés ces conventions, à l'instar du Maroc, la législation du travail a été alignée en intégrant les engagements découlant de ces conventions. La RSE ne matière sociale s'est largement diffusée par le biais d'adoption des principes et règles de l'OIT.

1.2.2.2. Les initiatives régionales

Plusieurs démarches régionales de mise en œuvre de la RSE sont observées dans le monde. Nous évoquons ici une région avec qui le Maroc a des relations très particulières, il s'agit de l'Union européenne (UE). L'UE est le premier pourvoyeur d'investissements directs étrangers et de touristes pour le Maroc, elle reçoit une grande partie des exportations des entreprises marocaines. Les échanges avec l'UE ne sont pas sans effet sur les entreprises locales d'où l'intérêt de passer en revue les initiatives européennes en matière de RSE.

Pour les entreprises européennes, les organes décisionnels de l'UE contribuent depuis plusieurs années à la construction d'un cadre de diffusion de la RSE. Citons notamment les communications de la Commission Européenne et les résolutions du Parlement Européen. Dans ce sens, la Commission Européenne a publié, depuis son Livre Vert en 2001, trois communications sur la RSE. Parmi les dernières résolutions phares de la commission européenne en faveur de la RSE, nous pouvons particulièrement citer⁵⁹ :

- ❖ Résolution du 13 mai 2003 : Le Parlement européen note que la RSE, démarche volontaire, est susceptible de contribuer à la réalisation des objectifs définis dans la stratégie européenne en faveur du développement durable et que le rôle des entreprises dans le développement durable doit être fortement encouragé.
- ❖ Résolution du 13 mars 2007 : Le Parlement européen suggère la promotion d'une réglementation de l'UE pour soutenir la RSE et l'évaluation de l'impact de ces initiatives sur l'environnement et les droits humains et sociaux.
- ❖ Résolutions du 6 février 2013 : Le Parlement européen a adopté deux résolutions sur la RSE. La première a trait au comportement responsable et transparent des

⁵⁹ <http://ec.europa.eu/social/>

entreprises et la croissance durable. La deuxième concerne la promotion des intérêts de la société et la reprise durable et inclusive

- ❖ Directive 2014/95/UE entrée en vigueur le 6 décembre 2014 sur le reporting extra-financier : cette directive fixe des exigences en termes de reporting et consolide le cadre normatif de la RSE à l'échelle de l'UE.

La Commission européenne avait présenté, en octobre 2011, une nouvelle stratégie RSE pour les entreprises pour la période 2011-2014. Elle soutient que, pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir *«engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base»*⁶⁰. Depuis 2015, la RSE a été intégrée dans la stratégie Europe 2020. Elle repose sur les différents aspects suivants:

- Les compétences nouvelles et l'emploi, la jeunesse et le développement local;
- Le respect des droits de l'homme dans les entreprises;
- La communication des activités menées en matière de RSE;
- Les marchés publics socialement responsables.

Le contexte européen est caractérisé par un cadre législatif parmi les plus restrictifs au monde. Ainsi la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux et de gouvernance est dictée par la loi dans une majorité des pays. De nombreuses directives ont été adoptées, transposables en droit national : par exemple, la directive sur la parité (septembre 2002), la directive sur la promotion de l'utilisation des biocarburants dans le transport (avril 2003) et la directive sur la responsabilité environnementale (février 2004) qui entérine le principe du pollueur-payeur. Le contexte européen est caractérisé, aussi, par des économies matures et des taux de chômage élevés chez certaines catégories vulnérables ce qui engendre des pressions sociétales fortes. C'est pourquoi, au-delà du socle réglementaire en matière de protection sociale et environnementale, la RSE est appréhendée comme une variété d'outils à la libre disposition des entreprises, leur permettant d'agir de manières très diverses : elle permet de renforcer et de

⁶⁰Le document définissant cette stratégie RSE ainsi que le suivi de la mise en œuvre du plan d'action y afférant sont disponibles sur le site de la Commission Européenne : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm

compléter la loi, et de déployer des mesures incitatives stimulant l'engagement positif des entreprises en faveur de la RSE.

Suivant le modèle de l'UE, les Etats de l'Europe de l'Est construisent peu à peu une approche publique de la RSE stimulée par le cadre de l'UE (Letica, 2008).

1.2.2.3. Les initiatives nationales

Depuis le rapport Brundtland en 1987, de nombreux États ont pris des engagements, dans le cadre des conventions internationales, pour se saisir des questions du DD selon deux approches : l'incitation ou la coercition.

L'incitation est le fait des États qui considèrent les pratiques RSE comme une démarche volontaire des entreprises même s'il convient d'en favoriser l'émergence et la diffusion en offrant des outils ou instruments publics. En se basant sur les initiatives, comme le global compact, les Etats définissent des directives pour aider les entreprises à bâtir des pratiques de RSE et à leur offrir des instruments de pilotage. Même s'ils ne sont pas toujours obligatoires, ces directives offrent des grilles d'analyse pour les entreprises sur la manière dont elles peuvent mettre en œuvre la RSE. Ils contribuent à définir le type de pratiques RSE et ils encouragent leur diffusion.

La coercition est un instrument régalien dont disposent les Etats pour imposer certaines pratiques et prévenir le risque d'hétérogénéité des pratiques. Il ne s'agit pas d'imposer sur l'ensemble des volets de la RSE des normes, mais d'instaurer des fragments de règles RSE sur des éléments jugés cruciaux comme les conditions d'emploi, la gouvernance, l'environnement ou encore les intérêts des consommateurs. A titre d'exemple dans les années 90, le marché boursier a connu un développement intense en Amérique mais aussi une recrudescence des scandales liés à la gouvernance (exemples : Enron, Andersen Worldcom, Parmalat,...). Cette situation a poussé les régulateurs à renforcer le cadre légal de la gouvernance d'entreprise comme l'adoption de la loi SOX (Sarbanes Oxley)⁶¹. Ces réformes radicales des règles de gouvernance d'entreprise ont pour objectif de redonner confiance aux parties prenantes de l'entreprise mais influencent aussi, sous l'effet de processus d'isomorphismes, les pratiques de l'ensemble des entreprises.

⁶¹ Loi adoptée aux USA pour prévenir des dérives comme les rémunérations démesurées des dirigeants, la multiplication d'instruments financiers qui diluent le risque de solvabilité des entreprises, l'assouplissement des règles prudentielles des banques, les comportements peu éthiques de certains dirigeants.

Dans la plus part des pays, c'est un mélange d'actions initiatives et coercitives qui est adopté. Des mesures publiques nationales (plan d'action RSE, reporting RSE, lignes directrices et principes RSE) et la mise en place d'un mix de moyens variés visant un équilibre d'engagement volontaire des entreprises et des mesures obligatoires par le biais de réglementation fixant des exigences de comportement ou encore des exigences de communication et de reporting (Brohier-Meuter et d'Humières, 2011). Dans ce sens, les principes de la RSE ont été intégrés par plusieurs États dans leurs législations et la RSE reste un choix volontaire qui nécessite une relation constructive entre les Etats et les entreprises (Tableau 7). La première initiative publique est celle du Danemark, en 1994 soit deux ans après le Sommet de la terre à Rio en 1992⁶² et dénommée « RSE, notre souci commun », il s'est agi de la première mesure publique de RSE explicite identifiée. Plusieurs autres pays européens emboîtent le pas au Danemark en adoptant des livres blancs, des stratégies d'encouragement et des plans d'action RSE. Ils ont nommé des responsables, ou ont désigné une entité publique pour coordonner la RSE, et créé des instances de dialogue multipartites. Un certain nombre d'États ont également inscrit la RSE dans des lois relatives au reporting, à l'investissement socialement responsable, à la gestion de certains secteurs industriels ou à la gestion des gaz à effet de serre par exemple⁶³. Des pays comme le Maroc ont constitutionalisé le développement durable et la responsabilité des acteurs dans ce cadre⁶⁴.

⁶² un an après l'appel (1993) de Jacques Delors, alors Président de la Commission européenne, aux chefs d'entreprise pour lutter contre l'exclusion sociale et le chômage, qui affirmait en même temps la nécessité d'un « modèle social européen »

⁶³ Aux États-Unis, la loi (Dodd-Frank, 2010) oblige les industries extractives à plus de transparence ; une loi californienne (2010) prévient le trafic humain dans les chaînes d'approvisionnement

⁶⁴ Constitution du 01/07/2011 au Maroc

Tableau 7: Synthèse de quelques politiques publiques en matière RSE dans les pays développés

Pays	Vision de la RSE et principaux acteurs	Type de mesures	Principales mesures
Canada	<p>1. Politique axée sur le volontarisme, par l'incitation à l'intégration de critères de performance liée à la SFI</p> <p>2. Approche gouvernementale (affaires étrangères, Agence Canadienne de Développement Internationale,..Industrie Canada,..., etc.)</p> <p>3. Visant la compétitivité et l'image du commerce canadien (industries extractives et PME) et promotion de la GRI.</p>	<p>1. Support: Appui aux initiatives de l'industrie extractive</p> <p>2. Partenariat: projets de coopération internationale et appui aux pays partenaires, notamment sur les questions de gouvernance (via l'Agence Canadienne de développement International)</p>	<p>1. Renforcer l'avantage Canadien : Stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger (2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureau conseiller RSE - Centre d'excellence <p>2. Appui aux lignes directrices de l'OCDE par la mise en œuvre d'un point de contact national.</p>
France	<p>1. Politique de <i>reporting</i> contraignante sur la performance non-financière qui va au-delà des directives européennes.</p> <p>2. Décisions gouvernementales (Loi NRE/Grenelle 1 / Grenelle 2)</p> <p>3. Correspondance imparfaite entre les dispositions de la Loi Grenelle 2 et le GRI, l'EFFAS, le Pacte mondial de l'ONU, les Lignes directrices de l'OIT et celles de l'OCDE</p>	<p>1. Support: Appuis aux secteurs économiques (Ex: Formations)</p> <p>2. Partenariat: Pratique de dialogue social avec les parties prenantes</p> <p>3. Mesures contraignantes: Bilan ESG et reporting</p> <p>4. Mesures incitatives: Normalisation et certification</p>	<p>1. Renforcement de la loi Grenelle (2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obligation de vérification externe - Informations sur la société mère et les filiales - Informations accessibles au comité d'entreprise <p>2. Développement de normes par l'Agence Française de Normalisation, notamment l'adaptation de ISO 26 000 au contexte français</p> <p>3. Encadrement des achats publics des organes de l'État français</p> <p>4. Développement de labels sur l'égalité professionnelle et la diversité au travail</p>

<p>Royaume-Uni</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporting obligatoire : précision faible et prévalence du volet environnemental 2. Department of International Development, Department for Environment, Food and Rural affairs, Department of Business Innovation and Skills) 3. Appui aux lignes directrices de l'OCDE (PCN) et Pacte mondial de l'ONU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partenariat: Appui financier aux initiatives internationales 2. Support: Appui à des agences de normalisation et au développement de certification 3. Mesures contraignantes: Reporting obligatoire mais limitée 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finance les initiatives suivantes: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Responsible and Accountable Garment Sector</i> - Ethical trading initiative 2. Stratégie en matière d'achat public : <i>Sustainable Procurement National Action Plan</i> (Incluant les enjeux sociaux et références aux instruments de l'OIT) 3. Intégration de la RSE et du reporting dans le <i>British Companies Act</i>.
<p>Allemagne</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporting obligatoire sur la performance non-financière, 2. Séparation stricte des mesures entre le droit des affaires/comptabilité et le développement durable 3. Absence de références aux initiatives internationales bien qu'il y ait des recoupements avec des initiatives comme GRI 4. Certaines mesures plus contraignantes, notamment celles administrées par la Security and Exchange Commission (SEC), obligeant à rapporter des informations concernant les activités des entreprises dans des pays catégorisés comme favorisant le terrorisme, lieu de violations fréquentes des droits de l'homme ou des zones de conflits. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mesures incitatives : Code de conduite avec adhésion volontaire 2. Mesures incitatives: Prix accordés aux entreprises chefs de file en matière de RSE, publications des meilleures pratiques 3. Support: Portail d'informations et d'accompagnement. 4. Mesures contraignantes: BilReG 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alliance pour les marchés publics et publication de rapports RSE par les différents ministères 2. Portail en ligne : CSR WeltWeit – German Business Global Citizenship 3. Développement du point de contact national (PCN) - OCDE 4. Code allemand de développement durable - Code allemand de gouvernance d'entreprise - Code du commerce allemand 5. Obligation de reporting des Fonds de pension sur les mesures d'intégration de l'investissement responsable

1.2.3. Les leviers normatifs de diffusion de la RSE

De nombreux référentiels RSE internationaux, nationaux, sectoriels intègrent des critères RSE, souvent appelés aussi ESG (Environnementaux, sociétaux et de Gouvernance). Ces nouvelles exigences promues par des acteurs influents (comme les grandes entreprises, les donneurs d'ordre, les organismes de financement ou encore des institutions internationales et nationales) sont présentées sous forme de normes de conformité, de reporting à l'adresse des entreprises tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Parmi ces normes nous pouvons passer en revue les codes de conduites adoptés par les firmes multinationales (FMN) (1.2.3.1), les exigences de conformité sociale (1.2.3.2), le développement des normes internationales (1.2.3.3), les labels et la notation financière (1.2.3.4), les règles de reporting RSE (1.2.3.5), les exigences des investisseurs (1.2.3.6) et le rôle grandissant de la société civile et des ONG dans la diffusion de normes de comportement (1.2.3.7).

1.2.3.1. Action des firmes multinationales

Les FMN, dans le cadre du phénomène de mondialisation et de globalisation de l'économie comme évoqué à la section 1.2.1, ont délocalisés leurs fabrications vers des territoires plus compétitifs où le coût du travail est notamment plus bas. Elles s'installent également dans le cadre de leur expansion internationale dans différents pays ce qui les expose à des enjeux sociétaux locaux et à des demandes qui varient d'un territoire à un autre. A partir des années 90, les FMN, notamment américaines, ont publié, à l'adresse de leurs sous-traitants des codes de conduite (Jenkins 2001, Langlois et Shlegemilch 1990). Ces codes ont pour objectif de s'assurer de la prise en compte des critères ESG (ou de RSE) et de gérer, ainsi, les risques de réputation et d'image qui peuvent naître dans la chaîne d'approvisionnement. Selon Jenkins (2001), ces codes de conduite répondent à trois enjeux:

- ✚ Contre le pouvoir grandissant des actionnaires dans l'entreprise en réintégrant, par la RSE, les préoccupations relatives aux aspects ESG. La RSE permet donc de légitimer l'action de l'entreprise et ses décisions et met en confiance les investisseurs (voir plus loin le paragraphe sur l'investissement socialement responsable) dans la mesure où ils n'apparaissent plus comme porteurs des intérêts des seuls actionnaires mais plutôt de l'ensemble des parties prenantes.
- ✚ Répondre de façon proactive à la demande croissante, dans le champ social et politique, d'une réglementation plus coercitive des activités des entreprises. En mettant en évidence

les capacités du marché à « s'autoréguler » et en montrant la capacité des entreprises à internaliser « volontairement » les externalités, les entreprises insistent sur le caractère volontaire de la RSE et évitent une législation trop contraignante et trop coûteuse.

- ✚ Sous la pression des consommateurs, certaines entreprises recourent aux codes de conduite « portant sur des questions qui peuvent se révéler extrêmement dommageables pour une entreprise si son nom y est associé ». Ces codes vont au-delà de l'impératif de gérer l'image de marque en adressant des enjeux et des exigences des parties prenantes au niveau des pays destinataires des exportations.

En s'installant dans les pays en développement, les FMN forment leurs managers selon les mêmes procédures et directives des maisons mères. Ce faisant les FMN institutionnalisent dans les environnements des pays d'accueil une culture favorable aux pratiques RSE. Le but de ces pratiques est d'assurer une acceptabilité locale, un ancrage et un moyen de plaider auprès des autorités et des communautés locales⁶⁵. Les FMN sont plus susceptibles d'adopter une RSE plus riche dans les pays d'accueil que dans leur pays d'origine, mais le profil de leur RSE tend à refléter le profil du pays d'installation plutôt que le pays d'origine. (Chapple et Moon, 2007)

1.2.3.2. Les exigences conformité sociale

Aujourd'hui plusieurs entreprises, notamment dans les pays en développement et en Asie, ont l'obligation de se faire évaluer en matière de conformité sociale pour pouvoir exporter et se voir confier des commandes par les donneurs d'ordre Américains et Européens. Une des normes les plus utilisées pour cette évaluation, voire certification, est la norme SA 8000 développée par SAI (Social Accountability International). La SAI est une organisation non gouvernementale, regroupant une multitude de parties prenantes dont la mission est de promouvoir les droits de l'Homme au travail. Le SAI gère la mise en œuvre et la certification des entreprises par rapport à la norme SA 8000 dont elle assure la mise à jour régulière⁶⁶. La norme SA8000, lancée officiellement par le Council on Economic Priorities (CEP) en 1997, est le résultat, entre autre, du constat de la multiplication des normes et des standards existants sur le marché.

⁶⁵ Un exemple que l'on peut citer au MAROC, c'est celui des délégataires des services de distribution d'eau et d'électricité, qui utilise la RSE de façon très explicite pour renforcer leur image de marque et leurs relations avec les communautés et les autorités délégantes.

⁶⁶ <http://www.sa-intl.org/>

Le CEP est une organisation américaine à but non lucratif, spécialisé depuis une trentaine d'année comme centre d'analyse des pratiques managériales et environnementales des entreprises américaines. En 1997, sa filiale, le CEPAA (Council on Economics Priorities Accreditation Agency) devenu depuis SAI, a eu la responsabilité de réunir un comité de consultation constitué de représentants de grandes firmes mondiales, de cabinets de conseil et d'audit, de syndicats et d'ONG. Après quatre tests d'évaluation passés dans des pays différents (USA et Amérique latine), la norme SA8000 a été validée et diffusée. Au niveau mondial, cette norme est devenue, aujourd'hui, la référence pour la mise en œuvre des pratiques RSE vis-à-vis des employés et des partenaires sociaux dans plusieurs industries manufacturières (El Abboubi, et Cornet, 2007).

1.2.3.3. Le développement de la normalisation

La normalisation a pour objet de fournir les règles et les critères techniques pour la conformité des produits, des biens d'équipements ou des services. Nous évoquerons, ici et principalement, les normes ISO qui sont utilisées dans tous les pays. Préparées par des comités d'experts au sein de l'Organisation Internationale de Normalisation; elles sont publiées en vue d'établir un langage commun favorisant le dialogue entre les fabricants, leurs clients et les autres partenaires. Elaborées dans le cadre d'un consensus mondial, elles aident, donc, à supprimer les obstacles au commerce international. Elles définissent un vocabulaire, des dimensions, des caractéristiques, des méthodes d'essai, des règles diverses, qui facilitent les échanges, l'interchangeabilité des produits ou leur compatibilité et la standardisation, ce qui constitue une source d'économies d'échelle. L'adoption, toutefois, de ces normes se fait sur une base volontaire.

L'ISO⁶⁷, l'organisation internationale de normalisation, est le premier producteur de Normes internationales d'application volontaire dans le monde. Cette organisation propose plus de 17 400 normes qui couvrent l'ensemble des activités économiques ou sociales. Plusieurs normes de l'ISO ont une relation étroite avec la RSE, nous pouvons citer les séries de normes sur le management environnementale (ISO 14001), de management de la qualité (ISO 9001), de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000), de management de l'énergie (ISO 50000). Le 1er novembre 2010, l'ISO a publié la norme ISO 26 000, sur la Responsabilité sociale des entreprises, après 5 années de discussions multipartites auxquelles ont pris part plus de 500 experts (entreprises, syndicats, associations de consommateurs, ONG...) de 90 pays.

⁶⁷ International Standardization Organisation : www.iso.org

Cette norme propose la première définition de la RSE à l'échelle mondiale et a pour objectif de la rendre applicable à tout type d'organisation, qu'il s'agisse des entreprises, des collectivités locales ou encore des ONG. Sept domaines ont été définis : la gouvernance de l'organisation (la transparence, la responsabilité de rendre compte et le dialogue avec les parties prenantes), les droits de l'homme, les conditions et relations de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal. Pour chaque question centrale, des domaines d'actions sont proposées ainsi plus de 37 domaines sont établis dans la norme. La grille de lecture est large et exhaustive, pour permettre de couvrir tous les impacts des entreprises, y compris les petites et moyennes.

L'ISO 26000 (2010) contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de RSE, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. Enfin cette norme reprend les principales règles internationales comme les règles de l'OIT et de l'OCDE.

Enfin il y a également un ensemble de certifications, normes et labels. Sans prétendre à l'exhaustivité, citons les normes ISO14001, OHSAS 18001 et ISO9001. Ces normes dictent des exigences en matière de gestion des clients, des fournisseurs, des entreprises extérieures, des salariés, ... et ce en vue de maîtriser les risques et les impacts des activités de l'entreprise sur la santé, la sécurité, l'environnement et la satisfaction de ces parties prenantes. De plus en plus d'entreprises font face à l'obligation d'obtenir la certification à ces normes pour accéder à la commande publique ou privée. Dans certains secteurs d'activité, comme l'aéronautique ou l'automobile, des certifications à des normes sectorielles comme l'EN9100 ou l'ISO TS 16949 sont devenus des « visas » pour accéder au répertoire des fournisseurs qualifiés des grands donneurs d'ordre. La mise en conformité à ces normes permet une mobilisation interne et renforce la visibilité externe de l'entreprise. D'un point de vue managérial, la perception qu'ont les salariés du degré d'engagement de leur entreprise dans ces démarches influence l'effet mobilisateur et leur degré d'adhésion (Ramus et Steger (2000)).

1.2.3.4. La labélisation et la notation extra financière

Les agences de notation extra-financière occupent une position de premier plan dans l'évaluation des pratiques RSE des entreprises. Créées pour la plupart dans les années 2000, ces

agences de notation utilisent leurs propres méthodologies pour évaluer et noter les entreprises selon les critères ESG. Elles se sont développées un peu partout dans le monde et travaillent à partir d'analyses des documents issus de sources diverses : les entreprises elles-mêmes (documents publics, questionnaires et rencontres), les parties prenantes (ONG, syndicats, organisations gouvernementales, etc.) et les médias. Enfin, les agences de notation, souvent citées comme partie prenante à part entière, évaluent les entreprises qui en font la demande. Il existe deux types de notation⁶⁸ : une notation déclarative à l'adresse des investisseurs, effectuée sur la base des informations fournies par les entreprises, et une notation sollicitée par l'entreprise elle-même.

Les principaux acteurs opérant en Europe sont EIRIS (GB), Inrate (Suisse), MSCI (US), Oekom (Allemagne), Sustainalytics (Pays-Bas) et Vigeo (France). Il existe des agences spécialisées telles que Proxinvest en France qui travaille exclusivement sur les questions de gouvernance (rémunération des dirigeants, organisation des pouvoirs, droits des actionnaires minoritaires, etc.), ou Trucost, en Angleterre, focalisé sur les enjeux environnementaux, ou encore EthiFinance qui évalue les pratiques ESG des petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, la plupart des banques et des sociétés de gestion proposant de l'ISR ont, par ailleurs, développé des équipes internes d'analyse ISR afin de fournir méthodologie et analyses aux gérants internes et répondre aux nouvelles attentes d'évaluation des investisseurs. Au Maroc, la notation extra-financière est très récente, il n'existe pas d'agence locale en la matière et c'est Vigeo qui procède aux notations disponibles.

Proche de la notation, un autre mode d'évaluation extra-financière se développe dans beaucoup de pays, citons à titre d'exemple les initiatives de labellisation en provenance des associations professionnelles ou d'ONG de la société civile. Ces associations sont généralement porte-parole de certaines parties prenantes comme les syndicats professionnels, les consommateurs ou les communautés, il s'agit d'ONG militant pour les droits humains, la lutte contre la pauvreté,... Adoptées par les entreprises ces labels prennent de l'importance et finissent par s'imposer à toute la chaîne d'approvisionnement de certaines industries. A titre d'exemple citons les labels du commerce équitable comme le label Max Havelaar. Les consommateurs cibles n'achètent pas de produits issus de certaines régions du monde ne portant pas ce label de

⁶⁸ Voir à ce sujet www.novethic.fr

référence⁶⁹. Au Maroc, le label RSE de la CGEM est le principal outil d'évaluation RSE qui est utilisé, nous lui consacrons une partie du chapitre 4.

1.2.3.5. Le reporting RSE

En adhérant à des initiatives comme le Global compact ou la GRI⁷⁰, les entreprises s'engagent à promouvoir la RSE. Elles marquent aussi leur volonté de communiquer sur les progrès qu'elles réalisent en la matière. La démarche instituée par le Global Compact, appelée «*Communication sur le Progrès*», consiste pour les entreprises participantes à communiquer avec leurs parties prenantes, chaque année, en décrivant comment elles mettent en œuvre les principes du Global Compact et quels sont les résultats attendus ou atteints. La communication peut se faire sous forme de rapports de RSE ou autres rapports publics, en utilisant un site web ou d'autres moyens de communication.

Le Global Compact (Pacte) n'offre pas d'indicateurs ou d'instruments pour mesurer les progrès accomplis. Il propose, en revanche, pour la préparation et la rédaction des communications, une correspondance entre les dix principes du Pacte et des indicateurs préconisés par la GRI⁷¹. Un référentiel de reporting est proposé, il est destiné à fournir aux parties prenantes des informations sur la performance économique, environnementale et sociale. Ce référentiel énumère 33 critères relatifs au respect des droits humains, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Il édicte des lignes directrices et des procédures à respecter par les entreprises participantes.

Le référentiel GRI est conçu pour des organisations de toute taille, en tout lieu et pour tout secteur. Il prend en compte les considérations pratiques auxquelles doivent faire face les organisations, quel que soit leur taille, dans leur diversité, il les aide à hiérarchiser la matérialité des enjeux RSE. Soulignons que les entreprises restent libres de choisir le référentiel de reporting, plusieurs choisissent de communiquer des rapports RSE ou de DD qui s'inspirent du Pacte ou de la GRI.

⁶⁹ Max Havelaar fait partie d'un ensemble de labels portés par des ONG et qui visent la promotion du commerce équitable. Pour plus d'information, visitez : <http://www.maxhavelaarfrance.org/>

⁷⁰ Cf. section 1.2.2

⁷¹ www.globalreporting.org

1.2.3.6. Le rôle de l'investissement socialement responsable

Les acteurs de l'investissement socialement responsable (ISR) ont contribué de façon significative à la diffusion de la RSE en étant exigeants quant à la destination de leurs capitaux. Né aux Etats-Unis au 18^e siècle, l'ISR a connu un important essor durant les cinquante dernières années⁷². Le premier marché conséquent de l'ISR croît substantiellement à partir de 1995, à une période où les actionnaires voient leur pouvoir et leurs prérogatives s'accroître substantiellement, via les normes de « *bonne gouvernance* ». Aujourd'hui, les fonds mis en jeu et concernés par ces PRI sont évalués à plus de 4000 milliards de dollars US⁷³.

Comme exposé à la sous-section 1.2.2.1, les principes de l'investissement responsable (PRI) ont été élaborés afin d'aider les investisseurs institutionnels à tenir compte des exigences environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) dans le processus décisionnel d'investissement et, par conséquent, à améliorer les retours sur investissements à long terme. Les signataires de ces PRI sont de manière générale les propriétaires d'actifs, les gestionnaires de portefeuille d'investissement et les professionnels des services connexes. Les PRI définissent un cadre de travail commun pour une prise en considération des critères ESG, l'accès à des exemples de bonne pratique en provenance d'un réseau mondial, ainsi que des opportunités de collaborer avec d'autres signataires, de réduire les coûts de recherche et de mise en œuvre.

En 2013, Novethic a procédé à une enquête en Europe auprès de 165 investisseurs de long terme (caisses de retraite, fonds de pension, assureurs...) dans 12 pays et représentant plus de 5000 milliards d'euros d'actifs⁷⁴. Globalement, les institutionnels interrogés sélectionnent les émetteurs sur des critères ESG, ils exercent une pression plus forte sur les émetteurs et les accompagnent dans leur démarche de développement durable tout en excluant les titres à risques. Il est intéressant de noter que la maîtrise des risques de long terme devient peu à peu la principale motivation des investisseurs interrogés. C'est aujourd'hui le cas pour un tiers d'entre eux, ce qui atteste de la reconnaissance d'une potentielle « *matérialité* » des enjeux RSE par les investisseurs de long terme.

⁷² Marta CAMPRODON M., SOLS J. et FLORENSA A., « Analyse critique des agences de notation extra-financière ». Communication au 5^{ème} Congrès de l'ADERSE, GRENOBLE, 10 et 11 Janvier 2008

⁷³ En mai 2016, 50 investisseurs institutionnels, qui représentent ensemble plus de 4 trillions \$ en actifs, se sont mis d'accord pour définir de nouveaux principes pour l'ISR. Ces principes ont été développés par le Global compact et l'UNEP par 20 investisseurs institutionnels venant de 12 différents pays et avec l'appui de groupes de d'investisseurs, d'ONG, et de chercheurs académiques.

⁷⁴ http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/Enquete_investisseurs_institutionnels_2013.pdf.

1.2.3.7. Le rôle de la société civile et des ONG

L'ensemble des dispositifs normatifs que nous avons évoqué ont vu le jour sous pression exercée par les parties prenantes et la société civile et notamment les organisations non gouvernementales (ONG). Depuis une trentaine d'année, les ONG comptent parmi les acteurs clés du champ du DD, Plusieurs auteurs soulignent l'importance du rôle de la société civile dans la mise en œuvre de pratiques de RSE. Elles contribuent au développement de nouvelles formes de régulation du champ des affaires. Comme nous l'avons souligné à la section 1.1.4, Il convient de concevoir une nouvelle forme de régulation politique dans laquelle non seulement les institutions nationales et internationales jouent un rôle mais aussi les associations, telles que les ONG, et les entreprises (Palazzo et Scherer 2006). Les ONG caractérisent l'émergence d'une véritable société civile qui s'est positionnée, progressivement, comme «*contre-pouvoir*» entre « l'économie » et « la politique », en s'appropriant un certain nombre de questions de dimension mondiale (Queinnec, 2004). Il s'agit d'une participation qui offre une réelle influence et une voix aux organisations de la société civile dans le cadre d'une co-régulation par la RSE, encouragée par les Etats par le biais de politiques publiques appropriées (Fransen et Burgoon, 2013). Doh et Guay (2006) mettent l'accent sur le rôle croissant des ONG et leur participation grandissante aux débats nationaux et internationaux. Les ONG sont également à l'origine du changement du comportement des entreprises et de leurs modes de gouvernance ce qui pousse certains auteurs à les considérer comme un contre-pouvoir au capitalisme (Naim, 2000). De leur côté, les entreprises contribuent, en s'inscrivant dans un processus de démocratie délibérative, à la résolution des problèmes de la société en coopérant de manière continue avec les autres acteurs comme les ONG.

Le nombre des ONG ne cesse de se multiplier et leurs modes d'action s'organisent et se diversifient. Les exemples d'ONG, qui militent pour les questions relatives au développement durable, sont nombreux. A titre d'exemple, on peut citer : Greenpeace, les Amis de la Terre, le WWF, Amnesty International, la Fédération Internationale des Droits de l'Homme, Transparency International, Global Trade Watch,..., etc. À cette liste s'ajoutent les organisations syndicales de salariés et les organisations de consommateurs. Après leurs préoccupations majeures durant les années 70 et 80 autour des questions humanitaires et écologiques, les ONG participent, depuis les années 90, aux processus d'adoption de la RSE. Parmi les ONG qui ont un statut particulier, citons les organisations syndicales. Celles-ci ont été, pendant longtemps relativement hésitantes face à la RSE. Elles ne sont devenues des

acteurs visibles de la RSE qu'au début des années 2000. La mondialisation a d'abord conduit les syndicats à s'adapter aux nouvelles formes de dialogue et à comprendre les nouveaux types d'organisation notamment des firmes multinationales (FMN). Ce phénomène les a incitées à intégrer de nouvelles problématiques, telles que la cohésion sociale (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004).

Les organisations syndicales ont repris les principes proposés par les organismes multinationaux (par exemple, les principes du BIT et les principes directeurs de l'OCDE ou du Global compact). Elles ont aussi repris des sujets défendus par les ONG tels que les droits syndicaux, les droits à la négociation collective, l'égalité des chances, la santé et la sécurité ou encore le salaire minimum et l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Selon Commenne (2006), c'est en 1997 que la Confédération internationale des syndicats libres a défini, un « *code de conduite modèle* » pour les entreprises souhaitant se lancer dans la RSE. D'autres initiatives, tels que la conclusion d'« accords-cadres » par secteur entre certaines FMN et les Fédérations syndicales internationales, ont également vu le jour. Les organisations syndicales mettent alors en garde contre certains rapports de développement durable, dans la mesure où les sociétés d'audit qui accomplissent ces missions ne sont pas assez expertes dans ce domaine (Igalens, 2004). Les organisations syndicales ont alors développé des thèmes plus spécifiques à leur domaine d'intervention tels que la formation, la prévention des accidents ou l'épargne salariale. Souhaitant se différencier des autres parties prenantes, les organisations syndicales contribuent à la diffusion de la RSE en vérifiant si les engagements des entreprises sont bien tenus et avertissent également si nécessaire, les instances de décision d'un groupe ou d'une entreprise. Pour certains auteurs, en appelant les entreprises à plus de responsabilité, les organisations syndicales cherchent à imposer un nouveau modèle de gouvernance qui ne soit ni le modèle anglo-saxon privilégiant l'actionnaire, ni le modèle européen privilégiant les accords cadre internationaux (Capron Quairel-Lanoizelée, 2007).

En guise de synthèse nous présentons au tableau 8, Les différents leviers de diffusion et les facteurs qu'ils peuvent influencer au niveau de l'environnement des entreprises.

Tableau 8 : synthèse des leviers institutionnels et normatifs de diffusion de la RSE

Levier	Facteurs
Initiatives des organismes internationaux (ONU, OIT, OCDE,...)	Edition de principes et de normes de comportement pour les gouvernements et les entreprises
Bloc économiques régionaux	Stratégies Livres blancs
Initiatives nationales (Etats)	Politiques publiques Lois et réglementations Programmes d'appui Incitations Régulation et Contrôle Obligations de reporting
Société civile	Plaidoyer Contre-pouvoir Coopération avec les entreprises
Les FMN	Codes de conduite Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur Transfert des pratiques RSE auprès des filiales
Investissement socialement responsable	Critères ESG pour le financement Notation extra financière
Organismes de normalisation et d'évaluation	Normes et certification Pratiques de notation
Organismes de veille (GRI,..)	Normes de communication et de reporting

Synthèse de l'auteur

1.2.4. La diffusion géographique de la RSE

La déclinaison micro-économique de la problématique globale du DD sous forme du concept de RSE, comme cela a été exposé à la fin de la section 1, donne une légitimité à l'intervention des pouvoirs publics dans le domaine de la RSE comme c'est le cas en Europe. La littérature sur la RSE a longuement étudié les cas nord-américain et européen de genèse et d'évolution de la diffusion de la RSE. Depuis les années 2000, la RSE se diffuse aussi dans d'autres géographies ce qui a intéressé les auteurs à étudier les spécificités de cette diffusion. Nous reprenons ici quelques éléments de la littérature qui traitent de la diffusion de la RSE dans les pays en développement (1.2.4.1), dans les pays asiatiques (1.2.4.2), dans les pays africains (1.2.4.3), dans les pays arabes et du Maghreb (1.2.4.4) et enfin une synthèse des différentes études réalisées au Maroc (1.2.4.5).

1.2.4.2. La diffusion de la RSE au niveau des pays en développement

Dans les pays émergents et en développement, les États ont eu tout d'abord une période d'attentisme défensif vis à vis de la RSE. Certains l'ont considéré comme une contrainte extérieure, voire une mesure protectionniste des pays développés et défendue par des syndicats et des organisations de consommateurs de ces pays. En effet, dans les pays du nord, l'objectif annoncé est de faire face au, soit disant, dumping social et environnemental occasionnés par des délocalisations et des investissements dans les pays du sud. Depuis le milieu des années 2000, de plus en plus à l'aise dans la mondialisation, et observant mieux ce que la RSE pouvait leur apporter, un certain nombre des pays en développement ont pris des initiatives publiques de RSE. L'activité RSE dans ces pays est, par conséquent, en pleine évolution et très étendue, même si elle a tendance à être moins formelle. Les entreprises locales sous la pression des donneurs d'ordre et dans un mouvement normatif occasionné par l'arrivée des entreprises internationales, se sont lancées dans la RSE très souvent sans concertation collective.

Cette diffusion de la RSE dans les pays en développement ne s'est pas faite selon un processus qui tient compte de la complexité des problèmes sociaux et environnementaux comme le soulignent Lund-Thomsen (2004) et Khan & Lund-Thomsen (2011). Jamali et al. (2009) notent plutôt une approche personnalisée de la RSE et un manque d'institutionnalisation dans le sens où la RSE, chez les entreprises locales, est catalysée plutôt par des facteurs culturels comme par exemple par la motivation religieuse. Ils notent un engagement spontané pour la philanthropie au sein des PME dans les pays en développement issu d'un sentiment de bienveillance vis à vis des employés et des communautés locales. A l'opposé, ces auteurs ont remarqué chez les FMN

installées dans les pays en développement, une meilleure intégration et institutionnalisation de la RSE.

Le pouvoir des entreprises dans les pays en développement varie face aux pouvoirs des gouvernements ce qui implique une énorme marge de manœuvre dans le domaine de la RSE. Selon Matten et Moon (2008), la RSE, dans ces pays, est plus explicite. Les Systèmes d'affaires Nationaux⁷⁵ fournissent un pouvoir discrétionnaire aux acteurs privés de l'économie et des marchés et poussent les entreprises à adopter la RSE surtout qu'il existe une marge d'action laissée par l'incapacité des gouvernements (Matten et Crane, 2005).

1.2.4.3. Diffusion de la RSE dans les pays asiatiques

En Asie, la RSE varie considérablement entre les pays, mais cette variation n'est pas expliquée par le degré de développement, mais par des facteurs dans les systèmes commerciaux nationaux respectifs (See, 2008). Nous aborderons deux pays, où la RSE se développe et qui ont des systèmes politiques, économiques et culturels très différents : la Chine et la Malaisie.

En Chine, le gouvernement a lancé en 2005 sa « *vision pour une société harmonieuse* », sous l'impulsion du parti communiste chinois. Dans ce cadre, la RSE chinoise a pour objectif de limiter les inégalités de revenus, la pauvreté, l'impact écologique et la surexploitation des ressources (See, 2008). Pour ce faire, les lignes directrices pour les entreprises publiques mentionnent explicitement cet objectif. La RSE est promue comme étant une composante de la compétitivité des entreprises chinoises, mais la compréhension de la RSE en Chine reste largement ancrée dans le cadre des actions éthiques et discrétionnaires. Cette orientation est principalement attribuable au rôle dominant du leadership éthique, le poids politique et économique du gouvernement et les traditions culturelles chinoises. En outre, la faiblesse ou l'absence d'environnement normatif social favorable et les pressions des pairs, ainsi que le désalignement entre la RSE et la conception organisationnelle contribuent à un manque d'approche systémique et institutionnalisée de la RSE en Chine (See, 2008). Gao (2011) constate, pour sa part, que les entreprises industrielles chinoises montrent une plus forte propension à tenir compte des intérêts des parties prenantes que les entreprises de services ce qui renforce ce constat de la demi-institutionnalisation de la RSE.

⁷⁵ Cf. Chapitre 2, les NBS (National Business Systems) ou Systèmes d'affaires Nationaux sont expliqués

Pour la Malaisie, le gouvernement malaisien a lancé un cadre pour la RSE avec des objectifs nationaux à moyen et long terme. Ce cadre a été adopté pour stimuler une croissance équitable, la distribution de la richesse et le renforcement de l'attractivité des entreprises malaisiennes pour les investisseurs étrangers (Brohier-Meuter, 2010). Les objectifs définis par le gouvernement malaisien couvrent le développement économique local, l'éducation et le renforcement des capacités, la préservation et la protection de l'environnement et la diversité ethnique au travail. En Malaisie deux dimensions de la RSE émergent en premier. Les relations de travail et la participation de la communauté, se sont révélés être des domaines prioritaires pour la RSE. Les recherches réalisées dans ce pays suggèrent aussi un effet vérifié de l'engagement des entreprises avec la performance financière à long terme (Brohier-Meuter, 2010).

Les exemples malaisien et chinois montrent que la finalité de la RSE n'est plus simplement de répondre aux exigences de quelques parties prenantes, mais bien de contribuer aux objectifs de politiques publiques. Ceci est fait de manière d'autant plus efficace que ces objectifs publics sont clairs et bien définis : croissance économique bénéficiant à tous, développement durable et compétitivité économique. La Chine et la Malaisie combinent lois et autres types de mesures RSE. Ces mesures compensent partiellement la faiblesse des cadres législatifs de ces pays. A titre d'exemple les 8 conventions fondamentales de l'OIT ne sont que partiellement ratifiées en Asie (See, 2008).

1.2.4.4. Diffusion de la RSE en Afrique

En Afrique, l'action publique en matière de RSE est plus balbutiante. On assiste à un engagement dans des initiatives régionales ou internationales poussées par la communauté internationale et un lent développement des lois sociales et environnementales. Dans quelques pays, des initiatives, comme les partenariats public-privé pour le développement de services aux communautés locales ou des avantages fiscaux, ont été introduites pour promouvoir la RSE⁷⁶. Mais plus globalement, en Afrique, la RSE s'appuie sur des valeurs culturelles et religieuses et elle est principalement orientée vers les communautés locales (Jamali et al, 2009; Visser, 2008). L'idée que les entreprises ont un rôle dans la société et qu'ils ont donc des responsabilités nationales et vis-à-vis des communautés, est bien établie dans la culture et l'histoire économique de nombreux pays africains (Visser et al, 2006).

⁷⁶ Exemple du Maroc où les entreprises obtenant le label RSE de l'organisation patronale CGEM bénéficient d'avantages fiscaux. www.cgem.ma

La littérature souligne le caractère distinctif des pratiques RSE des entreprises locales en Afrique avec des aspects saillants de la culture et des valeurs religieuses. Par ailleurs, le rôle du gouvernement est limitée dans le domaine social et la RSE est souvent conçue comme un moyen pour combler le déficit de l'action gouvernementale (Amaeshi et al, 2006; Frynas, 2005). Frynas (2005) note, dans le contexte africain, que les pratiques RSE sont mises en œuvre par les firmes locales souvent pour venir en aide activement les communautés environnantes. Bien que la philanthropie soit largement répandue dans les pays du sud, elle est moins utilisée en stratégie d'entreprise comme c'est le cas dans les pays occidentaux (Frynas, 2005). Amaeshi et al. (2006) expliquent que les pratiques RSE des entreprises africaines sont non seulement ancrées culturellement, mais vient se substituer aux actions des institutions publiques lorsque celles-ci sont faibles. La RSE est plus profonde et philanthropique dans sa nature (Amaeshi et al, 2006; Visser, 2008). Cet aspect philanthropique orienté vers des questions sociétales comme l'éducation, la santé ou l'environnement a été mis en évidence dans plusieurs recherches sur la RSE en Afrique sub-saharienne et présente donc un point commun entre les différentes approches de la RSE en Afrique (GIZ, 2009).

Enfin la réceptivité sociale, malgré la récente diffusion de la RSE formelle, est très développée chez les entreprises africaines. Dawkins & Ngunjiri (2008) ont réalisé une étude comparative sur 100 entreprises cotées en Afrique du Sud et ont conclu que ces entreprises sont plus réceptives aux préoccupations des PP et à la RSE que leurs homologues dans les pays développés.

1.2.4.5. Diffusion de la RSE dans les pays arabes et du Maghreb

La RSE dans les pays arabes et musulmans couvre des questions très diversifiées bien qu'elle soit moins intégrée dans les stratégies des entreprises et politiquement moins enracinée que dans les pays développés (Visser, 2008). Les recherches récentes sur la RSE dans ces pays montrent que celle-ci est ancrée dans un mélange de motivations personnelles et religieuses, motivée par un altruisme spontané et prend une orientation philanthropique (Jamali et al, 2009). Toutefois dans un pays musulman comme la Turquie, des tensions existent dans la littérature. Si pour Ararat (2008), les facteurs exogènes sont des déterminants majeurs de la diffusion du discours sur la RSE en Turquie. Les facteurs économiques et la dimension culturelle ne reflètent pas une influence sociétale forte sur le comportement des entreprises. Pour cet auteur, les déterminants de la RSE en Turquie sont exogènes et institutionnels plus que culturels. Une analyse contraire est fournie par Ertuna et Tukel (2010) qui notent que les pratiques

traditionnelles ont une influence forte sur les pratiques RSE. Ils ajoutent que la RSE turque se diffuse par les mécanismes de marché et elle n'est pas imposée par des mécanismes institutionnels.

La phase actuelle de diffusion de la RSE dans les pays arabes peut être qualifiée de phase de demi-institutionnalisation au sens de Kraatz et Block (2008), en ce sens que les constituants ne sont pas imbriqués dans un champ stable et homogène doté d'une compréhension partagée. En effet, les pratiques de RSE commencent à se diffuser et acquièrent une certaine acceptation, elles ont une histoire relativement courte, elles sont qualifiées parfois de pratiques à « la mode » et ne sont pas encore permanentes et stables. Le langage de la RSE se diffuse dans les pays arabes, le fait même que certaines institutions locales utilisent le langage de citoyenneté d'entreprise est en soi une indication de l'exposition croissante des entreprises locales aux pressions institutionnelles favorisant la diffusion de la RSE (Jamali et Neville, 2011). En même temps, il y a des contre-processus à l'œuvre, y compris une interprétation sélective de la RSE par divers acteurs organisationnels qui n'ont pas une compréhension uniforme du concept. C'est comme s'il s'agissait d'une RSE qui essaie de se faire une identité dans un contexte qui lui-même en poursuit la quête.

Au Liban, à titre d'exemple, Jamali et Mirshak (2007) soulignent le manque d'une approche systématique, ciblée et institutionnalisée de la RSE. La compréhension et la pratique de la RSE au Liban sont souvent enracinées dans l'action philanthropique. Les entreprises adoptent des orientations explicites de RSE génériques et d'ordre patriotique selon des interprétations très divergentes des attentes des communautés (Jamali et Neville, 2011). Au Maghreb, les entreprises sont confrontées à la culture orale des affaires et à une absence de formalisation des engagements. Ces facteurs entravent la productivité, entament la compétitivité et interrogent la pérennité des organisations. Dans ces conditions, certains auteurs estiment que les managers semblent moins préoccupés par des considérations sociales ou environnementales et davantage par la survie de leur entreprise (Labaronne et Ben Abdelkader, 2008). Certains auteurs avancent que la RSE se développe plutôt par l'imitation managériale et opportuniste. Il s'agit par exemple d'une adhésion à un programme national de management de la qualité (Corbett et Culter 2000), ou l'adhésion à des programmes incitatifs et d'appui (Quairel et Auberger 2005, Berger-Douce 2006).

Nous pouvons être tentés de penser que la RSE traduit les visions et valeurs ou les convictions personnelles des dirigeants de l'entreprise sans nécessairement donner lieu à une démarche stratégique ou proactive (Boiral et Jolly, 1992 ; Bansal et Roth, 2000). La RSE, dans les pays arabes et du Maghreb, peut être qualifiée d'adaptive au sens d'Amara et Bensebaa (2009). Cet état de fait peut être expliqué par ce que Labaronne et Ben Abdelkader (2008) appellent la faiblesse du contrôle des entreprises sur le comportement des managers. Dès lors, les pressions externes en faveur de la RSE vont s'exercer avec moins de force et de vigueur dans le cadre de ce mode de gouvernance. Toutefois l'engouement pour la RSE exprime une tendance totalement contraire à ces conclusions et il est extrêmement utile d'investiguer qui mobilise les entreprises et pourquoi malgré toutes ces insuffisances, les pratiques RSE se diffusent ?

1.2.4.6. Diffusion de la RSE au Maroc

Dans le cas spécifique du Maroc, certes des difficultés organisationnelles, en termes de gouvernance et de culture managériale, peuvent accentuer les freins cités ci-haut mais la diffusion de la RSE à priori ne semble pas être bloquée par les systèmes de gouvernance encore largement fondés sur des relations interpersonnelles et informelles. Mieux encore l'observateur peut être surpris par l'habileté de certaines entreprises à utiliser la RSE dans l'arène stratégique et en faire un vrai levier de légitimation voire de différenciation (Taoufik, 2014).

Bien qu'une intensification de publication d'articles et de projets de thèses soit observée, peu de travaux empiriques au Maroc se sont attachés à l'étude de la RSE dans le contexte marocain. La recherche de (Malki, 2010) est l'une des principales recherches sur la RSE au Maroc. Elle a été réalisée empiriquement par le biais d'une étude quantitative sur un échantillon composé de deux cent cinquante-cinq (255) entreprises établies sur les régions de Casablanca, Tanger et Rabat. (Malki, 2010) a mobilisé la notion de PSE (Performance Sociétale de l'Entreprise)⁷⁷ pour mesurer le niveau de l'engagement RSE. Cette performance a été mesurée sur quatre dimensions de la RSE : Relations avec les employés, relations avec la communauté, relations avec le territoire et protection de l'environnement. Le niveau de la PSE est moyen sur la dimension relations avec les employés et il est très bas sur les trois autres dimensions. Il en est de même des actions sociétales significatives plutôt concentrées sur la dimension employés alors qu'elles sont rares sur les autres dimensions. Enfin sur la dimension protection de

⁷⁷ La PSE est définie par (Wood, 1991) comme étant une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables.

l'environnement, la démarche est plutôt coercitive et ne va guère au-delà du respect des exigences légales, réglementaires ou normatives.

Le tableau 9 fournit une synthèse des pratiques RSE observées chez les entreprises marocaines par Malki (2010).

Tableau 9 : Dimensions et types de RSE des entreprises

	Relations avec les employés	Relations avec la communauté	Relations avec le territoire	Protection de l'environnement
Niveau de performance sociétale	Moyen (48%)	Mauvais (79%)	Mauvais (80%)	Conformité
Actions sociétales significatives	Flexibilité du temps de travail Couverture médicale / médecine du travail Cantines Budgets de fêtes	Aucune	Aucune	Conformité légale
Actions sociétales non significatives	Syndicalisation Aide au logement Intéressement financier Formation continue Comité d'entreprise	Soutien aux manifestations Développement de l'espace public Financement d'infrastructures	Actions sociales Education Relations aux élus	Mise en œuvre de normes et certifications Recyclage Economie d'énergie

Source : Synthèse des données de la thèse de Malki (2010)

Les résultats de l'étude empirique sont hétérogènes et cela peut s'expliquer par le fait que le contexte de la prise de décision dans les entreprises influence la diversité des pratiques RSE (Capron et Quairel-Ianoizelée, 2004 ; Lapointe et Gendron, 2004). Toutefois comme expliqué par Malki (2010), la dimension sociale est la plus prépondérante quel que soit le secteur d'activité et la taille. La deuxième dimension est la dimension environnementale qui est plus le fait des contraintes légales et réglementaires. Ce dernier constat a été fait par Attouch et Nia (2011), Cherkaoui (2016) et El Mazoudi et al (2016). En ce qui concerne les facteurs qui déterminent ces pratiques, nous en fournissons une synthèse au tableau 10.

Tableau 10 : Relation entre les caractéristiques des entreprises et les dimensions de la RSE

	Relations avec les employés	Relations avec la communauté	Relations avec le territoire	Protection de l'environnement
Secteur d'activité	+	-	-	+(Chimie/Parachimie)
Région d'implantation	+(Casa et Rabat)	+(Casa et Rabat)	+(Casa et Rabat)	+(Rabat)
Taille	+(Grande)	+(Grande)	+(Grande)	+(Grande)
Sous-traitante	-	-	-	-
Exportatrice	+	+	-	-

Source : synthèse des données de la thèse par l'auteur

Deux remarques à l'issue de cette synthèse peuvent être formulées. La première étant que, bien que deux PP aient été considérées par Malki (2010), à savoir les employés et la communauté, nous pensons qu'il y a lieu d'enrichir l'analyse en élargissant la recherche aux autres PP. La deuxième est que la prépondérance de la dimension sociale, ou la performance sociale des PME est la plus significative, n'a pas été reliée à d'autres caractéristiques de la PME qui pourraient en expliquer la pertinence. Une analyse sous l'angle de la TPP semble donc suffisamment appropriée pour approfondir la réflexion dans les deux directions.

Dans une autre étude empirique portant sur une quarantaine d'entreprises de la région de Fès-Boulemane, M'Hamdi et Trid (2009) montrent que les dirigeants reconnaissent les atouts et les difficultés de la mise en œuvre de la RSE. Les atouts sont d'ordre économique, la RSE est perçue comme un facteur de fidélisation de la clientèle et des donneurs d'ordre et d'amélioration avec les parties prenantes conduisant à une plus grande performance économique. Les difficultés de mise en œuvre résident dans l'insuffisance des moyens financiers, humains et par le manque de temps à consacrer à la RSE.

Ces résultats d'enquêtes confirment l'étude de Boutti (2009) sur l'entreprise marocaine face à ses responsabilités sociales et sociétales. L'auteur note que les dirigeants d'entreprises marocaines ne perçoivent pas la RSE comme une priorité ou comme un facteur décisif de performance économique. Ils semblent avoir du mal à intégrer à leurs préoccupations les nouvelles exigences de la société en regard de la RSE. Pour l'auteur, c'est par le biais de la sensibilisation des managers et des décideurs que s'instaure la RSE. Mais cette sensibilisation est encore à ses débuts et ne touchent que les entreprises ayant une dimension suffisante pour intégrer ces données. Une grande partie d'entre elles préfère développer des stratégies communicationnelles afin de se prémunir des effets néfastes d'une publicité négative.

Les difficultés de perméabilité de la RSE résident également dans le vide juridique et le laxisme de la réglementation en matière de prévention des risques liés à la santé, à la sécurité et à la formation des salariés. L'appui institutionnel est essentiel pour la mise en application des pratiques de responsabilité sociale (Boutti, 2009).

En résumé, les travaux menés sur la diffusion de la RSE dans le contexte marocain ont permis de faire les constats suivants :

🚩 Selon Cherkaoui (2016), la taille de l'entreprise marocaine est un déterminant de

l'adoption de la RSE. La dimension sociale (prise en compte des attentes des salariés) de la RSE est privilégiée alors que les dimensions sociétale et environnementale sont négligées (limitées au minimum légal requis et se tendent vers une simple conformité légale).

- ✚ El Mazoudi et al (2016) ont étudiés les motivations et freins à la mise en œuvre d'une démarche RSE chez les dirigeants de la PME marocaine. Pour ces auteurs, la compréhension de la RSE et de son opérationnalisation est encore dans un stade embryonnaire ; la RSE est adoptée pour améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Le respect de la loi (exemple : le respect du code du travail est considéré comme une forme de la RSE) et les pressions des parties prenantes sont les déterminants de la RSE. Le cadre institutionnel marocain se focalise surtout sur l'humain ce qui réduit la RSE à la dimension sociale.
- ✚ Taoufik (2014) a trouvé, dans le cadre de son étude de 60 entreprises labellisées par la CGEM, que les entreprises marocaines définissent la RSE comme un engagement volontaire de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux et l'encadrement normatif de cette démarche est plus à la charge des branches ou associations professionnelles. Les ressources humaines jouent un rôle important dans la prise en charge du contrôle de la politique RSE en plus de la possession d'un mécanisme d'audit interne et externe. Taoufik (2014) a noté aussi que le degré de connaissance de la RSE et la posture managériale des dirigeants en matière de RSE dépend, en grande partie, des valeurs des dirigeants et de la culture sociale de l'entreprise. La taille de l'entreprise et la disponibilité des moyens financiers jouent un rôle déterminant dans l'adoption de la RSE. Les entreprises labellisées s'orientent vers une démarche RSE en vue d'améliorer leur performance, de renforcer leur réputation et leur image et la recherche d'un avantage compétitif potentiel et ensuite par l'intérêt accordé à l'aspect social qui, selon Taoufik, est relativement faible.
- ✚ Taoufik (2014) a mis en exergue des freins à la diffusion de la RSE et notamment l'insuffisance de moyens financiers et le manque de marge de manœuvre des dirigeants.
- ✚ Suite à l'étude des PME du secteur artisanal de la région de Fès, Bourrakadi et Zouiten (2014) ont relevés que les PME s'engagent dans la RSE envers leurs clientèles, en améliorant la qualité de leurs produits et dans le cadre d'une politique marketing pour promouvoir leurs produits, en intégrant les aspects RSE. Bourrakadi et Zouiten (2014) ont relevés, également, que les PME entretiennent peu de relations avec la communauté locale à cause de manque de moyens financiers leur permettant de s'engager dans ces actions. Enfin, Bourrakadi et Zouiten (2014) ont relevés que les PME interviennent sur des

questions environnementales réglementées (exemple : recyclage des déchets) ou encore ce qui peut avoir un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise (exemple : réduction de la consommation d'énergie,...)

- ✚ Dans le secteur de la chimie et parachimie, l'aspect légal de la RSE est prépondérant. Attouch et Nia (2011) ont relevé, sur un échantillon d'entreprises du secteur cotées à la bourse de Casablanca, une limitation des actions de la RSE aux domaines ayant un impact direct sur la performance économique de court/moyen terme ou s'inscrivant dans un « marketing social ». Les entreprises sont aussi sensibles à la dimension environnementale sous les contraintes réglementaires et les pressions de la société
- ✚ L'engagement sociétal des firmes marocaines en faveur des employés est une dimension importante de la RSE et les autres semblent ne pas l'être toutefois le capital humain ne semble exercer aucune influence significative sur la performance des firmes marocaines (Malki, 2010)
- ✚ La réglementation, la normalisation, les pressions sociales constituent le moteur de l'intégration de la RSE. Cette RSE se focalise sur les dimensions liées à la performance économique (Malki, 2010)
- ✚ Boutti (2009) a réalisé un working paper sur l'entreprise marocaine face à la RSE. Il note que les dirigeants d'entreprises ne perçoivent pas la RSE comme une priorité. Ils semblent avoir du mal à intégrer à leurs préoccupations les nouvelles exigences de la société en regard de la RSE. Boutti (2009) préconise la sensibilisation des managers à la RSE qui existe uniquement chez les entreprises d'une certaine taille. Il note toutefois que ces entreprises préfèrent développer des stratégies communicationnelles afin de se prémunir des effets néfastes d'une publicité négative sur les questions de la RSE.
- ✚ Boutti (2009) met en évidence, comme frein à la diffusion de la RSE, le vide juridique et le laxisme de la réglementation en matière de prévention des risques liés à la santé, à la sécurité et à la formation des salariés. Il insiste sur l'appui institutionnel comme un facteur essentiel pour la mise en application des pratiques de RSE.
- ✚ Les filiales des grands groupes multinationaux qui ont favorisé l'introduction des démarches RSE chez leurs partenaires locaux, poussant les grands groupes marocains à la formalisation de démarches RSE afin de trouver un compromis entre les demandes locales et les contraintes globales (Filali-Maknassi, 2009 cité dans (Hatabou & Louitri, 2011)).
- ✚ Les entreprises marocaines sont de plus en plus conscientes que la responsabilité sociale

peut revêtir une valeur économique directe; toutefois la RSE demeure un concept relativement peu connu dans le pays et par les dirigeants. La priorité est donnée à la conformité des pratiques des entreprises avec la réglementation du travail mais avec des attitudes mitigées en matière de formation professionnelle (M'Hamdi, 2009)

- ✚ Le tissu industriel marocain se compose essentiellement de PME fragiles et le développement de la RSE serait freiné par la permanence des «valeurs paternalistes traditionnelles » selon Mezuar (2002)

Conclusion

Le concept de RSE a connu une importante évolution depuis sa genèse et sa fondation académique jusqu'à sa diffusion à différents niveaux. Née de préoccupations morales et éthiques autour du comportement des hommes d'affaires, le concept a muté au gré des périodes pour développer un contenu stratégique autour de l'entreprise et son rôle dans la société.

En réponse aux critiques adressées aux modes de gouvernance de l'entreprise, la RSE a adopté, dans un premier temps, un contenu normalisateur. Ce contenu vise à clarifier la responsabilité des hommes d'affaires puis des dirigeants et les principes qui doivent sous-tendre leurs actions. Ensuite sous la pression des ONG, la RSE a adopté un contenu plus pragmatique en développant des processus de sensibilité sociétale. Ces processus doivent théoriquement permettre à l'entreprise de répondre aux demandes de la société et des parties prenantes et atteindre in fine une acceptabilité sociétale. Le développement des outils de mesure de la performance de l'entreprise, à l'adresse des actionnaires, des managers et des investisseurs, a amené la RSE à une nouvelle phase de mesure et d'évaluation ; l'objectif étant d'évaluer la performance sociétale de l'entreprise et vérifier, éventuellement, sa relation avec sa performance financière et/ou organisationnelle.

Les récentes crises financières et économiques interrogent le rôle de l'entreprise en tant qu'acteur de la société. Ainsi l'entreprise se voit, tantôt, endosser des droits et obligations de citoyenneté et, tantôt à travers la RSE, interpellée sur sa contribution au bien-être sociétal et au développement durable. Ces mêmes crises, de nos jours, interpellent à nouveau les principes des comportements éthiques des acteurs sur le plan individuel et organisationnel. La RSE se trouve à nouveau questionnée sur ses principes, ses processus et la légitimité de ses actions d'abord parce que le concept n'a toujours pas gagné en clarté managériale et ensuite parce que sa diffusion le pousse à de nouvelles mutations. En effet, la RSE ainsi formé en Amérique et en Europe s'est diffusé dans le reste du monde par l'entremise de leviers institutionnels et normatifs. Portés par différents acteurs, ces leviers ne se déploient pas de la même manière dans les différents espaces géographiques.

Les caractéristiques propres au contexte de chaque région et chaque pays influencent le concept de la RSE, son contenu, ses processus et le rôle de ses acteurs. La recherche sur la RSE plaide pour de nouvelles approches plus profondes basées sur la contextualisation tenant compte des caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et individuelles du système des affaires des pays.

Au Maroc, le nombre limité de recherches disponibles ne renseigne pas sur tous les aspects de diffusion de la RSE. S'il existe une convergence sur certaines caractéristiques de la RSE au Maroc, comme la prépondérance de la dimension sociale et la faiblesse de la dimension environnementale, les recherches ne permettent pas d'expliquer les différents leviers de diffusion de la RSE. Le rôle des managers, la disponibilité des moyens financiers, l'intérêt économique et d'image que procure la RSE sont les quelques motivations qui ressortent des différentes recherches auxquelles nous avons eu accès.

A l'issue de la revue de littérature sur la RSE, deux cheminements de la recherche se distinguent d'ores et déjà : une refonte conceptuelle de la RSE, de ses concepts et de ses processus; et une analyse contextualiste des facteurs, des modalités de diffusion et des résultats escomptés des pratiques RSE. C'est dans le cadre du second cheminement que s'inscrit notre présent travail de recherche. Aussi il est nécessaire de définir un cadre théorique de la recherche qui tient compte des différentes tensions relevées dans la littérature sur l'évolution du concept de RSE et de sa diffusion. Ce cadre théorique doit permettre de couvrir les différentes relations de l'entreprise, avec ses parties prenantes et avec la société. Il doit permettre de contribuer à une nouvelle lecture théorique des facteurs qui déterminent la diffusion des pratiques RSE doublée d'une analyse empirique de l'influence du contexte et des rôles des acteurs dans la diffusion de la RSE.

Chapitre 2 : Cadre théorique de la recherche

Introduction

Plusieurs recherches se sont interrogées sur les facteurs qui expliquent la diffusion de la RSE au niveau des entreprises. Dans la mesure où la RSE est une démarche volontaire, pour quelles raisons l'entreprise y souscrit-elle ? Au chapitre 1, nous avons passé en revue les travaux de recherche qui se sont intéressés à l'émergence et à l'évolution de la RSE dans les pays développés, Amérique du Nord et Europe occidentale notamment, et dans les pays en développement. Trois principales réponses émergent des diverses recherches qui se présentent sous la forme de trois principales perspectives qui déterminent la diffusion de la RSE:

- Le devoir moral du dirigeant envers les parties prenantes et la société (*Business & Ethics*), un devoir qui serait issu des valeurs personnelles voire religieuses.
- La redevabilité de l'entreprise envers la société qui permet d'obtenir l'acceptabilité sociétale (*Business & Society*) dans un environnement institutionnel de plus en plus exigeant en termes d'attentes envers l'entreprise. L'entreprise se doit de contribuer à régler les questions du DD. Cette contribution devient encore plus importante lorsque les gouvernements ne jouent pas pleinement leur rôle comme c'est le cas dans certains pays en développement
- Les bienfaits de la RSE sur la réputation, le business ou sur la performance de l'entreprise (*Business Case*) ce qui implique une utilisation stratégique de la RSE par les entreprises.

Ces perspectives, toutefois, ne sont pas, à notre sens, suffisantes, pour expliquer le développement actuel de la RSE au Maroc pour les raisons suivantes :

- Les perspectives sont souvent prises en considération de façon isolée dans la littérature.
- La diffusion récente de la RSE, dans les pays comme le Maroc, ne peut pas être expliquée par des développements théoriques qui remontent à des contextes éloignés.
- Si les recherches comparatives entre l'Amérique et l'Europe mobilisent en majorité des travaux néo-institutionnels, elles omettent d'autres dimensions des relations de l'entreprise, comme celles des relations avec les parties prenantes. Ces travaux convergent vers une distinction entre les déterminants de la diffusion explicite et

implicite de la RSE, or, au niveau des pays en développement, une grande divergence est observée entre les déterminants et la RSE adoptée.

- Les pratiques RSE une fois mises en œuvre influencent à leur tour ce cadre sociétal toutefois les travaux sur la RSE ont très peu abordé cette question et se sont plutôt concentrées sur la façon dont le cadre sociétal influence les pratiques RSE des entreprises.

Une des voies qui nous semblent intéressante à investiguer est de tirer profit des différents niveaux d'analyse qu'offrent les perspectives tout en tenant compte des principales limites de chacune. La théorie des parties prenantes, vrai socle des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, nous semble déjà une excellente théorie qui permet de couvrir les trois perspectives en général et la première et la troisième perspective. En ce qui concerne la deuxième perspective, la TNI permet de compléter l'analyse au niveau de la relation de l'entreprise à la société.

Ce chapitre, consacré au cadre théorique de la recherche, a pour objectif de :

- Justifier le choix et préciser de façon plus détaillée le cadre théorique général de la recherche (2.1).
- Présenter une approche contextualisée permettant d'affiner l'analyse des facteurs déterminants de la diffusion de la RSE (2.2).
- Proposer une synthèse des hypothèses et du modèle conceptuel préliminaire de la recherche (2.3).

2.1. Cadre théorique général de la recherche

Nous aborderons dans cette section le choix du cadre théorique (2.1.1.), ensuite nous traiterons des facteurs institutionnels déterminant la diffusion de la RSE (2.1.2), du rôle déterminant des parties prenantes (2.1.3.) et enfin des modèles théoriques expliquant la diffusion de la RSE (2.1.4)

2.1.1. Choix du cadre théorique général de de la recherche

Le choix du cadre théorique nécessite, d'abord de rappeler quelques études antérieures sur le sujet (2.1.1.1) puis de présenter la structure du cadre de recherche proposé (2.1.1.2)

2.1.1.1. Rappel des principales études antérieures

La diffusion des pratiques de gestion a fait l'objet de plusieurs études et d'une large littérature. Celle-ci fournit des analyses notamment de la diffusion des techniques de management entre l'Amérique, l'Europe et le Japon (Kipping, 1997 ; Kogut, 2000 ; Zeitlin et Herrigel, 2000). Elle s'appuie à la fois sur des explications économiques de la globalisation, des perspectives sociologiques inspirées du néo-institutionnalisme et sur des approches historiques. Elle mobilise des concepts comme l'homogénéisation, la recherche de productivité ou l'efficacité économique (Gond, 2008) et l'effet de la réussite du modèle américain et la tendance à le reproduire dans d'autres contextes. Les recherches récentes reconnaissent l'effet des contextes institutionnels des pays récepteurs sur la diffusion des pratiques de gestion, toutefois elles n'aboutissent pas à un consensus sur la nature du processus de diffusion. Tempel et Walgenbach (2007) et Gond (2008) distinguent les théories qui considèrent cette diffusion comme un phénomène d'homogénéisation globale, les approches qui mettent en exergue les spécificités des contextes nationaux de diffusion et les perspectives qui expliquent la diffusion des pratiques de gestion sous l'effet de l'interaction des acteurs du champ organisationnel.

Dans cette perspective la diffusion de la RSE s'inscrit dans un mouvement d'homogénéisation globale à travers le monde. Dans une large littérature, cette diffusion est expliquée, principalement, par la théorie néo-institutionnelle. Elle est présentée comme le résultat de la nécessité pour l'entreprise de s'adapter aux exigences de son contexte institutionnel pour obtenir la légitimité sociétale et le support des acteurs de l'environnement (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Ainsi à travers des processus d'isomorphismes mimétiques, coercitifs et normatifs, les organisations adoptent des modèles de gestion qui tendent vers l'homogénéité (Meyer et al. 1977, 1999). La TNI représente l'une des perspectives sociologiques les plus solides au sein de la théorie des organisations (Greenwood et Hinings, 1996 ; Carroll, 1984). Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations, un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977). La TNI considère aussi les entreprises comme des entités « encastrées » dans un contexte social (Granovetter 1985; Suchman, 1995), interconnectées (Powell et DiMaggio, 1991 ; Tolbert et Zucker, 1996) et socialement construites par leur environnement (Hasselbladh et Kallinikos, 2000). L'étude donc de cet environnement institutionnel est déterminante pour une meilleure explication de la diffusion des pratiques RSE.

L'environnement de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par plusieurs acteurs qui exercent des pressions sur les entreprises les incitant à suivre des règles et des normes, y compris en matière de RSE, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires. Ainsi plusieurs questions de la RSE comme la gouvernance, les droits humains, la protection de l'environnement ou encore l'intérêt des consommateurs sont régies par des réglementations dans plusieurs pays. Pour d'autres questions comme le développement des relations avec les communautés ou la promotion de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement, les entreprises adoptent des pratiques volontaires. Les acteurs de cet environnement, ont également contribué à la création d'organismes d'observation et de vérification des comportements des entreprises en matière de RSE, d'agences de notation extra financière, de cabinet d'audit et de conseil, de certification. Ils ont développé des normes et des procédures de travail en matière de RSE et des instruments de mesure. Ces acteurs détiennent un pouvoir important, celui de délivrer la légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2010), et bien d'autres leviers d'influence et moyens d'action.

Plusieurs travaux ont cherché à conceptualiser les déterminants institutionnels et les hiérarchiser en fonction de leur pouvoir explicatif de la démarche PSE. Les typologies présentées mobilisent des cadres théoriques issus de la théorie néo-institutionnelle (TNI) pour identifier les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels de diffusion de la RSE :

- Wood (1991) a proposé un modèle explicatif de la prise en compte des principes de la RSE, de la mise en œuvre des processus de RSE et d'atteinte de résultats en matière de PSE. Il a défini des facteurs aux trois niveaux susmentionnés.
- Greening et Gray (1994) ont proposé un cadre intégrateur des déterminants institutionnels et organisationnels à l'origine des questions sociétales et politiques, en combinant à la fois les apports de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).
- Reynaud (1997) a étudié l'engagement environnemental et a identifié des déterminants économiques et sociologiques. , à savoir les pressions externes et internes à l'organisation et l'éthique du dirigeant.
- Jones (1999) a étudié les facteurs institutionnels selon une structure multi- niveaux : le niveau socioculturel, national, individuel, sectoriel, organisationnel. Ces niveaux

d'analyse sont reliés les uns avec les autres, interagissent et conditionnent la façon de pratiquer la RSE.

- Weaver et al. (1999) justifie la diffusion de la RSE par la recherche de légitimité sociale déterminée par des facteurs institutionnels comme le pouvoir de l'État, des médias mais aussi des agences de certification.
- Banerjee et al. (2003) identifient quatre facteurs de diffusion de la RSE en matière d'environnement : l'intérêt du public, la réglementation, la possibilité de construire un avantage concurrentiel et l'engagement des dirigeants.
- Bellini (2003) propose des facteurs déterminants de la RSE à trois niveaux (niveau global, local et sectoriel), des facteurs d'inertie structurelle de l'entreprise et des facteurs conditionnant les choix managériaux.
- Aguilera et al. (2007) fournissent un cadre d'analyse proposant des facteurs déterminants en quatre niveaux: individuel (implication des employés), organisationnel (implication des stakeholders), national (rôle de l'État) et transnational (rôle des ONG). Dans chacun de ces niveaux, les auteurs distinguent des déterminants instrumentaux, relationnels et moraux de diffusion de la RSE.
- Campbell (2007) identifie deux formes de facteurs en faveur de la diffusion de la RSE : Les facteurs d'ordre économiques, liés à la compétitivité et l'image de l'entreprise, et les facteurs institutionnels liés aux rôles de l'État, du secteur d'activité, des ONG, des codes et normes et de la communication avec les PP.
- Matten & Moon (2008), en utilisant le cadre des systèmes d'affaires nationaux de Whitley (1997), ont proposé un modèle de diffusion de la RSE qui tient compte des facteurs institutionnels, organisationnels et individuels et qui explique les différences de nature de la RSE (explicite et implicite) entre les Etats Unis et l'Europe.
- Chih et al. (2010) se fondent sur les travaux de Campbell (2007) et fournissent, au travers d'une modélisation économétrique, les preuves empiriques accréditant la contingence de la RSE aux facteurs institutionnels. Ils définissent une typologie hiérarchisée descendante de la RSE de l'environnement institutionnel à l'entreprise : l'environnement économique global, l'environnement légal, la nature des réglementations, le rôle des ONG, l'environnement sectoriel, le degré de concurrence,

les mouvements sociaux, et enfin l'environnement social de l'entreprise ou la relation employeur/employé. Le tableau 11 reprend un résumé des différentes études ci-dessus.

- Aguinis & Glavas (2012), dans un article consacré à la revue de 588 articles sur la RSE, fournissent une synthèse au niveau institutionnel des différents déterminants de la diffusion de la RSE, des facteurs médiateurs et des facteurs modérateurs de la diffusion enfin des facteurs relatifs aux attentes ou objectifs de la mise en œuvre de la RSE. Ils ont proposé un modèle très intéressant qui donne une synthèse des différents déterminants de la RSE (figure 4).
- Boussoura (2012) a étudié les facteurs de diffusion de la RSE, selon quatre niveaux conceptuels, dans le contexte tunisien. Ces niveaux sont : les pressions institutionnelles (transnationales, nationales et sectorielles), les processus de PSE (principes de responsabilité, réceptivité sociétale, instruments sociétaux, les résultats de la démarche RSE (performance organisationnelle)
- Taoufik (2014) a étudié les motivations et les freins à la RSE chez 60 entreprises labélisées par la CGEM au Maroc. Elle a étudié le degré de connaissance et de la perception de la RSE ainsi que des motivations et des freins à l'engagement sociétal des entreprises labélisées par la CGEM au Maroc, sans faire de distinction entre les niveaux et d'analyse des interactions entre les différents facteurs.

Le tableau 11 reprend un résumé des différentes études ci-dessus.

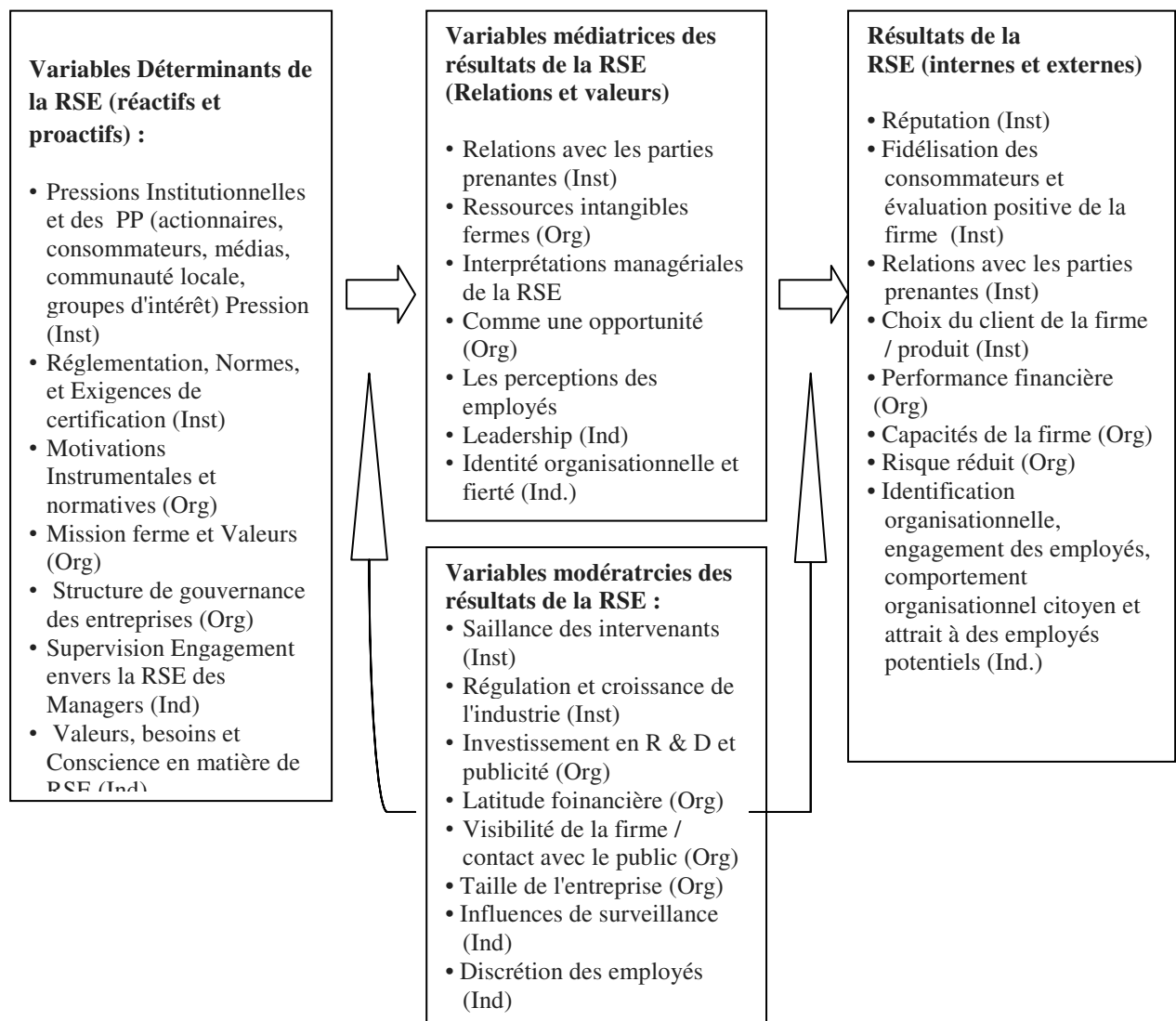
Tableau 11. Synthèse des études sur les déterminants de diffusion de la RSE

Auteurs	Approche	Nature des déterminants
Greening et Gray (1994)	Distinction entre déterminants institutionnels et organisationnels.	<ol style="list-style-type: none"> Déterminants institutionnels : intérêt du public, pression des médias, effet des crises. Déterminants organisationnels : taille de l'entreprise, engagement des dirigeants.
Reynaud (1997)	Distinction entre déterminants économiques et sociologiques.	<ol style="list-style-type: none"> Niveau économique : recherche de rentabilité, de réputation, réduction des coûts etc. Niveau sociologique : pressions internes et externe, éthique du dirigeant.
Jones (1999)	Typologie hiérarchisée descendante (allant du niveau macro au niveau micro).	<ol style="list-style-type: none"> Niveau socioculturel : valeurs universelles Niveau national : développement économique Niveau sectoriel : configuration du secteur d'activité (rivalité, concentration etc.) Organisationnel : caractéristiques de l'entreprise (âge, taille etc.) Individuel : système de valeurs de l'entreprise.
Weaver et al., (1999)	Déterminants externes uniquement.	<ol style="list-style-type: none"> Pouvoir de l'État Pouvoir des médias Rôle des agences de certification
Banerjee, et al. (2003)	Pas de distinction.	<ol style="list-style-type: none"> Intérêt du public Réglementation Recherche d'avantage concurrentiel Engagement de la direction
Bellini (2003)	Distinction entre pressions externes, facteurs d'inertie structurelle, et facteurs individuels.	<ol style="list-style-type: none"> Pressions externes : niveau global, local et sectoriel Facteurs d'inertie structurelle : secteur d'activité Facteurs individuels : les choix managériaux.
Campbell (2007)	Distinction entre les niveaux institutionnel et économique.	<ol style="list-style-type: none"> Niveau économique : recherche de compétitivité et de rentabilité Niveau institutionnel : État, secteur d'activité, ONG, l'environnement normatif et communication avec les PP.
Aguilera et al. (2007)	Typologie hiérarchisée ascendante (allant du niveau individuel au niveau transnational).	<ol style="list-style-type: none"> Niveau individuel : implication des employés Niveau organisationnel : implication des PP Niveau national : rôle de l'État Niveau transnational : rôle des ONG
Chih et al. (2010)	Typologie hiérarchisée descendante (de l'environnement économique global à l'environnement social de l'entreprise).	<ol style="list-style-type: none"> Environnement économique Environnement légal, sectoriel et associatif : degré de compétition, nature des réglementations, rôle des ONG et des mouvements sociaux Environnement social de l'entreprise : relation employeur/employé.
Boussoura (2012)	Distinction de déterminants aux niveaux transnational, national, organisationnel et individuel	<ol style="list-style-type: none"> Les pressions institutionnelles (transnationales, nationales et sectorielles), Les processus de PSE (principes de responsabilité, réceptivité sociétale, instruments sociétaux,) Les résultats de la démarche RSE (performance organisationnelle)
Taoufik (2014)	Pas de distinction et étude du degré de connaissance et de la perception de la RSE ainsi que des motivations et des freins à l'engagement sociétal des entreprises labélisées par la CGEM au Maroc	<ol style="list-style-type: none"> Degré de connaissance des instruments et principes de RSE La définition de la RSE perçue par les entreprises L'encadrement de la RSE Facteurs de l'engagement pour la RS Actions en matière de RSE L'impact de la crise financière internationale sur la stratégie adoptée de la RSE Avantages en matière de RSE

Adapté et complété de (Boussoura, 2012)

Aguinis & Glavas (2012), dans un article consacré à la revue de 588 articles sur la RSE, fournissent une synthèse des différents déterminants de la diffusion de la RSE, des facteurs médiateurs et des facteurs modérateurs de la diffusion enfin des facteurs relatifs aux attentes ou objectifs de la mise en œuvre de la RSE. Ils ont proposé un modèle très intéressant qui donne une synthèse des différents déterminants de la RSE (figure 4).

Figure 4 : Modèle multi-niveaux (Inst., Org., Ind.) et multidisciplinaire de la RSE: Déterminants, variables modératrices et médiatrices et résultats de la RSE (Aguinis & Glavas, 2012)



Comme ils le soulignent Aguinis & Glavas (2012), la littérature sur la diffusion de la RSE a besoin d'approfondissement et d'amélioration et notamment au niveau des interactions des facteurs de diffusion entre les différents niveaux. Un besoin qui a été fortement mis en exergue par d'auteurs comme Aguilera et al. (2007), Aguinis (2011), Wood (2010) et bien avant par Margolis & Walsh (2003).

2.1.1.2. Structure du cadre théorique de la recherche

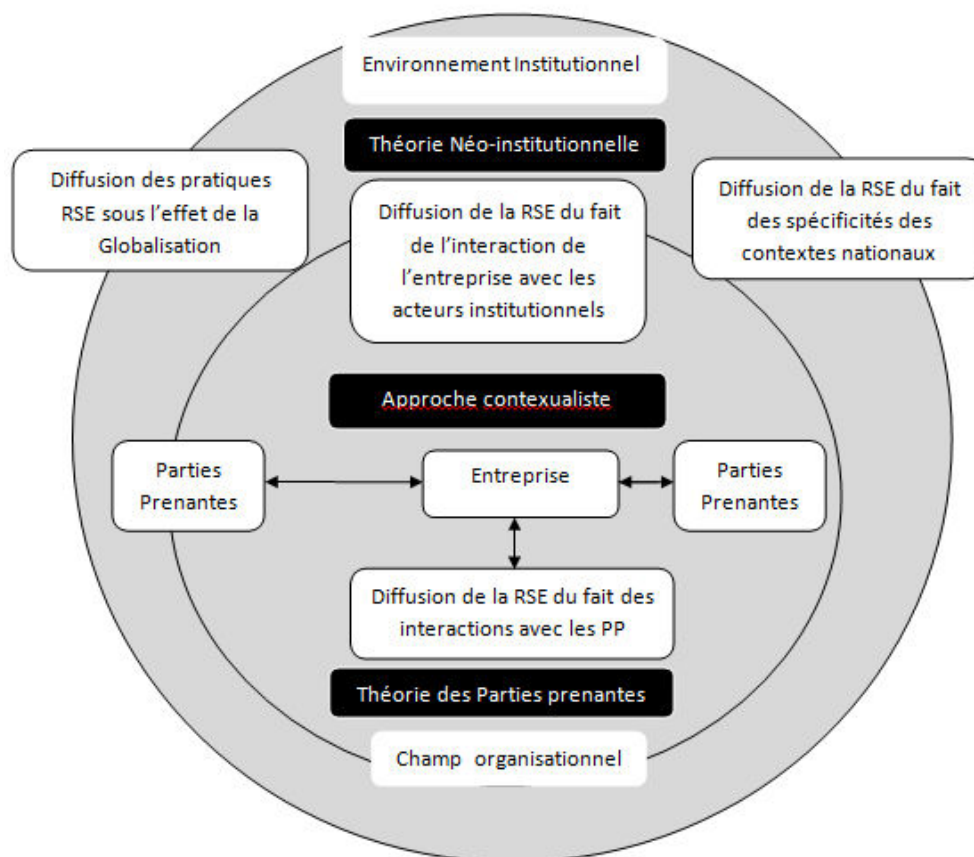
La théorie néo-institutionnelle (TNI) permet d'expliquer une grande partie des interactions de l'entreprise avec la société, elle offre des éléments de réponse conceptuels à la perspective institutionnelle de la RSE. C'est pourquoi notre choix s'est porté sur cette théorie pour expliquer l'environnement institutionnel et les facteurs qui expliquent la diffusion des pratiques RSE au niveau des entreprises. Les acteurs, avec qui l'entreprise interagit dans le cadre institutionnel et le champ organisationnel, sont appelés parties prenantes. La théorie des parties prenantes (TPP) a été largement utilisée dans la littérature pour expliquer et comprendre le management que l'entreprise fait de ses PP, l'influence des PP (notamment externes) sur la formation des stratégies des entreprises (Rodgers & Gago, 2004 ; Scholes et Clutterbuck, 1998 ; Sharma et Henriques, 2005 ; Wright et Ferris, 1997) et l'aptitude des PP à influencer l'entreprise en fonction de la maturité de leurs intérêts et la source de leur pouvoir (Freeman & Reed, 1983 ; Freeman, 1984, 2010). La TPP fournit, donc, un cadre d'analyse des relations avec les PP et les motivations pratiques de la prise en compte des intérêts des PP (Bosse, Philips & Harisson, 2009, Harisson et al, 2013). Enfin la TPP fournit des modèles pour mieux comprendre la notion de développement durable et sa prise en compte dans le management stratégique (Bosse et al, 2009). Selon Bosse et al. (2009), l'approche des PP peut être considérée comme une justice distributive, procédurale et interactionnaire. Ce constat converge avec les développements théoriques récents autour du rôle de l'entreprise dans la société.

La TPP a été utilisée conceptuellement pour expliquer les obligations sociétales de l'entreprise (Davis, 1960, 1967, 1973 ; Frederick, 1994 ; Post, 1978, 1981) et empiriquement pour expliquer les résultats des études menées par plusieurs chercheurs sur les relations avec les parties prenantes (Ackerman, 1975 ; Ackerman et Bauer, 1976 ; Carroll, 1979, 1991 ; Epstein, 1987 ; Frederick, 1978, 1991, 1998 ; Sethi, 1975 ; Ullman, 1985 ; Wattrick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991). Hormis les critères de sélection et de priorisation des PP et la justification morale et éthique des actions de l'entreprise envers ses PP, la littérature a très peu développé les aspects de diffusion de la RSE selon les perspectives proposées par la TPP. Les relations et les interactions entre les PP et entre les PP et d'autres acteurs de la société ne peuvent pas être étudiées par le biais du seul cadre offert par la TPP (Freeman et al, 2010). Il va falloir compléter la TPP par l'étude de l'influence de l'environnement institutionnel, et notamment les pressions et les normes et les attentes sociétales (DiMaggio et Powell, 1983; Baum & Oliver, 1991).

En dépit des similitudes conceptuelles de la TPP avec la TNI, les théoriciens de la TNI ont pratiquement ignoré la TPP. Or sa prise en compte crée des possibilités accrues de fertilisation croisée et d'intégration théorique (Freeman et al, 2010). Plus précisément, La TPP peut aider à expliquer pourquoi les entreprises dans des environnements institutionnels similaires peuvent être structurées différemment, ou avoir des systèmes et des processus différents. La TPP peut également expliquer pourquoi les managers interprètent différemment le rôle des acteurs institutionnels (par exemple, les gouvernements, les ONG, les associations,...etc.).

Dans la continuité des travaux antérieurs et en s'appuyant sur ces deux théories, nous abordons l'analyse des déterminants de diffusion de la RSE selon une approche multi-niveaux. Ce cadre théorique semble, particulièrement, approprié pour tenir compte de la diffusion de la RSE dans de nouveaux contextes et sous l'influence d'interactions institutionnelles et organisationnelles complexes. En particulier, ce cadre peut fournir un modèle utile pour capturer la complexité du cadre institutionnel et les influences réciproques entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ainsi, notre cadre théorique peut être présenté comme suit (figure 5) :

Figure 5 : Synthèse du cadre théorique de la recherche



Développé par l'auteur

2.1.2. Rôle déterminant des facteurs institutionnels :

Après avoir justifié le cadre théorique de la recherche, nous allons passer en revue et présenté les effets du cadre institutionnel et du champ opérationnel (2.1.2.1), les facteurs d'institutionnalisation des pratiques RSE (2.1.2.2), la place de la RSE dans les stratégies des entreprises (2.1.2.3), le type de pratiques issues stratégies RSE des entreprises (2.1.2.4) et enfin les limites de la TNI (2.1.2.5)

2.1.2.1. Effets du cadre Institutionnel et du champ organisationnel

Le cadre institutionnel peut être considéré comme l'ensemble des institutions, ainsi que leurs actions, qui déterminent l'environnement dans lequel opèrent les entreprises. La notion de « cadre institutionnel de la RSE » découle de l'environnement institutionnel, en ne retenant que les institutions et les dynamiques institutionnelles pertinentes au phénomène de diffusion de la RSE. En suivant la recommandation de DiMaggio (1988), nous pouvons présenter le « cadre institutionnel » comme un cadre qui englobe les organisations, les réglementations, les normes et les pratiques qui influencent les comportements des entreprises et les autres acteurs de la société en matière de RSE. Scott (2001) caractérise le cadre institutionnel par ses dimensions réglementaire, normative, culturelle et cognitive. Ces caractéristiques, associées aux activités et ressources, apportent la stabilité et du sens aux actions des acteurs:

- Les réglementations comprennent les lois, les règlements et les directives émanant des acteurs détenant un pouvoir coercitif si les exigences qu'ils tentent d'imposer ne sont pas suivies (Boxenbaum et Jonsson, 2008). Ces réglementations forcent les entreprises à adopter des pratiques spécifiques et structurées si elles veulent être autorisées à opérer dans un cadre institutionnel donné;
- Les normes proviennent des professions et se rapportent à la définition des conditions et méthodes professionnelles de travail (DiMaggio et Powell, 1983). Il peut s'agir de normes techniques ou de codes déontologiques définissant la bonne conduite d'un groupe professionnel⁷⁸. Les normes contribuent à définir le comportement social répétitif accepté au sein d'une profession ou d'une communauté donnée (Greenwood et al, 2014);

⁷⁸ A titre d'exemple : ordre des médecins, Barreau des avocats

- La dimension culturelle-cognitive se réfère aux croyances et aux hypothèses enracinées et largement partagées et suivies dans une société donnée. Selon Scott (2004), la dimension culturelle-cognitive est le socle et le référentiel des croyances, des normes et des règles de la société.

En ce qui concerne le champ organisationnel, celui-ci est défini par DiMaggio et Powell (1983) comme l'ensemble des relations qu'entretiennent les managers d'une entreprise, dans l'exercice de leurs activités, avec les acteurs de l'environnement. Le champ organisationnel est le résultat de la reconnaissance mutuelle entre différentes entreprises de leur interdépendance, matérialisée par le partage d'une même conception de l'action légitime, du rôle et de la place de chacune d'elles (Fligstein, 1991 cité dans (Deephouse, 1990). Le concept de champ organisationnel a fait l'objet de d'autres appellations, il s'agit du réseau inter-organisationnel (Benson, 1975), du système industriel (Hirsch, 1972), ou encore du secteur sociétal (Meyer et Scott, 1983). Ainsi, le champ organisationnel peut être considéré comme une unité intermédiaire entre les organisations et les autres acteurs individuels (aux niveaux micro et méso) et des systèmes d'acteurs de la société (au niveau méso et macro). Il s'agit donc d'un niveau intermédiaire entre l'organisation, ou l'entreprise dans notre cas, et la société.

Le champ organisationnel est destiné à rendre compte de la manière dont des pratiques sont progressivement adoptées par un ensemble d'acteurs (Greenwood et al, 2014). Dans ce sens, il permet d'intégrer la totalité des acteurs pertinents qui structurent un système au-delà du champ concurrentiel (Huault, 2002). Cependant, les critères de délimitation du champ organisationnel sont peu objectifs. Certains auteurs proposent des délimitations en termes de réseau social (Scott, 2012) alors que d'autres la matérialise par les pratiques de communautés professionnelle (Greenwood et al, 2014), ou encore un domaine de vie institutionnelle résultant d'un ensemble varié d'activités provenant de différents acteurs (DiMaggio et Powell, 1983). Parmi ces acteurs, on peut citer les clients, les concurrents, les fournisseurs, les associations professionnelles, les agences de régulation, les organismes de contrôle,...etc. Pour la présente recherche, nous allons nous focaliser sur le secteur d'activité tout en intégrant parmi ces acteurs, ceux qui agissent sur les différentes dynamiques du secteur d'activité. Le secteur d'activité au niveau de notre recherche va, donc, au-delà du paysage concurrentiel en représentant un pont entre les niveaux d'analyse et relie les actions individuelles des entreprises et les influences méso et macrosociales.

La nature du secteur d'activité, comme le suggère la TNI, donne lieu, à travers l'interaction des acteurs, à des pressions institutionnelles qui s'exercent sur les entreprises et les poussent à l'homogénéisation de leurs pratiques RSE. Il se développe peu à peu une forme de rationalité collective propre au secteur. La tendance à la similarité, au sens de DiMaggio (1998), est une conséquence des changements, sous l'effet des pressions institutionnelles et de l'intérêt des acteurs, qui tendent incidemment à reproduire, à un niveau agrégé, des institutions de la RSE. Ces institutions contraignent les actions des entreprises tout en les orientant. En effet, au sens de DiMaggio et Powell (1991), les institutions agissent comme un filtre par lequel les entreprises découvrent leurs préférences, y compris en matière de RSE.

Au-delà des pressions institutionnelles, l'entreprise, à travers l'interaction avec les différentes institutions et les acteurs du secteur d'activité, est plus ou moins perméable aux valeurs sociétales et prédisposée à les intégrer dans ses processus de gestion. Ces interactions influencent le caractère formel ou informel de la RSE (Gond, 2008). Plus ces interactions sont intenses, plus la sensibilité sociétale de l'entreprise et les pratiques qu'elle adopte sont fortes (Swanson, 1999). Nous pouvons d'ores et déjà supposer que l'effet ne se traduit pas uniquement en termes d'intensité mais de perception et de contenu. Par conséquent les caractéristiques culturelles du cadre institutionnel et du secteur d'activité influencent la perception du concept de la RSE et les pratiques des entreprises qui en découlent ; d'où la nécessité d'une approche qui prend en compte les dites caractéristiques dans contexte étudié. Les notions de « Cadre institutionnel de la RSE » et « nature du secteur d'activité » permettent donc, tout en insistant sur le rôle des acteurs, de réintroduire l'importance des contextes dans l'étude du comportement organisationnel et de construire des modèles plus pertinents au niveau macro, méso et micro.

2.1.2.2. Les comportements des entreprises face aux pressions institutionnelles

Dans un contexte d'incertitude et de fortes pressions environnementales, les organisations tendent à adopter des pratiques considérées comme légitimes par leurs homologues (Meyer et Rowan, 1977 ; Jepperson, 1991 cité dans (Scott, 2008)). Ce type de comportement est qualifié d'isomorphisme par DiMaggio et Powell (1983) qui le définissent comme « *un processus contraignant qui force une unité d'une population à ressembler aux autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales* ». La TNI explique que les entreprises, sous l'effet d'un même cadre institutionnel, vont employer des pratiques similaires pour les motifs évoqués ci-dessus (légitimité, incertitude,..). Selon DiMaggio et Powell (1983),

trois formes d'isomorphismes peuvent résulter des pressions institutionnelles sur les entreprises:

- L'isomorphisme normatif, il s'agit d'une adhésion inconsciente à des règles ou valeurs considérées comme allant de soi, évidentes ou largement admises dans un cadre institutionnel ou un secteur d'activité.
- L'isomorphisme mimétique, il s'agit de l'imitation consciente ou inconsciente des modèles institutionnels, en mettant en œuvre les recommandations d'un consultant ou les directives d'une association professionnelle. Il peut, aussi, s'agir de l'imitation d'entreprises ayant réussi.
- L'isomorphisme coercitif, il s'agit de la conformité et qui renvoie à l'intégration, ou l'obéissance consciente aux valeurs, normes ou règles institutionnelles (lois, directives, etc.)

L'isomorphisme normatif

Les normes institutionnelles peuvent prendre le statut de réalité sociale dès lors qu'elles sont reproduites sous formes de pratiques par les organisations. Ces pratiques se diffusent sous l'effet de la professionnalisation des métiers et la normalisation des pratiques. Cette diffusion s'exerce à travers des leviers comme les associations professionnelles, les formations, les universités⁷⁹. Les normes sont d'application volontaire et ne comportent pas de sanctions mais orientent les comportements, définissent des bases cognitives, des pratiques et des méthodes communes. Le processus normatif de la RSE s'illustre par le développement croissant de réseaux internationaux d'entreprises promouvant la professionnalisation dans le domaine de la RSE. Au niveau national nous pouvons citer l'exemple d'association des acteurs de la RSE (entreprises, chercheurs, associations, cabinets de conseil) au sein de commissions ou d'associations (CGEM, RSO Maroc,.....). Au niveau international, des réseaux d'entreprises se constituent tels que la WBCSD (World Business Council for Sustainable Development, ISO, ..) pour promouvoir la RSE et partager les bonnes pratiques.

L'isomorphisme mimétique

Galaskiewicz et Wasserman (1989) ont étudié les processus mimétiques et montrent que ceux qui prennent des décisions, dans des conditions d'incertitude, imitent le comportement des

⁷⁹ Cf. Chapitre 1 / Section 2

autres acteurs et en particulier ceux qu'ils connaissent et auxquels ils font confiance. Ce processus d'imitation est pertinent pour expliquer les pratiques RSE. Le mimétisme permet de réduire l'incertitude, de pratiquer des méthodes déjà connues et prendre moins de risques. Les cabinets conseils en management contribuent à la diffusion mimétique des pratiques RSE, les entreprises tendent à suivre des modèles similaires bénéficiant de plus de légitimité et de succès (Powell et DiMaggio, 1991). A titre d'exemple, Nous retrouvons ce mécanisme dans des secteurs comme la banque et assurance ou les télécoms où les entreprises mettent en avant leurs ressemblances en matière de RSE, en s'appuyant sur des référentiels similaires voire identiques (Igalens et Mancy, 2005). Les groupements professionnels au Maroc comme l'APC (association des professionnels du Ciments) ou le GPBM (Groupement professionnel des banques) servent de véhicule pour ce processus mimétique entre les entreprises appartenant au même secteur d'activité.

L'isomorphisme coercitif

Certains acteurs institutionnels peuvent exiger des règles en matière de gouvernance, de droit au travail, de préservation de l'environnement ou de protection des consommateurs. Ces règles deviennent obligatoires et peuvent être assorties de sanctions (lois, règles d'autorisation d'exploiter, règles pollueur payeur, sanctions pénales ...). Elles contraignent les comportements et régulent les actions des entreprises qui cherchent à éviter les sanctions (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Ce type d'isomorphisme, souvent issu du cadre institutionnel et du champ organisationnel dans lesquels les entreprises opèrent, est considéré comme le plus efficace parmi les trois isomorphismes définis par la TNI. L'entreprise doit se conformer aux pressions externes pour accéder aux ressources, bénéficier de l'approbation des parties prenantes ou encore obtenir une légitimité sociétale.

Les isomorphismes sont liés à la structuration du cadre institutionnel et à la nature du secteur d'activité, à l'intensité de l'interaction entre les acteurs, à la conscience mutuelle de ces derniers, à leur engagement commun, ainsi qu'à l'émergence de nouvelles structures inter-organisationnelles (Desreumaux, 2013). Les entreprises suivent des normes sociales sans forcément avoir une véritable réflexion rationnelle (Tolbert et Zucker, 1996). Elles ont un comportement institutionnel qui consiste à s'aligner sur les normes sociales, permissives ou contraignantes, en vigueur (Suchman, 1995). Elles jouissent de l'appui des institutions pour poursuivre leurs activités de manière cohérente avec des modèles de conduite prédéfinis (Scott, 1995). Le tableau 12 donne une synthèse des caractéristiques des différents isomorphismes.

Tableau 12 : Caractérisation des formes d'isomorphismes

Types	Critères de mesure théoriques
L'isomorphisme mimétique	- Faire face à l'incertitude - Imiter et copier les pratiques qui ont montré leur succès
L'isomorphisme normatif	- Se conformer aux normes professionnelles - S'aligner sur les normes culturelles - Constituer des réseaux professionnels - S'intéresser à l'influence des organisations pionnières
L'isomorphisme coercitif	- Respecter les règles légales formelles - Se conformer aux influences coercitives informelles - Eviter les sanctions

Adapté de DiMaggio et Powell (1983 et 1991)

Les pratiques RSE des entreprises sont largement influencées par les caractéristiques de l'environnement institutionnel et du secteur d'activité. A ce stade, nous pouvons émettre notre première et deuxième hypothèse de recherche :

H1 : Les caractéristiques du cadre institutionnel influencent les stratégies des entreprises en matière de RSE

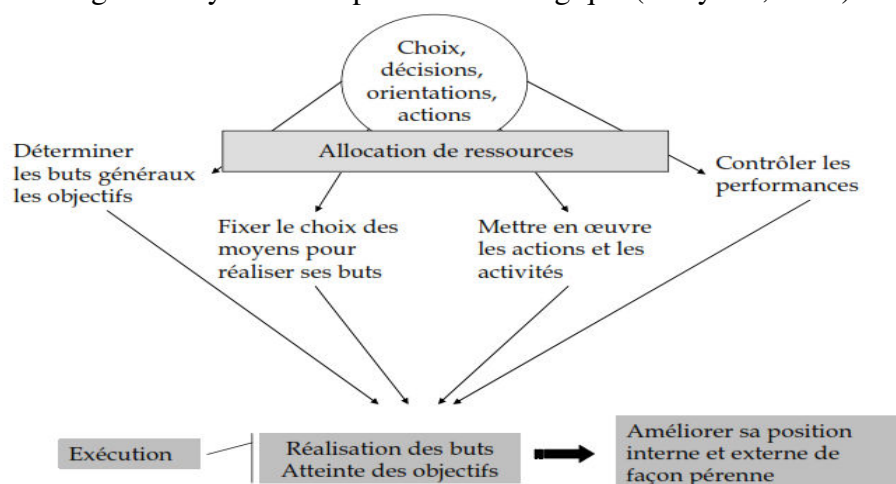
H2 : La nature du secteur d'activité influence les stratégies des entreprises en matière de RSE.

2.1.2.3. La place de la RSE dans les stratégies des entreprises

Très souvent dans la littérature sur la RSE nous rencontrons plusieurs notions pour désigner les comportements des entreprises : Pratiques RSE, démarche RSE, politique RSE, stratégie RSE. Notre intention est de retenir deux notions qui sont importantes : D'abord, la «*Stratégie RSE* » puisqu'il s'agit de la notion la plus appropriée pour désigner et expliquer les réactions de l'entreprises face aux mutations du cadre institutionnel au sein duquel elles évoluent. Ensuite les «*Pratiques RSE*», issues de la stratégie, renseignent, de manière pratique, de ce que les entreprises mettent en œuvre au sein de leur champ organisationnel. Ainsi les termes «*Stratégie RSE* » et «*Pratiques RSE*» sont souvent utilisés par les entreprises et par les praticiens. Il est important de comprendre la relation entre la RSE et la stratégie de l'entreprise et ainsi mieux en définir la portée. La RSE est-elle un levier de la stratégie ou bien la stratégie est un bon moyen de mettre en œuvre la RSE ? En effet la RSE peut être un élément d'entrée de la définition de la stratégie et elle peut être aussi un des axes stratégiques de l'entreprise (Bouyoud, 2010).

Rappelons qu'Ansoff (1965) définit la stratégie comme « *le pilotage des modifications des relations du système entreprise avec son environnement* » et s'appréhende par « *le processus d'action favorisant la détermination des moyens permettant de guider une entreprise dans l'atteinte de ses objectifs* ». Dans le même sens, Thietard (1984) définit la stratégie comme l'ensemble des décisions et des actions relatives à l'allocation des ressources en vue d'atteindre les objectifs. Savall et Zardet (1997) définissent la stratégie comme « *la capacité d'actions de l'individu et des acteurs qui se traduit par les différentes stratégies des acteurs pour agir sur leur environnement interne et externe* ». Pour Porter (1981) la stratégie est la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage compétitif en maîtrisant mieux que ses rivaux, les forces qui structurent son environnement concurrentiel. Selon Sallenave (1984), une stratégie efficace est celle qui, à son terme, permet à l'entreprise de mieux se positionner que ses concurrents. Elle n'est bonne ni mauvaise mais meilleure ou pire que celle des concurrents. Plus proche de la notion de la RSE, Martinet et Reynaud (2004) définit la stratégie comme étant l'ensemble des principes directeurs, des règles et des normes qui orientent en permanence l'action des managers de l'entreprise. Bouyoud (2010) fournit une synthèse intéressante de la notion de stratégie sous forme du schéma suivant (figure 6):

Figure 6: Synthèse du processus stratégique (Bouyoud, 2010)



Source: Adapté de Marchesnay (1993) et Krief (1999)

La « *Stratégie RSE* » peut donc être définie comme la définition d'objectifs et l'allocation des ressources en vue d'atteindre les objectifs et créer un avantage concurrentiel basé sur la RSE. Acquier (2008) évoque l'importance du processus stratégique pour mettre en relation les questions de la RSE et de la création de valeur en entreprise. La RSE permet de mettre en cohérence les différentes dimensions de la valeur. La stratégie, de par sa dimension

processuelle, est un levier utile d'intégration et de mise en œuvre de la RSE. Ainsi la Stratégie RSE permet de répondre aux deux questionnements précédents :

- D'une part, la RSE est un concept qui permet de définir une stratégie tenant compte des différents enjeux auxquels fait face l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et la société
- D'autre part, la stratégie RSE est un levier incontournable qui permet de créer et maintenir un avantage compétitif pour l'entreprise

Ce sont donc ces deux aspects que nous retenons pour notre travail de recherche. D'une part la RSE sera étudiée comme un objectif à atteindre et auquel il faut allouer des ressources en vue d'en tirer un avantage compétitif et d'autre part, la stratégie va être un moyen de gérer les relations en interne et en externe en vue de décider des pratiques RSE.

2.1.2.4. Les pratiques issues des stratégies RSE

L'entreprise subit les pressions institutionnelles et développe un processus stratégique pour accroître la légitimité organisationnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983; Suchman, 1995). En d'autres termes, l'entreprise fait face aux défis de légitimation des activités et d'acceptabilité sociétale en plus de ceux d'obtention de ressources rares dans un secteur économique et concurrentiel donné (Bensedrine et Demil, 1998). En homogénéisant leurs actions et leurs structures, à travers l'adhésion aux mêmes normes, les entreprises améliorent ainsi leur légitimité. Selon Pichard-Stamford (2002 cité dans (Feudjo, 2006)), les comportements managériaux de légitimation tiennent compte des contraintes formelles (législations) et informelles (normes professionnelles) et s'appuient, principalement, sur les trois mécanismes (externes et internes) suivants :

- ❖ L'imitation des pratiques existantes dans le secteur d'activité ;
- ❖ L'adoption de comportements collectifs de coopération et mise en place de structures de coordination;
- ❖ L'imitation des pratiques développées en interne qui ont montré leur preuve dans le passé.

Suchman (1995) définit la légitimation comme étant le processus qui aboutit à la légitimité. Dans ce sens, les actions et les décisions des acteurs sont motivées par leur recherche de

légitimité. Selon Baum et Oliver (1991), le processus de légitimation dépend des interactions entre l'entreprise et son environnement. Elle se conforme aux règles institutionnelles de manière à assurer sa légitimité et la reconnaissance des autres. Selon Oliver (1991), une entreprise peut décider, sous la pression institutionnelle qu'elle subit, d'y répondre stratégiquement en choisissant l'une des cinq stratégies suivantes : acquiescer, faire des compromis, éviter une situation où elle aurait à se conformer, défier l'institution ou manipuler l'institution. L'entreprise utilise rarement une seule de ces stratégies, elle les combine en fonction des circonstances (Clemens et Douglas, 2005). Oliver (1991) considère que le fait d'insister sur le potentiel de variation de ces différentes réponses est une préparation conceptuelle pour identifier les stratégies alternatives en réponse aux pressions institutionnelles. Le choix d'une stratégie est influencé par le type de pressions institutionnelles subies par l'entreprise et il résulte, bien souvent, de l'analyse de l'environnement. Le tableau 13 propose une synthèse de la typologie de réponses stratégiques et de tactiques associées qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour répondre aux pressions institutionnelles.

Plusieurs autres lectures de la nature des pratiques RSE en réponse aux pressions institutionnelles ont été fournies. Nous pouvons en citer celle de Capron et Quairel-lanoizelée (2004) qui expliquent que les entreprises adoptent des pratiques d'évitement, des pratiques d'intégration partielle ou encore des pratiques proactives qui visent à transformer des questions sociétales en opportunités managériales. Capron et Quairel-lanoizelée (2004) proposent deux catégories de pratiques :

- ✚ Les pratiques issues de stratégies substantielles (ou intégrées) visant à rapprocher les objectifs, les méthodes et les structures d'une entreprise des valeurs de la société. Certaines entreprises vont essayer de transformer les enjeux sociétaux en opportunités en les intégrant dans leurs activités.
- ✚ Les pratiques issues des stratégies symboliques ou marginales centrées sur l'image et la réputation, visant à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements. Il peut s'agir de l'affichage d'objectifs sans moyens d'en vérifier la mise en œuvre, de la dissimulation ou la divulgation partielle d'informations, des excuses et des justifications, des cérémonies n'affectant pas la structure formelle)

Tableau13: Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles

Stratégies	Définition	Tactiques	Exemples
Acquiescence	Stratégie traditionnelle : Adopter une pratique tenue pour acquise et respecter une norme par habitude	Habitude	Suivre les normes
		Imitation	Imiter des modèles institutionnels
		Conformité	Obéir aux lois et accepter les normes
Compromis	L'acteur fait des compromis pour promouvoir ses propres intérêts	Compensation	Combiner les attentes de plusieurs parties
		Apaisement	Apaiser et accommoder les influences institutionnelles
		Négociation	Négocier avec les parties prenantes Institutionnelles
Evitement	L'acteur cherche à éviter une situation où il aurait à se conformer	Dissimulation Tampon/buffer Fuite	Dissimuler la non-conformité Atténuer l'importance des contraintes institutionnelles Changer d'objectifs, d'activités ou de domaine
Provocation	L'acteur cherche à défier l'institution et à la provoquer. La provocation peut s'opérationnaliser dans les tactiques de rejet, de défi ou d'attaque	Rejet Défi Attaque	Ignorer les normes et les valeurs explicites Contester les règles et les exigences Monter à l'assaut des sources de pressions institutionnelles
Manipulation	L'acteur cherche à manipuler l'institution. La manipulation comporte trois tactiques opportunistes	Cooptation Influence Contrôle	Importer des éléments nouveaux influents Modeler les valeurs et critères Dominer les éléments et processus institutionnels

Adapté selon les travaux d'Oliver (1991)

La TNI stipule que le comportement organisationnel n'est pas souvent rationnel (recherche de performance), mais qu'il est fonction des pressions subies par l'entreprise. Toutefois, elle dispose aussi d'un éventail de stratégies RSE. En somme, la perspective institutionnelle permet d'expliquer l'effet des choix stratégiques de l'entreprise sur la nature de la RSE qu'elle adopte et

permet donc d'expliquer le processus de diffusion des pratiques RSE. Ainsi, à l'issue de cette revue la notion de «*Stratégie RSE*» et de la typologie des pratiques auxquelles elle peut donner lieu, nous énonçons notre troisième hypothèse peut être énoncée comme suit :

H3 : La stratégie RSE de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE

2.1.2.5. Les limites de la TNI

Comme nous l'avons exposé ci-dessus, les pratiques RSE sont considérées comme une réponse aux pressions qui naissent au niveau du cadre institutionnel et du secteur d'activité. La TNI permet de rendre compte des pratiques de l'entreprise et d'en expliquer l'institutionnalisation. Elle offre un cadre théorique pertinent pour expliquer la diffusion de la RSE. Toutefois, le déterminisme institutionnel, conjugué à la passivité de l'entreprise face aux pressions, semble plutôt être réducteur d'une certaine réalité sociétale de l'entreprise. En effet, l'isomorphisme, l'acquiescence soulignent le rôle de la conformité, des habitudes et des conventions, plus que le pouvoir et le contrôle organisationnel. De ce fait on ne peut omettre le caractère volontaire de la RSE, certaines pratiques sociétales ne sont pas dictées voire imposées, elles émanent plutôt de décisions concertées et bien réfléchies, elles sont volontaires et tendent à tirer aussi un bénéfice stratégique de la RSE Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2006). Pour Abernethy et Chua (1996), les approches néo-institutionnelles souffriraient ainsi des mêmes limites déterministes qui ont été reprochées aux théories de la contingence structurelle et, tout particulièrement, une insuffisante prise en compte des relations entre les déterminismes institutionnels et organisationnels et les intentions stratégiques des entreprises.

Si la TNI permet d'avoir un éclairage théorique sur l'explication des facteurs qui déterminent les pratiques des entreprises face aux pressions institutionnelles, elle ne permet pas d'expliquer le rôle des acteurs, leurs interactions et les facteurs endogènes et propres à l'entreprise. Ainsi, si l'on approfondit l'analyse il apparaît que les dirigeants, loin d'adopter des pratiques RSE sous les pressions institutionnelles, peuvent au contraire adopter une approche proactive donnant lieu à un éventail plus différencié de stratégies RSE. La TNI ne permet pas d'expliquer pourquoi les managers décident telle ou telle stratégie, ni les pratiques qui en découlent, face aux demandes des acteurs de leur environnement et les attributs qui permettent à ces acteurs d'exercer des pressions sur l'entreprise (Orts et Strudler 2002). Très souvent qualifié de parties prenantes dans la littérature sur la RSE, ces acteurs ont été traités de façon exhaustive dans la TPP qui explique

la nature des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes et les déterminants de diffusion de la RSE. Nous pensons que cette théorie peut apporter un complément théorique au déterminisme institutionnel et proposer des angles d'analyse plus pertinents à la nature des relations de l'entreprise avec les acteurs de son environnement.

2.1.3. Le rôle déterminant des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (TPP) est largement reconnue dans la littérature sur la RSE pour sa précision descriptive, sa puissance instrumentale et sa validité normative (Donaldson et Preston 1995). Il s'agit d'une théorie cruciale pour comprendre et décrire les structures et les dimensions des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes (Freeman, 1984 ; Carroll, 1993; Jones, 1995). La TPP permet de préciser les groupes ou les personnes vis-à-vis des quels l'entreprise est responsable et fournit une base de légitimation de l'influence des parties prenantes (PP) sur les décisions de l'entreprise. Les PP ne peuvent pas être traités comme des acteurs au service des intérêts de l'entreprise, mais plutôt de les mettre en valeur dans leurs droits et de considérer leurs propres intérêts (Evan et Freeman, 1988). Par conséquent, même si elle ne suffit pas en soi, le recours à la TPP apparaît généralement comme « *une condition nécessaire pour le processus d'opérationnalisation de la RSE* » (Matten et al. 2003).

Nous allons dans cette section examiner la notion de PP (2.1.3.1), la classification des PP (2.1.3.2), le concept de saillance des PP (2.1.3.3), les différentes approches de gestion des PP (2.1.3.4) et enfin les limites de la TPP (2.1.3.5).

2.1.3.1. Notion et définition de PP

Le concept de PP ou Stakeholder a pris ses racines dans les travaux de Berle et Means (1932)⁸⁰, ceux-ci ont constaté le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Selon Gond (2006), citant Berle et Means (1932), le besoin de contrôler les grandes entreprises a conduit à l'adoption d'une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté. Selon Freeman (1984), le terme de Stakeholder⁸¹ a été utilisé pour la première fois en 1963 lors d'une réflexion en stratégie menée au sein du *Stanford Research Institute* (SRI) par Ansoff et Stewart. Ils ont délibérément utilisé le terme de *Stockholder* (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que

⁸⁰ Op. Cit.

⁸¹ Stakeholder : traduction en anglais de partie prenante ou partie intéressée.

d'autres parties ont un intérêt (*Stake*) dans l'entreprise. Ansoff (1968) propose d'utiliser l'approche des PP pour définir et ajuster les objectifs organisationnels en donnant à chaque groupe une part équitable de satisfaction. Il nuance toutefois sa proposition en précisant que les responsabilités vis-à-vis de ces sont des obligations qui limitent la réalisation des objectifs et de ce fait les PP constituent des contraintes qu'ils convient de gérer.

Les différentes acceptions de la «notion de PP» reflètent les controverses concernant les droits qui leurs sont attribués (Phillips et al, 2003). La notion de PP n'a pas le même sens pour tous les auteurs mais il convient de noter que cette notion a été véritablement popularisé par Freeman (1984) qui l'a défini comme « *tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Cette vision large de la notion de PP semble poser des problèmes comme le fait que n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans l'entreprise (Orts et Strudler, 2002 ; Jensen, 2002). D'où une tendance à en limiter l'étendue et la signification (Hill et Jones, 1992 ; Clarkson, 1995). Selon Gond et Mercier (2004), qui ont réalisé une revue critique de la littérature sur les PP, la définition de PP a évolué de façon chronologique des différents développements théoriques du concept, réalisés en grande partie en Amérique du Nord, sans toutefois s'écarter de la définition de base proposée par Freeman. En se basant sur l'intérêt légitime que peuvent avoir les PP dans une organisation donnée, Donaldson et Preston (1995) notent que les PP sont des groupes et des personnes ayant des intérêts légitimes, ils sont connus, identifiés et ont une valeur intrinsèque. Le tableau 14 donne une synthèse des différentes définitions des PP.

Tableau 14 : Principales définitions de la notion de PP

Auteurs	Définition proposée
<i>Stanford Research Institute, 1963</i>	« Les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister »
(Rhenman et Stymne, 1965)	« Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
(Sturdivant, 1979)	« Individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » « Tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
(Mitroff, 1983)	« Groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise»
(Freeman et Reed, 1983)	« Groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise »
(Freeman, 1984)	« Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
(Savage <i>et al.</i> , 1991)	« Les PP ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
(Hill et Jones, 1992)	« Les PP possèdent un droit légitime sur l'entreprise »
(Evan et Freeman, 1993 cité dans Gond et Mercier, 2005)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
(Clarkson, 1995)	« Personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« Les PP possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
(Kochan et Rubinstein, 2000)	« Les PP apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
(Post, Preston et Sachs, 2002)	« Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »
(ISO, 2010)	« Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation »

Synthèse de l'auteur

2.1.3.2. Classification des PP

Plusieurs auteurs ont proposé des classifications en se basant sur différents critères reposant sur le statut des PP et la nature de leurs relations avec les organisations. Pellé-Culpin (1998) propose, en se basant sur les trois dimensions de la responsabilité sociale de Carroll (1979), la classification suivante :

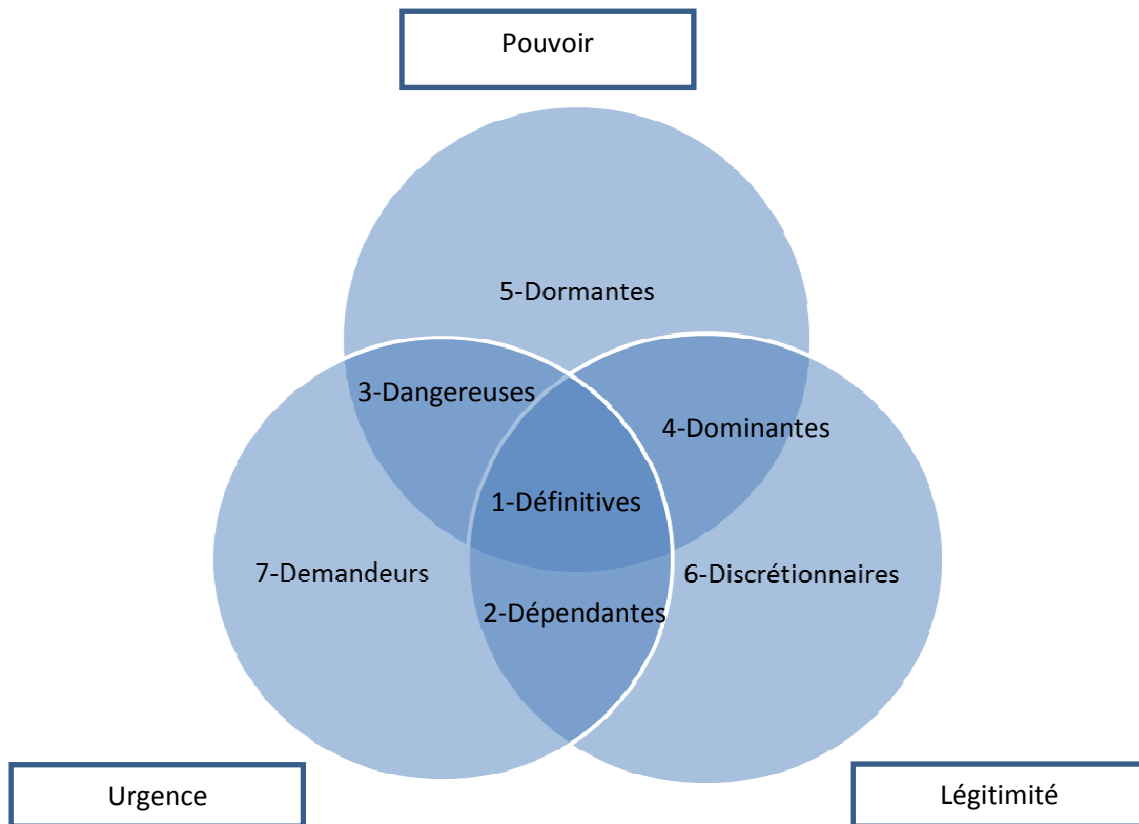
- ✓ PP institutionnelles : émanant des lois, réglementations, et organismes inter-organisationnels ou par des organismes professionnels propres à une industrie ;
- ✓ PP économiques : les différents types d'acteurs opérant sur les marchés sur lequel l'entreprise est positionnée ;
- ✓ PP éthiques : les organismes de pressions éthiques.

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent des attributs qui forment la saillance d'une PP. Une PP possède au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ils proposent une classification dynamique des PP dans un processus de participation ou de concertation en fonction de ces attributs :

- ✚ Le pouvoir est la capacité (exprimée ou potentielle) d'une PP à imposer sa volonté à l'entreprise. Ce pouvoir se manifeste quand cette PP est capable de conduire l'entreprise à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisée autrement (Mitchell et al, 1997; Agle et al, 1999). Si (Mitchell et al, 1997) proposent les types de pouvoir coercitifs, utilitaristes et normatifs, (Oliver, 1992 cité dans (Greenwood et Hinings, 1996) apparente le pouvoir à l'exercice de pressions sociales, politiques ou fonctionnelles
- ✚ La légitimité est l'appréciation, par les PP, que l'action de l'entreprise est désirable, convenable ou appropriée en fonction des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits (Suchman, 1995).
- ✚ L'urgence est le sentiment, de la PP, que sa propre demande est pressante ou importante. L'état d'urgence est représenté par le degré selon lequel les revendications des PP exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise. Deux attributs permettent de mesurer cette urgence : la contrainte au temps (« time sensitive ») exercée par les PP et la gravité, aux yeux des PP, de leur revendication ou de leur relation avec l'entreprise.) L'urgence peut avoir un caractère temporel ou critique.

Ces trois critères permettent de classer les parties prenantes en huit catégories (figure 7).

Figure 7 : les différentes catégories de parties prenantes



Source : (Mitchell & Al., 1997)

Plus tard d'autres propositions de classification ont été fournies par les auteurs. A titre d'exemple, Friedman et Miles (2002) définissent quatre groupes de PP. Selon eux les relations entre l'organisation et ses PP peuvent être, d'une part, compatibles ou non compatibles avec les ses intérêts et, d'autre part, nécessaires (internes) ou contingentes (externes) :

- ✓ Relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires ;
- ✓ Relations nécessaires mais incompatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations ;
- ✓ Relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes ;
- ✓ Relations contingentes mais incompatibles : ONG

D'autres exemples classification ont été fourni par Carroll (1989, 1995) et Clarkson (1995), elles sont basées sur le degré de formalisme des relations des PP avec l'organisation et le degré d'influence que les PP peuvent avoir sur l'entreprise. Dans le même sens, Pesqueux (2002) fournit la classification suivante :

- ✓ Les PP contractuelles : il s'agit des parties en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique avec l'entreprise telle que les clients, les fournisseurs, le personnel et les actionnaires.
- ✓ Les PP diffuses : il s'agit des parties situées autour de l'entreprise qui peuvent affecter ou être affectés par l'entreprise sans pour autant se trouver en lien contractuel tels que les autorités publiques, les collectivités locales, les associations et ONG et l'opinion publique.

Les différentes classifications des PP sont fournies au tableau 15.

Tableau 15 : Synthèse de la classification des PP

Auteurs	Attributs	Typologie
(Friedman et Miles, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Relations entreprise/PP compatibles ou non compatibles - Relations entreprise/PP nécessaires ou contingentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires ; - Relations nécessaires mais incompatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations ; - Relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes ; - Relations contingentes mais incompatibles : ONG
(Mitchell & Al, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Le pouvoir - La légitimité - L'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> - "PP définitives" (possédant les trois attributs) - Les PP "dépendantes" (possédant l'urgence et la légitimité) - Les PP "dangereuses" (possédant pouvoir et urgence) - Les PP "dominantes" (possédant pouvoir et légitimité) - Les PP "dormantes" (possédant le pouvoir) - Les PP "discrétionnaires" (possédant la légitimité) - Les PP "demandeurs" (possédant l'urgence) - Les non "Non PP" (Ne possédant aucun attribut)
(Carroll, 1989, 1995 ; Pesqueux, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Lien contractuel - Influence par et sur l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Les PP contractuelles - Les PP diffuses
(Clarkson, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Menace la survie de l'entreprise - Influence par et sur l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - PP Primaires - PP secondaires

Synthèse de l'auteur

2.1.3.3. Le concept de saillance des PP

Selon (Michell et al, 1997), la saillance d'une PP est formée par les trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence. Elle représente le degré de revendication et d'interaction de la PP avec l'entreprise.

Le Pouvoir

La pertinence stratégique de la gestion des relations de l'entreprise avec ses PP se justifie par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002). Mitchell et al. (1997) expliquent le rôle du pouvoir dans la saillance des PP en se référant à la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Ce pouvoir peut être coercitif, utilitaire ou normatif, une PP qui accumule plus d'un de ces trois types de pouvoir, devient plus saillante (Parent et Deephouse, 2007). Ils ont également constaté que, sur les trois types de pouvoir, le pouvoir utilitaire a le plus d'effet sur la saillance. Le fondement théorique de l'attribut du pouvoir peut être cherché dans la théorie du réseau social (Wasserman et Galaskiewicz, 1994). En se basant sur cette théorie, les auteurs stipulent que plus la densité du réseau augmente, plus les entreprises sont soumises à une attention accrue de multiples PP. Alternativement, selon Driscoll et Starik (2004), plus la centralité ou la proximité relative d'une PP dans le réseau augmente, plus elle obtient un accès accru aux autres au sein du réseau jusqu'à être en mesure de donner ou empêcher l'accès à d'autres au sein du réseau (Rowley, 1997).

Bien que les PP peuvent souvent chercher de manière individuelle les ressources et l'attention des managers (Mitchel et al, 1997), elles peuvent aussi interagir, coopérer et former des alliances ou des coalitions avec d'autres PP (Frooman, 1999). Ainsi, Neville et Menguc (2006) font valoir que la saillance peut être mesurée de façon plus appropriée en termes de coalitions de PP qui s'alignent sur des questions ou des aspects organisationnels (Wolfe et Putler, 2002). Phillips (2003) a fourni un argument moral pour prendre en considération les demandes des PP puissantes mais illégitimes, arguant qu'elles sont, « *de façon dérivée* », légitimes en raison de leur capacité d'affecter les PP légitimes. Eesley et Lenox (2006) ont développé la compréhension de l'attribut de pouvoir en stipulant que l'exercice du pouvoir dépend en partie de l'accès aux ressources qui peuvent permettre à la PP de maintenir son action vis-à-vis de l'entreprise. Par exemple, au cours d'une grève, le pouvoir des salariés proviendra en partie de leur accès aux ressources financières pour payer leurs frais de subsistance (par exemple, le soutien syndical). Il est donc nécessaire de considérer les relations de pouvoir à la fois avec une

PP mais aussi avec une coalition de PP puisque l'attribut du pouvoir d'une PP individuelle peut découler de cette coalition.

La légitimité

La légitimité des PP est considérée dans son sens stratégique et sociologique d'adaptation culturelle de l'entreprise aux attentes de la société. L'entreprise cherche à se mettre en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes, par le cadre institutionnel ou perçues comme tel, au sein de son champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). La TNI fournit un fondement et une base de légitimation des demandes des PP dans le sens où met en avant la nécessité pour l'entreprise de se plier aux pressions externes, dont celles des PP. Toutefois nous avons besoin d'un cadre plus large pour appréhender la légitimité en permettant d'identifier ce qui fonde la légitimité d'une PP, d'un point de vue normatif. De nombreuses théories de philosophie morale sont mobilisées pour justifier, d'un point de vue éthique, la nécessaire prise en compte des attentes légitimes des PP (Phillips et al, 2003). La TPP comme nous l'allons le voir ci-dessous a permis de clarifier le fondement de la légitimité des PP.

Eesley et Lenox (2006) soulignent l'importance de distinguer entre les attributs des demandes et ceux de la PP. Ils expliquent que la saillance des PP sera affecté de façon isolée par la légitimité du contenu de la demande (par exemple, l'appel à une grève) et la légitimité de la PP (par exemple, Syndicat), avec des effets d'interaction significative entre ces deux éléments (par exemple, forte mobilisation pour la grève si le syndicat est très représentatif et crédible). Il convient donc de considérer à la fois la légitimité de la PP et la légitimité de sa demande.

L'urgence

Dans le même sens que ci-dessus, Eesley et Lenox (2006) expliquent qu'il est plus pertinent de considérer l'urgence de la demande de la PP. L'urgence de la PP est plutôt liée à sa volonté d'exercer ou non son pouvoir. De ce fait ils concluent que l'urgence des PP est intégrée implicitement dans l'attribut de pouvoir. Driscoll et Starik (2004) suggèrent aussi que l'urgence sera en partie favorisée par la probabilité que le contenu de la demande se concrétise réellement. Ainsi, quand une demande est sensible au temps, critique, et a une forte probabilité de se produire, les managers perçoivent la demande comme étant plus saillante.

Ils considèrent que l'attribut de l'urgence relève d'un niveau d'analyse différent (la prise en compte du temps) et ne renvoie pas à des fondements théoriques solides (Driscoll et Starik,

2004). Ainsi l'attribut de l'urgence est contenu dans le pouvoir, dans le sens où toute PP disposant d'une revendication urgente mobilisera plus efficacement le pouvoir dont elle dispose. Il est pertinent de considérer l'urgence de la demande de la PP (Eesley et Lenox, 2006).

2.1.3.4. Les différents approches de gestion des relations avec les PP

L'ouvrage de Freeman (1984, 2010) présente la théorie des parties prenantes dans une perspective stratégique et éthique. Dans le prolongement des travaux de Freeman, Donaldson et Preston (1995) recensent trois dimensions de la TPP, une dimension descriptive, instrumentale et normative :

- La dimension descriptive : L'entreprise peut avoir des intérêts convergents ou divergents avec les PP affectées par son activité. Elle porte une attention à leurs intérêts et préoccupations dans le cadre de la coopération et la confiance mutuelle (Jones, 1995);
- La dimension instrumentale : Les relations avec les PP influencent l'atteinte des objectifs et les résultats de l'entreprise et donc sur sa performance organisationnelle. La gestion stratégique des PP constitue donc un moyen pour atteindre les objectifs et la performance (Clarkson, 1995 ; Hill et Jones, 1992);
- La dimension normative : La légitimité des intérêts des PP explique leur prise en compte par l'entreprise sans rechercher un bénéfice apparent et dans un souci strictement éthique.

La TPP met l'accent sur les relations de dépendance ou d'interdépendance qui sont influencées par des enjeux de pouvoir et de légitimité entre l'entreprise et ses PP. Les pratiques des entreprises peuvent être classées, principalement, selon deux approches en se basant sur ces trois dimensions :

- ✓ D'une part l'approche stratégique où les résultats de l'entreprise seront d'autant meilleurs que les relations avec les PP sont bien gérées. Elle mobilise les versions descriptive et instrumentale.
- ✓ D'autre part l'approche normative ou éthique où l'entreprise gère les demandes de ses PP selon des perspectives morales/éthiques.

L'approche stratégique de la TPP

Les PP influencent la capacité de l'entreprise à servir ses actionnaires (Foster and Jonker, 2005; Hawkins, 2006), tandis qu'une approche inclusive des PP peut procurer un avantage à l'entreprise en maximisant la valeur totale créée y compris celle servie aux actionnaires (Phillips et al, 2003; Wallace, 2003). Les PP sont ainsi abordées comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires. Dans une optique contractuelle, Jones (1995) indique que les firmes qui contractent avec leurs PP sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. L'entreprise est vue comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post et al, 2002). Cela conduit à une vision contractuelle élargie de l'entreprise⁸². Selon Donaldson et Preston (1995), les managers agissent au sein de l'organisation en tenant compte des intérêts et des revendications des différents PP.

Cette approche permet de faire la connexion entre le management des PP et les objectifs stratégiques de l'entreprise (de croissance, de profit, etc.). Selon Jones (1995), les entreprises qui pratiquent le management des PP seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance, etc. Les théories de management stratégique basées sur les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978; Barney, 1991), mettent l'accent sur le développement de l'avantage concurrentiel. Par conséquent, pour obtenir une large acceptation dans ce domaine, la TPP exige une justification de la gestion des relations avec les PP en termes économiques (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). De nombreuses raisons existent pour expliquer Pourquoi la gestion des parties PP peut être associée à une performance financière élevée (Jones, 1995). Freeman et al. (2010) cite plusieurs exemples:

- Les relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes peuvent améliorer la capacité de l'entreprise à créer de la richesse. Toute incapacité à le faire compromet la capacité future à générer de la richesse (Post, Preston, & Sachs, 2002b).
- La Prévention des externalités négatives /ou réduction des risques crée de façon plus prévisible des rendements stables (Graves & Waddock, 1994).
- L'adaptabilité et la flexibilité accrue grâce à une gestion efficace de contrats multilatéraux (Freeman & Evan, 1990).

⁸² Voir, par exemple, la théorie d'agence généralisée (Hill et Jones, 1992).

- Une plus grande souplesse organisationnelle (Harrison & St. John, 1996).
- L'extension de la théorie de l'agence aux parties prenantes motive les managers à gérer les relations des PP de manière efficace pour atteindre les objectifs financiers (Hill & Jones, 1992).
- L'excellente réputation rend l'entreprise plus attrayante sur le marché aux partenaires d'affaires, les employés et les clients potentiels (Fischer & Reuber 2007; Fombrun, 2001; Fombrun & Shanley, 1990; Jones, 1995; Puncheva, 2008).
- La formation d'alliances, de contrats à long terme et les Joint- Ventures est facilitée (Barringer et Harrison, 2000; Harrison & St. John, 1996).
- Source d'avantage concurrentiel, l'entreprise s'offre de meilleures opportunités d'affaires parmi lesquelles elle peut sélectionner (Harrison et al, 2010).
- La confiance accrue entraîne moins de coûts de transaction (Williamson, 1975) par la réduction des ressources nécessaires à l'élaboration et l'exécution des contrats et par l'élimination de garanties et de contingences complexes qui nécessitent un suivi laborieux (Post et al, 2002b).
- Les PP sont plus susceptibles de révéler des informations précieuses qui peuvent conduire à une plus grande efficacité organisationnelle et à de l'innovation (Harrison et al, 2010).

Ainsi il semble que l'approche stratégique de la RSE a été amplement développée dans les recherches mobilisant la TPP. Autrement dit les pratiques RSE envers les PP peuvent être expliquées par un choix stratégique de l'entreprise.

L'approche normative ou éthique de la TPP

Pour comprendre cette version de la TPP, nous devons rappeler d'abord un principe qui la sous-tend, celui de la gouvernance d'entreprise sans toutefois se risquer dans le débat opposant les défenseurs de la théorie de l'agence aux adeptes de la TPP. Perez (2009) définit la gouvernance comme l'ensemble des principes et des règles qui dirigent et limitent les actions des dirigeants. Ainsi la gouvernance couvre l'ensemble des processus, lois et réglementations et institutions qui influencent la manière dont sont dirigées et contrôlées les entreprises. Il s'agit donc d'un certain nombre d'obligations que les dirigeants doivent observer dans le cadre de l'exercice de leurs responsabilités, qui découlent du pouvoir dont ils jouissent vis-à-vis de l'entreprise elle-même et de ses parties prenantes. Cette responsabilité du dirigeant nous renvoie à l'éthique des affaires et

aux fondements historiques de la RSE largement exposés à la section 1 du chapitre 1. La norme ISO 26000, prendra en compte ultérieurement cette thèse dans la définition normalisée de la RSE (ISO, 2010).

L'éthique des affaires renvoie aux valeurs qui peuvent être en tension, lorsque nous devons prendre des décisions et faire le choix entre ce qui est bien et ce qui est mal (Crane et Matten, 2004). En effet, l'entreprise est appréhendée comme un véhicule permettant de coordonner les intérêts des différents PP (Evan et Freeman, 1993). Pour fonder l'existence d'une relation fiduciaire entre les dirigeants et les PP, ces auteurs s'inspirent des principes kantien. Ils rappellent l'impératif catégorique formulé par Kant : « *Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu* », Ils font référence aux théories de la justice et formulent les deux principes de management suivants (Evan et Freeman, 1993) :

- L'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses PP, ceux-ci doivent être reconnus et participer aux décisions qui affectent leur bien-être ;
- Les dirigeants ont une relation fiduciaire avec les PP.

Les approches de gestion des PP, que nous avons évoquées, sont interconnectées et se complètent (Freeman, 1999). Dans les deux cas il s'agit d'un élargissement des obligations de l'entreprise. Une des recherche qui a met en évidence ces approches de gestion des PP est l'étude réalisée dans le cadre du projet RESPONSE83 fondé par l'Union européenne et mis en œuvre par un consortium de chercheurs de quatre écoles de gestion européennes : l'INSEAD (France), l'École commerciale de Copenhague (Danemark), l'Université commerciale Luigi Bocconi (Italie) et l'Académie Leon Kozminski d'entreprise et de gestion (Pologne), les chercheurs ont conclu à deux modèles d'engagement des dirigeants envers les parties prenantes:

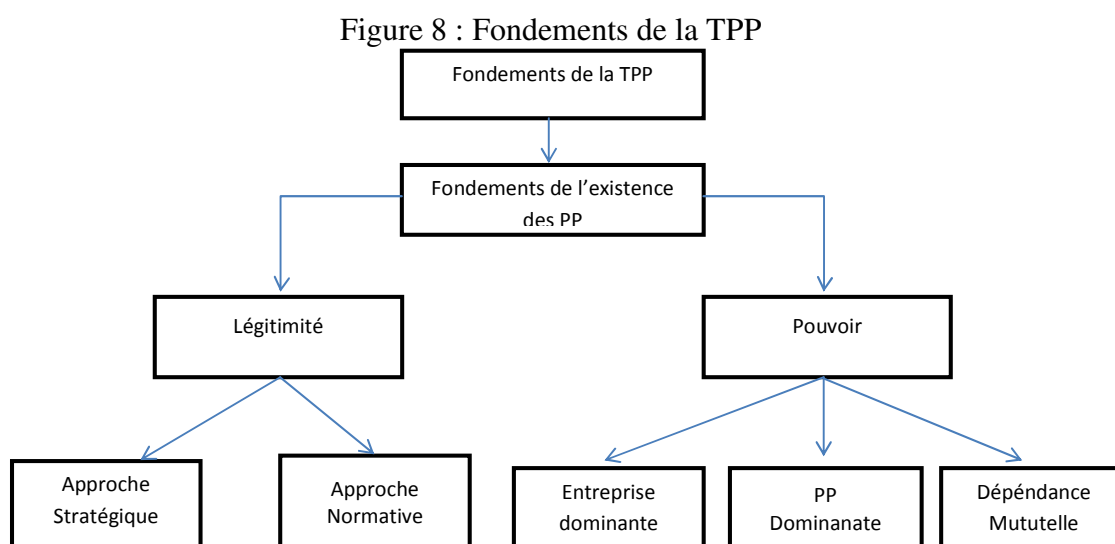
- ✓ Le premier modèle, axé sur la surveillance, se caractérise par des activités d'observation et de communication visant le contrôle des PP et la gestion des risques qu'elles comportent.

⁸³ Etude menée auprès de 219 cadres supérieurs et dirigeants dans 19 entreprises, 217 représentants de plus de 180 organisations et environ 1 000 cadres intermédiaires de 8 entreprises. Les 19 entreprises sont des multinationales appartenant à 8 secteurs d'activité : les ressources naturelles, l'alimentation, les produits pharmaceutiques, les produits chimiques, l'énergie, le système bancaire, la technologie de l'information et les produits industriels. Les sièges des entreprises sont basés partout en Europe (Nord et Sud) et en Amérique du Nord et les cadres et dirigeants travaillent dans plusieurs pays y compris les pays du sud.

- ✓ Le second modèle, axé sur les activités d'intégration, se distingue par des activités de collaboration et de partenariat avec les PP cherchant à susciter l'apprentissage et la transformation de l'organisation.

Le second modèle vient étayer la théorie des contrats sociaux intégrés de Donaldson et Dunfee (1999) qui considère que les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société. Ils doivent satisfaire les intérêts des PP sans violer les principes de justice distributive. Les auteurs se fondent sur l'existence d'un contrat implicite (ou contrat social) entre l'entreprise et la société : la société reconnaît l'existence de l'entreprise à condition que cette dernière serve ses intérêts.

Au vu de ces différents développements, nous pouvons résumer les fondements de TPP comme suit (figure 8) :



Adapté de Gond et Mercier (2006)

Selon l'approche adoptée par l'entreprise dans ses relations avec ses PP, les pratiques changent. Elles peuvent aller de la simple veille jusqu'à l'engagement et l'inclusion des PP dans les processus de décision de l'entreprise. A l'issue de l'étude des différents attributs de la saillance des PP et son influence sur l'entreprise, ainsi que l'approche mise en œuvre par cette dernière dans ses relations avec ses PP, nous pouvons confirmer notre hypothèse de recherche que nous avons proposée à la sous-section 2.1.2.4 comme suit :

H3 : La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis des PP.

L'hypothèse H3 postule que La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE. Ces pratiques sont effectivement destinées aux PP et à la Société en général. Des questions sociétales peuvent ne pas être portées par des PP directes de l'entreprise (Freeman, 2010). La saillance des demandes issues de ces questions peut être accentuée par plusieurs PP qui interagissent entre elles (Eesley et Lenox, 2006). C'est pourquoi nous proposons, pour clarifier ce point, de reformuler l'hypothèse H3 en deux hypothèses distinctes comme suit :

H3: La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis des PP.

H4 : La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis de la Société.

Enfin à l'issue de cette revue de la théorie des PP, nous formulons notre cinquième hypothèse comme suit :

H5 : Les relations avec les parties prenantes influencent la stratégie de l'entreprise et la diffusion des pratiques RSE.

2.1.3.5. Les limites de la théorie des parties prenantes

La TPP est souvent utilisée comme théorie de base pour les recherches en RSE mais certains auteurs pensent que, selon la taille de l'entreprise et la nature de son management, cette théorie peut avoir des limites. A titre d'exemple, Perrini (2006) propose que la RSE, dans les grandes entreprises, soit étudiée à la lumière de la TPP alors que la RSE, au sein des PME, doit être expliquée en se basant sur la théorie du capital social. Dans le même sens, Russo et Perrini (2009) expliquent que « *la théorie du capital social et la théorie des parties prenantes doivent être prises comme autant de façons d'expliquer la RSE dans les grandes organisations et les PME* ». Cette association de théories autour de la TPP vient répondre à certaines limites de la TPP mis en lumière par des auteurs comme Pesqueux (2006). Ce dernier en cite un certain nombre : limites relatives à la légitimité des parties prenantes qui sont censés représenter les grands enjeux de la société, limites relatives aux enjeux qui ne sont pas portés par des parties prenantes. Quairel et Capron (2013) ajoutent que l'affirmation sous-jacente que l'agrégation des intérêts particuliers peut conduire à l'intérêt général n'est pas suffisante⁸⁴. En d'autres termes, les attentes identifiées des PP aident à mettre en exergue les enjeux environnementaux

⁸⁴ Quairel et Capron argumentent que si l'on suit le paradoxe de Condorcet et le théorème d'impossibilité d'Arrow, qu'une somme de préférences individuelles ne suffit pas à fonder une préférence collective.

et sociaux, mais elles ne peuvent pas suffire pour cerner l'intérêt général et les enjeux du DD. Pour y arriver, plusieurs académiciens, y compris Freeman, appellent à revoir la TPP, parmi plusieurs autres théories fondatrices de la RSE⁸⁵. D'où l'importance d'élargir le cadre de réflexion, au-delà du champ organisationnel, au niveau institutionnel et essayer de comprendre les dynamiques de la relation entreprise/Société. La TNI, comme déjà expliqué⁸⁶, peut offrir un cadre pour cette analyse.

2.1.4. Modèles théoriques de la RSE

Dans l'objectif de simplifier la compréhension du concept de la RSE pour les praticiens, plusieurs auteurs ont proposé des modèles explicatifs de la RSE et de sa diffusion. Certains modèles expliquent son contenu, d'autres expliquent les processus de sa mise en œuvre et d'autres sa diffusion aux différents niveaux organisationnels et institutionnels des relations de l'entreprise avec ses PP et la société. Nous passons en revue, ci-après, les principaux modèles pertinents à notre problématique de recherche à savoir le modèle du CED (2.1.4.1), le modèle de Carroll (2.1.4.2), le modèle de Wood (2.1.4.3), le modèle de Clarkson et Swanson (2.1.4.4), le modèle de Matten et Moon (2.1.4.5) et enfin le modèle de Scott (2.1.4.6).

2.1.4.1. Modèle du CED :

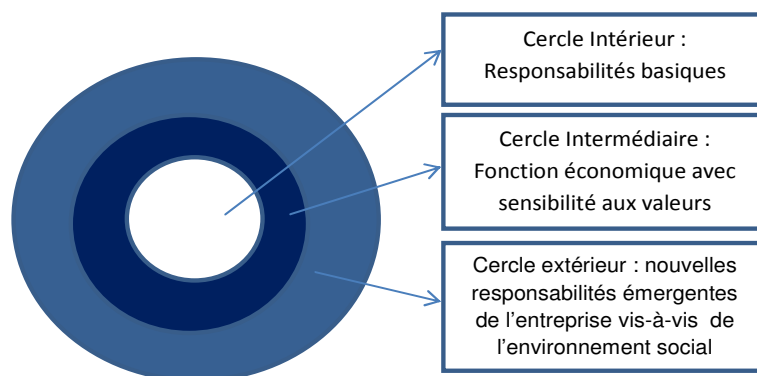
Très tôt, la modélisation de la RSE fut un moyen pour essayer d'aboutir à une approche uniforme de mise en œuvre de la RSE. Ainsi en 1971, le Comité pour le développement économique (CED)⁸⁷ propose un modèle en trois parties concentriques du concept de la RSE (figure 9) :

⁸⁵ Voir à ce sujet les travaux récents de Freeman ou il propose une revisite de la théorie des parties prenantes et une nouvelle lecture de ses fondements (Freeman, 2010) et les travaux de (Matten & Moon, 2004 et 2008) notamment sur la contextualisation de la RSE.

⁸⁶ Cf. sous-section 2.1.2

⁸⁷ CED : Think tank créée en 1942, composée de hauts dirigeants et universitaires. Ses travaux sont à l'origine de plusieurs initiatives comme la formation du FMI, de la Banque Mondiale ou encore le plan Marshall. Unis. www.ced.org

Figure 9 : Modèle RSE du CED



Source: Adapté et traduit de (Carroll, 1999)

- Le cercle intérieur comprend les responsabilités de base pour l'exécution efficace des fonctions économiques de l'entreprise comme la productivité, l'emploi et la croissance.⁸⁸
- Le cercle intermédiaire englobe la responsabilité économique en tenant compte de l'évolution des valeurs et des priorités sociales, telles que la protection de l'environnement, les relations de travail.
- Le cercle extérieur englobe les responsabilités, émergentes et encore amorphes, que l'entreprise doit assumer pour devenir, activement, impliquée dans l'amélioration de l'environnement social.

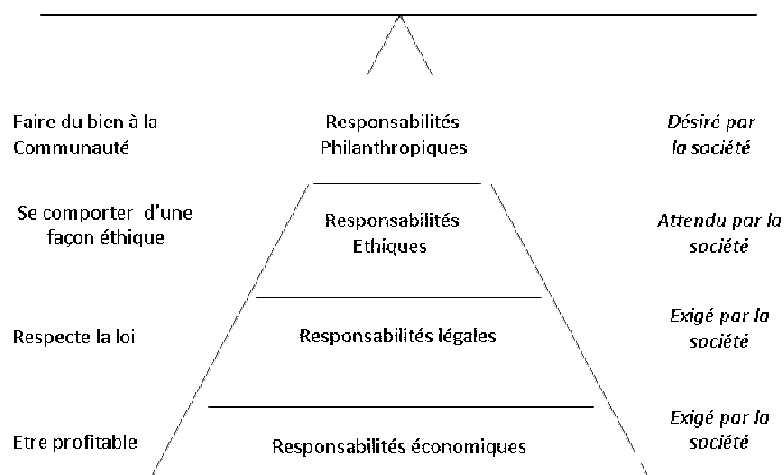
Dans ce modèle, les entreprises ne se contentent plus de mettre sur le marché des biens et des services (Cercle intérieur), mais doivent contribuer au bien-être social et être au service de la société (Cercle intermédiaire et extérieur). Carroll (1999) considère le modèle du CED comme une contribution historique à la notion de RSE. Toutefois le modèle du CED, bien qu'il fournisse une lecture simple de la superposition des différentes et grandissantes responsabilités de l'entreprise, ne permet pas d'expliquer la sensibilité sociale vis-à-vis des attentes de la société. Pour y pallier, Sethi (1975) propose d'améliorer la lecture de ce modèle en considérant le comportement des entreprises en termes de niveaux croissants d'engagement, à savoir, l'obligation sociale (une réponse aux contraintes légales et celles du marché) ; la responsabilité sociale (en harmonie avec les normes sociales), et la sensibilité sociale (adaptation, anticipation et prévention).

⁸⁸ Ce qui reflète la notion de (Friedman, 1962) de la «responsabilité de l'entreprise».

2.1.4.2. Modèle de Carroll

Carroll (1979) propose une synthèse exhaustive des développements ci-dessus sous forme d'un modèle de performance sociale de l'entreprise composé de quatre dimensions (Figure 10). Elaboré à partir d'une perspective de développement rétrospective⁸⁹, le modèle de Carroll explique que les pratiques RSE peuvent être liées à une ou plusieurs de ces quatre dimensions. L'ordre et la pondération relative de ces dimensions sont liés à leur rôle dans l'évolution et l'importance de la RSE pour l'entreprise. Les dimensions ne sont pas mutuellement exclusives, Les différents types d'obligations sont dans une tension constante l'une avec l'autre (Carroll, 1991). Il est à remarquer que Carroll a tenu compte des positions hostiles à la RSE comme celle de Friedman (1962, 1970) en tenant compte à la fois des attentes capitalistes et sociétales.

Figure 10 : Le modèle de la RSE de Carroll (Carroll, 1979)



Dans la continuité des travaux de Carroll, (1979), Tuzzolino et Armandi (1981) ont développé un outil pour évaluer la RSE en utilisant les différentes dimensions ci-dessus et en les combinant avec les critères d'hierarchisation des besoins de Maslow (1954 cité dans (Tuzzolino et Armandi, 1981)). Ils expliquent que les organisations, tout comme les individus, ont des différents besoins à satisfaire. Dalton et Cosier (1982) ont proposé un modèle similaire où les comportements des entreprises peuvent être classés en quatre catégories avec la combinaison des attributs (responsables, irresponsables, légaux et illégaux).

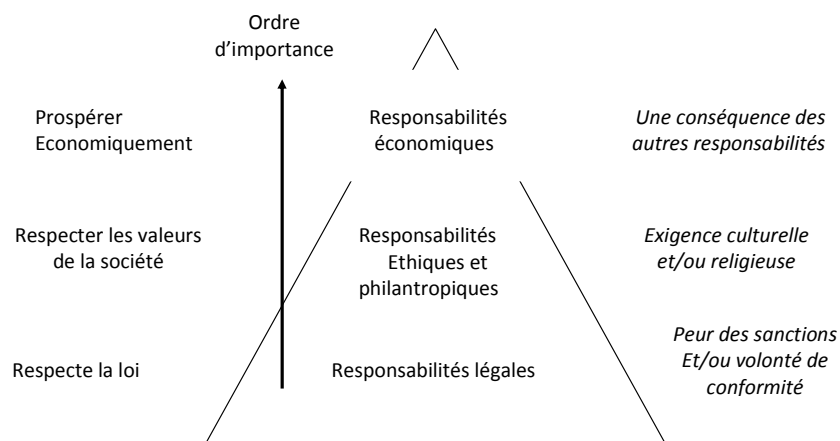
⁸⁹ Il s'agit de considérer l'histoire de l'évolution de l'entreprise en mettant l'accent au départ sur les aspects économiques et légaux et, plus tard sur les aspects éthiques et discrétionnaires.

Wartick et Cochran (1985), à leur tour, ont développé un modèle, reconnaissant la primauté de la performance économique et intégrant les dimensions de responsabilité et de sensibilité vis-à-vis des questions sociales sous forme de principes, processus et politiques en matière de RSE. Epstein (1987) complète ce modèle par le concept de l'éthique des affaires.

2.1.4.3. Modèle de Wood

Wood (1991) fournit une lecture critique du modèle de Carroll, il lui reproche le fait que les différentes responsabilités semblent être délimitées sous forme de domaines isolés. En se basant sur le modèle de Wartick et Cochran (1985), Wood superpose les catégories de responsabilité de la RSE avec trois niveaux d'analyse (Institutionnel, Organisationnel et Individuel). Il propose de nouveaux éléments conceptuels pour expliquer les processus de formation de la RSE sous forme d'une nouvelle présentation de la pyramide des responsabilités de Carroll orientée à l'envers (figure 11), suggérant que la responsabilité économique découle de la responsabilité légale et éthique. Ce modèle laisse penser que les responsabilités morales des dirigeants, de prendre des décisions éthiques (niveau individuel), suivis par l'obligation de l'organisation d'obéir à des normes sociales et des obligations légales (niveau organisationnel), conduisent à la réalisation de la prospérité économique (niveau institutionnel).

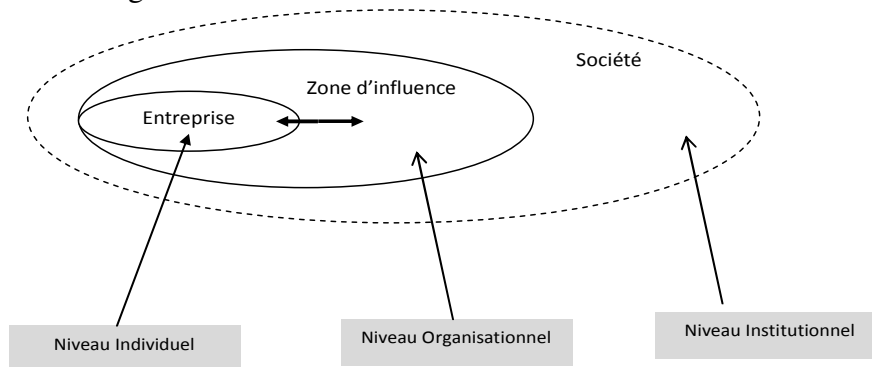
Figure 11 : Le modèle de Carroll revu par Wood (1991)



Wood suggéra, ainsi, que le principe de la légitimité devient efficace sur le plan «institutionnel» qui stipule qu'une entreprise ne doit pas utiliser son pouvoir sans raisons valables. Au niveau «organisationnel», le principe de la responsabilité publique suggère que les entreprises soient responsables de leurs actions qui affectent la société, directement ou

indirectement (Waddock, 2002). Enfin, au niveau «individuel», les dirigeants ont besoin d'être constamment conscients de la nécessité d'agir selon des principes moraux (Figure 12). Carroll (1994) présente le modèle de Wood comme étant le plus complet à la lumière des développements théoriques de cette période.

Figure 12 : les niveaux d'action en matière de RSE



Adapté par l'auteur de (Wood, 1991)

Enfin Wood (1991) propose l'utilisation du concept de Performance sociale (PSE) pour intégrer l'ensemble des domaines de la RSE. Il définit la PSE comme « *une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables* ». Selon Pasquero et Labelle (2006), ce modèle reste à ce jour celui qui a le mieux réussi à intégrer les multiples dimensions de la RSE dans une optique de gestion.

Toutefois selon Waddock (2004), le modèle de Wood ne prend pas totalement en considération l'étendue des PP et leurs impacts. Le management des PP a fait l'objet, par conséquent, d'une attention limitée dans l'étude des processus de sensibilité sociétale. Plus particulièrement le modèle de Wood semble souffrir, à cause de son contenu académique axé sur les principes, les processus de la RSE et la sensibilité sociétale, d'un manque d'abstraction dans la perspective de son opérationnalisation par les managers pour la mise en œuvre de programmes RSE et la mesure de ses résultats (Meehan et al, 2006). Le management des PP a fait l'objet, par conséquent, d'une attention limitée dans l'étude des processus de sensibilité sociétale. Plus particulièrement le modèle de Wood semble souffrir, à cause de son contenu académique axé sur les principes, les processus de la RSE et la sensibilité sociétale, d'un manque d'abstraction dans la perspective de son opérationnalisation par les managers pour la mise en œuvre de programmes RSE et la mesure de ses résultats (Meehan et al, 2006). C'est pourquoi nous

avons prévu dans notre présent travail d'intégrer la dimension relations avec les PP dans notre futur modèle conceptuel.

2.1.4.4. Modèles de Clarkson et de Swanson

Complétant les travaux antérieurs, Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de parties prenantes: les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents. Dans une perspective culturaliste, se basant sur la culture comme élément clé d'analyse des organisations, Swanson (1995, 1999) adapte le modèle de Wood (1991) pour tenir compte de dimensions culturelles et subjectives en réintégrant la dimension éthique au modèle RSE et en la conciliant avec la dimension économique. Cette réintégration s'est déroulée en deux temps :

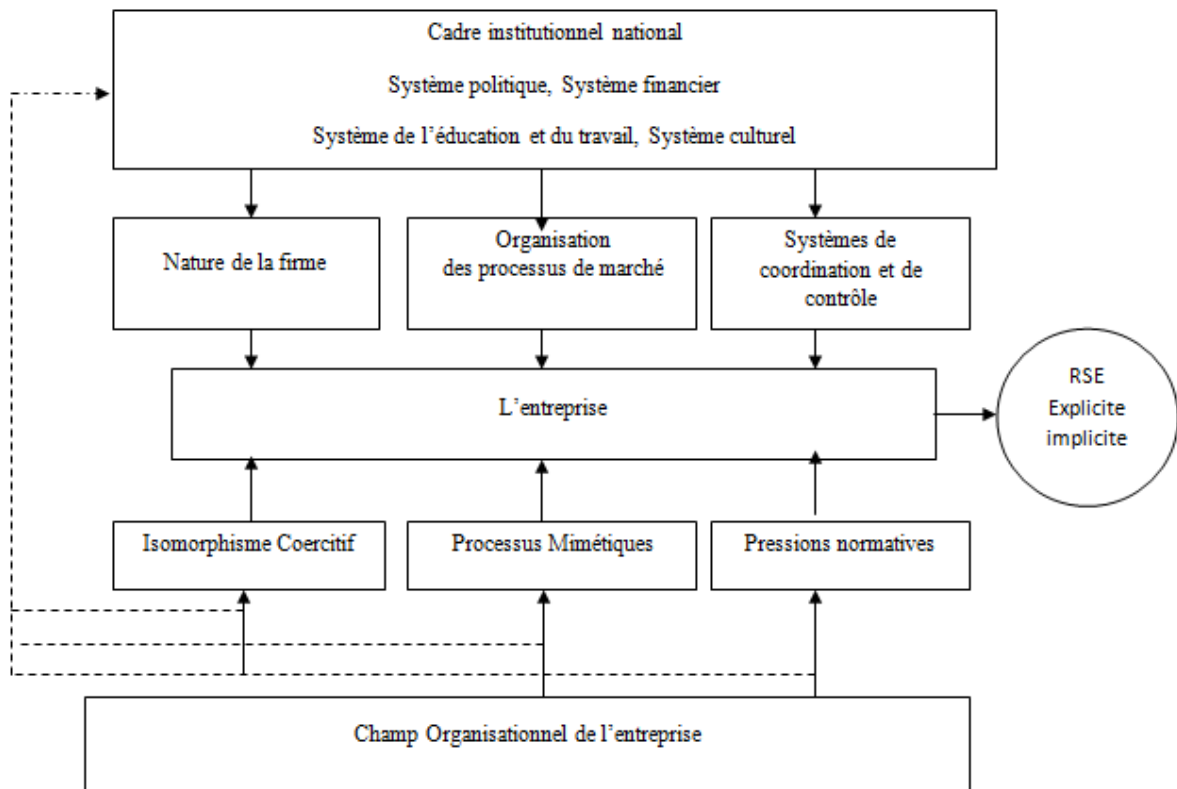
- ✚ D'abord en 1995, Swanson se base sur une perspective philosophique pour soustraire la RSE à la logique utilitariste et instrumentale, reposant sur une conception purement économique. Il intègre la notion de devoir des managers dace aux obligations morales de la RSE. L'entreprise peut se comporter de façon volontaire aux trois niveaux proposés dans le modèle de Wood, les valeurs personnelles des managers sont également prises en compte dans les processus de sensibilité sociétale.
- ✚ Ensuite en 1999, Swanson prolonge sa réflexion de 1995 et propose de tenir compte de la dimension éthique dans les processus de sensibilité sociétale. Ces processus, selon Swanson (1999), deviennent des processus de décision sociétaux dans lesquels la subjectivité individuelle et la sensibilité éthique des managers doivent être prises en compte. La culture de l'entreprise est dans ce modèle un élément central influençant fortement la diffusion des pratiques RSE.

Dans le modèle de Sawnson, la sensibilité de l'entreprise et de ses managers aux valeurs éthiques évolue leur permettant d'être perméables aux enjeux sociétaux, ce qui leurs permet de les diagnostiquer et donc de les sélectionner pour les traduire en pratiques les valeurs externes à l'organisation (Gond et al, 2010). Ce modèle est en phase avec l'approche culturaliste évoqué ci-dessus dans le sens où il permet de considérer la RSE comme le produit du contexte institutionnel et organisationnel et de la culture de l'entreprise qui permettent à celle-ci de prendre en considération des valeurs éthiques dans ses processus de décision.

2.1.4.5. Modèle de Matten & Moon

Matten et Moon (2008) ont proposé un modèle de contextualisation de la RSE basé sur la théorie néo-institutionnelle et qui reprend les trois niveaux d'analyse de Wood. Ce modèle offre un cadre intéressant pour la compréhension des différences entre pays en matière de RSE. Le travail de comparaison de la RSE a été conduit entre la RSE aux Etats-Unis en Europe, en raison de leur relative similitude institutionnelle. Matten et Moon (2008) estiment que la RSE américaine résulte des actions des entreprises, qui ont la possibilité d'agir dans le champ social, alors qu'en Europe les questions sociétales sont vues comme étant du ressort des gouvernements. A titre d'exemple, les réglementations strictes de travail en Europe et les protections "implicites" déterminent les pratiques RSE des entreprises vis-à-vis des employés. Dans le contexte américain, moins réglementé, les entreprises ont la liberté de mettre en œuvre de manière "explicite" des politiques et des normes en la matière de RSE. Par conséquent, Matten et Moon (2008) désignent la RSE implicite comme l'ensemble des valeurs, des normes et des règles qui conduisent les entreprises à participer à résoudre les problèmes sociétaux saillants dans leurs environnements. Ils désignent, par ailleurs, la RSE explicite comme l'ensemble des programmes discrétionnaires que les entreprises adoptent volontairement pour contribuer à résoudre les mêmes questions. Comme le montre la figure 13, Ce sont les systèmes d'affaires nationaux (SAN) spécifiques à chaque pays qui déterminent la nature de la RSE adoptée par les entreprises. Ces SAN comprennent les institutions politiques, financières, éducatives, les relations de travail, la régulation, les processus du marché et les systèmes de coordination et de contrôle. Aux pressions subies au sein de ces SAN, Matten et Moon ont ajouté les pressions émanant du champ organisationnel des entreprises. Selon eux la combinaison de ces pressions détermine la nature explicite ou implicite de la RSE dans le contexte institutionnel considéré.

Figure 13: RSE et Contexte Institutionnel de l'entreprise (Matten & Moon, 2008)



Note: les flèches continues indiquent une influence directe et immédiate; les flèches en pointillés indiquent une influence indirecte et à long terme.

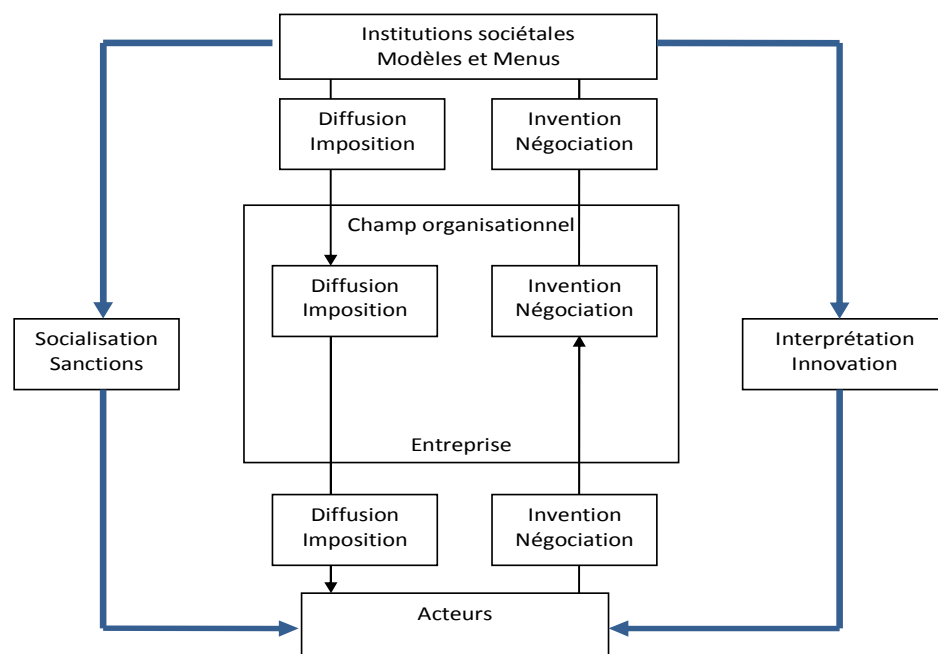
En utilisant ce modèle, il devient clair que les pratiques RSE doivent être analysées dans le contexte des cadres institutionnels qui façonnent les SAN. Ces cadres comprennent des constellations spécifiques des systèmes politiques, financiers, éducatifs et culturels (Matten et Moon 2008). Les pratiques RSE sont également influencées par les pressions d'isomorphisme découlant du champ organisationnel à savoir les isomorphismes coercitifs (respect des règles codifiées, des normes ou des lois), les isomorphismes mimétiques (adoption des meilleures pratiques et modes de gestion reconnues) et les isomorphismes normatifs (alignement avec les normes professionnelles) (DiMaggio et Powell, 1983).

Le modèle de Matten et Moon (2008) est très utile pour une explication contextuelle de la diffusion de la RSE, cependant selon Jamali et Neville (2011), la bifurcation artificielle ou la séparation entre les pressions institutionnelles du SAN, d'une part, et l'influence du champ organisationnel, d'autre part, présente une limite théorique.

2.1.4.6. Modèle de Scott

Scott (2008) estime que les institutions et les acteurs de la société fournissent un cadre institutionnel plus large dans lequel les domaines institutionnels plus spécifiques existent et fonctionnent. Dans ce cadre, les acteurs institutionnels vont mettre en œuvre des activités de diffusion, de traduction, de socialisation, et d'incitation qui permettent de façonner la structure et l'action des entreprises. En même temps, les réactions des entreprises vont former, reproduire et modifier les contextes dans lesquels ils opèrent. Ces réactions comprennent, par exemple de l'attention sélective, de l'interprétation et du sens-making⁹⁰. Les actions des acteurs institutionnels et les réactions des entreprises sont synthétisées dans le modèle de Scott (figure 14). Le modèle de Scott (2008) complète le modèle de Matten & Moon par les différentes interactions et réactions suggérés par Oliver (1991) à savoir l'interprétation, la négociation, l'invention et l'innovation, ce qui permet au modèle de tenir compte de façon plus complète des différents types de pressions institutionnelles et des réponses des entreprises affectant les processus de diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles en général et de RSE en particulier.

Figure N°: 14 : Processus de création et de diffusion institutionnelle (Scott, 2008)



⁹⁰ Sens-making : Donner du sens

Ce modèle reflète bien l'orientation de base de la TNI et tente de concilier les différents niveaux d'analyse, en intégrant le pouvoir explicatif des facteurs d'ordre supérieur et inférieur (Schneiberg et Clemens, 2006). C'est donc un modèle qui reflète bien l'intérêt de la TNI pour expliquer le processus de diffusion de la RSE tout en intégrant les différents apports des modèles précédents par la superposition des dimensions institutionnelles, organisationnelles, individuelles et la dimension de relation avec les PP. Pour analyser en détail les facteurs déterminants de la diffusion de la RSE au niveau de ces différentes dimensions, il nous est nécessaire de définir un cadre d'analyse contextualisé qui permettra de tenir compte des caractéristiques institutionnelles du contexte de diffusion.

2.2. Proposition d'un cadre théorique contextuel pour la recherche

Sur la base de ce cadre théorique, nous avons établi des hypothèses préliminaires. L'objectif de cette section est de finaliser nos hypothèses et notre modèle préliminaire de recherche. Pour ce faire, nous allons d'abord rappeler les constats théoriques et reformuler les questions de recherche (2.2.1), proposer un cadre contextuel d'analyse des facteurs de diffusion de la RSE (2.2.2) et enfin la synthèse de nos hypothèses et notre modèle préliminaire de la recherche (2.2.3).

2.2.1. Constats théoriques et Questions de la recherche

Dans la section précédente, nous avons délimité le cadre théorique de référence dans lequel s'inscrit notre recherche. Les deux champs théoriques retenus et les modèles de la RSE passés en revue a permis de définir les principales hypothèses de la recherche et également quelques variables. Ce chapitre a pour objet de présenter un modèle de recherche préliminaire qui comprend une analyse plus affinée des facteurs explicatifs de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises. De façon succincte, nous pouvons résumer l'apport des deux théories mobilisées, à savoir la TNI et la TPP, à nos questions de recherche comme suit :

- La diffusion de la RSE est le résultat des pressions institutionnelles sur les entreprises, la nature et l'intensité de ces pressions dépendent du cadre institutionnel et du champ organisationnel dans les quels évolue l'entreprise ;
- La diffusion de la RSE est le résultat de la saillance des parties prenantes et la nature des relations que l'entreprise entretienne avec ses PP.
- La diffusion de la RSE est le résultat des besoins stratégiques internes de l'entreprise et des valeurs morales de ses dirigeants

L'explication des facteurs de diffusion de la RSE est à rechercher dans l'analyse du cadre institutionnel qui façonne le contexte national d'une part et l'analyse de la nature du secteur d'activité qui influence la nature de l'entreprise et la nature de ses relations avec la société. La revue de littérature présente la RSE comme le produit d'une culture organisationnelle elle-même issue des spécificités socioculturelles nationales et institutionnelles. Comme le préconise Gond (2010), la littérature à ce sujet a encore besoin de développement théoriques d'outils d'évaluation qui permettant une comparabilité objective entre les pays et qui tient compte des dimensions idiosyncrasiques de la RSE dans les différents contextes. En effet les travaux à ce stade restent encore limités à la description des différences contextuelles et n'abordent pas encore suffisamment les processus et les dynamiques au travers des quelles se construisent et évoluent les différences de signification de la RSE. Le transfert interculturel de la RSE a fait l'objet déjà d'investigations spécifiques hors du champ historique (Amérique et Europe) par exemple en Asie et dans les pays en développement (Chapple et Moon, 2005 ; Fukukawa et Moon, 2004 ; Welford, 2004).

Plusieurs auteurs ont présenté un ensemble de facteurs qui déterminent et influencent les pratiques RSE face aux pressions institutionnelles. Premièrement, notre examen de la littérature a révélé un manque de congruence entre la nature de la construction de la RSE et de nombreux outils de conception, de mesure et de données analytiques utilisés pour étudier la RSE empiriquement. Les approches méthodologiques de la RSE ont tendance à privilégier une approche qui se concentre sur les aspects unidimensionnels de la RSE sur un niveau d'analyse à la fois. Cette situation est une caractéristique courante dans les sous-domaines de gestion (Aguinis, Pierce, Bosco et Muslin, 2009). Aguinis & Glavas (2012) montrent dans leur revue des articles sur la RSE que seulement 9 des 181 (c'est-à-dire 5%) des articles ont exploré la RSE à de multiples niveaux d'analyse.

La réalité du cadre institutionnel et la complexité des liens entre l'entreprise avec les acteurs institutionnels d'une part et avec ses parties prenantes d'autre part ne peuvent être appréhendés selon un seul niveau d'analyse en considérant, par exemple, les pratiques RSE de l'entreprise comme une simple réaction aux pressions institutionnelles ou aux demandes des parties prenantes. Aujourd'hui nous avons besoin d'un cadre analytique intégré qui permet d'évaluer les facteurs institutionnels, organisationnels, individuels et ceux relatifs aux parties prenantes qui influencent les pratiques RSE et ce au niveau d'un contexte institutionnel donné, d'un secteur

donné et d'une entreprise donnée. Aguilera, Ruth, Williams et Gabapathi (2007) ont proposé un premier cadre intégrateur qui explique l'influence de l'ensemble de ces facteurs sur l'adoption des pratiques RSE. La théorie des systèmes d'affaires nationaux (Whitely, 1999 ; Jackson et Deeg, 2008 ; Morgan, 2007) offre aussi un cadre d'analyse de l'influence des institutions nationales sur l'adoption de la RSE. Ce cadre a été utilisé dans d'autres recherches empiriques notamment celles de (Chapple et al, 2008 ; Déjean et al, 2008 ; gond et al, 2008). Toutefois des questions restent à éluder comme celles de savoir si le jeu de relations entre l'entreprise et la société, les interactions entre les acteurs et les facteurs qu'ils produisent des effets expliquant la diffusion des pratiques RSE à la lumière des caractéristiques du contexte où elles ont lieu. Pour résumer, les champs d'investigation qui peuvent être approfondis sont les suivants :

- Les interactions entre l'action de ces acteurs et son effet sur les facteurs de diffusion
- La TNI a toujours considérés les PP comme n'importe quel acteur du champ organisationnel et du cadre institutionnel et de ce fait il n'y a pas eu de rencontre entre les deux théories (la TNI et la TPP) pour expliquer la diffusion de la RSE (Freeman, 2010);
- La TPP considère la RSE comme le résultat de l'interaction de l'entreprise avec ses PP sans tenir compte des interactions avec le cadre institutionnel. Dans ce sens, la TPP semble considérer les PP comme le moyen de transmission des pressions institutionnelles vers l'entreprise.
- Les pratiques RSE ont été présentées sous l'angle de la logique «de manipulation » au sens d'Oliver (1991) dans la TNI or dans la TPP ces pratiques sont aussi présentées sous une logique normative et utilitariste. Les facteurs déterminants de la RSE sont aussi à rechercher au niveau de la nature de l'entreprise, de son management et des objectifs et besoins de son positionnement stratégique.

C'est pour contribuer à clarifier ces gaps de recherche que notre recherche propose d'étudier l'effet des facteurs au quatre niveaux précités et l'interaction entre les effets générés de façon à expliquer les différentes configurations institutionnelles et organisationnelles qui influencent la diffusion de la RSE dans le contexte marocain. Ainsi notre recherche est construite autour des axes suivants :

- Explorer la nature de la Diffusion de la RSE
- L'effet de la Stratégie RSE des entreprises
- L'Effet du cadre institutionnel
- L'effet de la nature du secteur d'activité
- L'effet des relations avec les parties prenantes
- Interactions entre les différents facteurs à ces différents niveaux

Nous synthétisons dans le tableau 16 les questions de recherche identifiées. L'approche contextualiste peut nous aider à tenir compte des gaps ci-dessus et à mieux identifier les facteurs de diffusion de la RSE.

Tableau 16: Identification des questions de recherche

Axes de la recherche	Constats théoriques	Questions de recherche
Diffusion de la RSE	Malgré l'universalité de ses principes, la RSE ne se diffuse pas de la même façon d'un contexte à l'autre. Ni les fondements théoriques de la RSE Américaine, ni ceux de la RSE Européenne ne peuvent expliquer la diffusion de la RSE au Maroc	Quel type de RSE se diffuse au Maroc ? quel est l'effet du contexte marocain sur ce type de RSE ?
Effet du cadre institutionnel	Les institutions exercent des pressions sur l'entreprise. Celle-ci réagit de façon différente aux pressions de chaque institution. Le cadre institutionnel devrait pousser à une homogénéisation des pratiques	Quelles sont les caractéristiques du cadre institutionnel de la RSE au Maroc ? quelles sont les institutions les plus déterminantes en matière de RSE ?
Nature du secteur d'activité	Les caractéristiques du secteur d'activité influencent la diffusion de la RSE. Chaque secteur connaît des dynamiques propres en matière de concurrence, de régulation, de coopération entre les entreprises, d'enjeux d'image et de réputation,	Quelles sont les caractéristiques du secteur d'activité qui déterminent la diffusion de la RSE ? Quels sont les effets des différentes dynamiques sectorielles ?

Axes de la recherche	Constats théoriques	Questions de recherche
Rôle des parties prenantes	Les PP se caractérisent par une saillance qui dépend de la nature de leurs relations avec l'entreprise	Pourquoi les PP poussent l'entreprise à adopter la RSE ? Quelle est l'influence de la relation PP/entreprise sur la nature de la RSE diffusée ?
Stratégie des entreprises	En fonction des pressions institutionnelles, de la nature du secteur d'activité, les relations avec les PP et les caractéristiques de l'entreprise, ses pratiques RSE varient.	Quel est l'effet du cadre institutionnel, de la nature du secteur d'activité, des relations avec les PP sur la stratégie RSE de l'entreprise ? Quel est le rôle de la stratégie sur la diffusion de la RSE ?
Interactions entre les acteurs	Les facteurs de diffusion sont impactés par les interactions entre les acteurs. La RSE se diffuse par l'effet combiné de différents facteurs et ce à différents niveaux	Quelles sont les interactions entre les acteurs aux différents niveaux de diffusion de la RSE ?

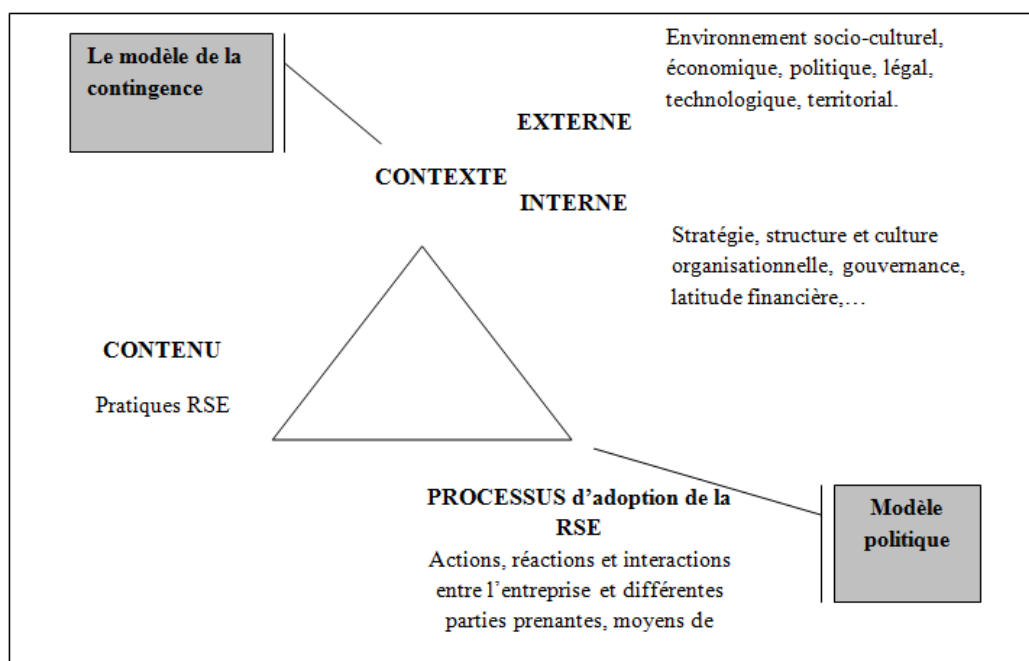
Développé par l'auteur

2.2.2. Contexte de la diffusion de la RSE : proposition d'un cadre d'analyse

Même si l'on peut observer des convergences au niveau des processus de diffusion de la RSE dans certains espaces géographiques, cette diffusion reste tributaire de facteurs propres à chaque contexte. La RSE de par sa nature a un caractère très contextualisé, elle est contingente d'où la nécessité d'une approche théorique de la RSE fondée sur la contextualisation (Rowley et Berman, 2000). La notion de contexte est peu formalisée du point de vue des postulats contextualistes mais elle comprend des dimensions internes et externes. Le contexte externe est celui qui échappe au contrôle des acteurs organisationnels tandis que le contexte interne se réfère aux éléments sur lesquels ceux-ci ont une emprise directe. Cependant, la notion de contexte, contrairement à celle d'environnement, interne ou externe, vise à exprimer le caractère évolutif dans le temps, de ce qui est ou non sous l'emprise des acteurs organisationnels. C'est la troisième dimension processus qui rend à la notion de contexte sa spécificité conceptuelle. Une des approches contextualistes qui repose sur le modèle de contingence est celle de Pettigrew (1985, 1987, 1990, 1992, 1997). Cette approche mobilise plusieurs modèles, parmi lesquels, le modèle

contingent explique la diffusion de la RSE comme une conséquence de la cohérence entre les valeurs et les motivations du dirigeant, les ressources et les outils dont il dispose et les pressions de l'environnement (Quairel et Auberger (2005). Le modèle explique les rapports de force, de défense d'intérêts, de contrôle de zones d'incertitude entre les acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Conger & Kanungo, 1988). Ce modèle introduit donc la notion d'acteur, qui englobe d'autres intervenants dans le processus de décision que les dirigeants. L'acteur est ici défini comme le membre d'un groupe d'intérêt, capable d'exercer une influence vis-à-vis d'autres acteurs et de déployer en conséquence des stratégies appropriées (défensives ou offensives). Les enjeux du contrôle varient en fonction des atouts dont disposent les différentes parties prenantes dans le champ organisationnel. Une partie de la littérature sur l'implication des parties prenantes introduit cette dimension politique dans l'analyse de la diffusion de la RSE (Freeman 1994 et Mitchell et al, 1997). Nous retiendrons deux les modèles contingent et politique tel que schématisé ci-dessous (figure 15).

Figure 15 : Axes d'analyse contextualiste de l'adoption des pratiques RSE.



Adapté de Pettigrew (1990, 1985)

L'approche de Pettigrew (1990, 1985) comprend une analyse horizontale processuelle faisant référence au raccordement séquentiel entre les phénomènes au cours du temps et une analyse verticale multi-niveaux qui fait référence aux interdépendances entre les plus haut et les plus bas niveau d'analyse sur un phénomène pour expliquer certains niveaux. C'est la dimension

verticale que nous empruntons à cette approche au vue de la nature de notre recherche. Nous suivons dans ce sens la même voie empruntée par un des néo-institutionnalistes des plus connus en l'occurrence Oliver (1991) qui a utilisé les trois niveaux d'analyse proposés par l'approche de Pettigrew pour expliquer le concept de résistance organisationnel à savoir : le contenu, le contexte et le processus. L'enjeu pour nous est d'expliquer les facteurs déterminants de la diffusion de la RSE (contenu) à la lumière du contexte (contraintes et opportunités) et sous la pression et l'effet des interactions des acteurs (interactions et contrôle). En se basant sur les travaux de Pettigrew (1990, 1985) et Oliver (1991), nous proposons d'intégrer les dimensions contingentes et politiques de l'approche contextualiste avec les trois niveaux d'analyse en suivant l'approche de questionnement suivante :

- Contexte : Où surviennent les pressions?
- Contenu : Quelle la nature de ces pressions et les résultats attendus?
- Dimension verticale du Processus : Acteurs, Interactions et Contrôle
 - Acteurs : Qui exercent les pressions ?
 - Interactions : Pourquoi ces pressions sont-elles exercées ?
 - Contrôle : Quels sont les moyens qui accentuent ou limitent l'effet de ces pressions ?

Nous mobilisons donc cette approche pour expliquer l'effet du cadre institutionnel et du champ organisationnel (2.2.2.1) et l'effet de la stratégie RSE de l'entreprise et de ses relations avec ses PP (2.2.2.2) sur la diffusion de la RSE

2.2.2.1. Facteurs déterminants au niveau du cadre institutionnel et de la nature du secteur d'activité

Les facteurs déterminants doivent être étudiés au niveau du contexte (cadre institutionnel et champ organisationnel), du contenu (vecteurs de la diffusion de la RSE et les buts recherchés) et au niveau de la dimension verticale du processus (les acteurs, leurs interactions et les moyens de contrôle)

a) S'agissant du contexte :

Le contexte de diffusion des pratiques RSE présente deux attributs. Le premier renvoie à l'incertitude environnementale qui se définit selon le degré auquel l'état futur du contexte ne peut être anticipé et prédit avec précision (Pfeffer et Salancik, 1978). (Meyer et Rowan, 1977)

montrent comment la conformité institutionnelle peut protéger les organisations des turbulences environnementales. Dans un contexte d'incertitude, les organisations sont plus susceptibles d'imiter d'autres organisations (DiMaggio et Powell 1983). Le deuxième attribut consiste en l'interconnexion ou la densité des relations inter-organisationnelles (DiMaggio et Powell, 1983 ; Pfeffer et Salancik, 1978). L'interconnexion facilite la diffusion volontaire des normes, des valeurs et le partage de l'information (Meyer et Rowan, 1977, Powell et DiMaggio, 1983 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Elle crée également une coordination plus implicite des normes et facilite la diffusion des pratiques RSE. Il existe plusieurs facteurs liés au contexte qui influent l'adoption de pratiques de RSE. Plusieurs auteurs affirment que le niveau de maturité des pratiques de RSE est une fonction du contexte de développement socio-économique qui est en corrélation avec les différents besoins de la société et de la communauté (Srisuphaolarn, 2011). La littérature a traité de façon spécifique d'autres facteurs institutionnels comme le rôle joué par les institutions de promotion de la RSE, les ONG, les médias et l'Etat par l'adoption des exigences légales et normatives ainsi que la culture locale. Matten et Moon (2008) affirment que la RSE connaît une institutionnalisation contextualisée qui tient compte des caractéristiques du cadre institutionnel du pays de diffusion. A titre d'exemple dans les pays émergents et en développement, le mouvement de la RSE est le résultat de la globalisation politique et économique qui a eu comme conséquence l'importation d'institutions de la RSE dans ces pays. Dans la plupart de ces pays, les spécificités locales, la multiplication d'organisations spécialisées, ainsi que l'introduction progressive de la RSE dans le cursus des écoles de Management, donnent lieu à un isomorphisme normatif contribuant à contextualiser le champ de la RSE (Krichewsky, 2012).

Whitley (1999) a fourni un cadre intéressant pour analyser l'ensemble des questions relatives au cadre institutionnel. Il a identifié quatre composantes clés de ce cadre: le système politique, le système financier, le système d'éducation et du travail, et le système culturel.

Le système politique :

Plusieurs travaux ont mis en évidence le rôle du système politique et ses institutions dans la promotion de la RSE. Jones (1996) estime que les préconisations politiques permettent de délimiter le pouvoir de l'Etat et prédire et d'orienter la structure sociale. A titre d'exemple, il existe une distinction majeure entre les systèmes politiques américains et européens autour du rôle de l'Etat. Contrairement aux Etats Unis, l'Etat en Europe a un pouvoir important et les

gouvernements européens sont très engagés dans l'activité économique et sociale. Certains gouvernements ont nationalisé les systèmes d'assurance de la santé, les retraites, et d'autres champs sociaux, et d'autres ont mandaté des sociétés pour assumer des responsabilités dans ces domaines sous la supervision directe de l'Etat. Le rôle de l'Etat et la nature du système politique peut donc conduire à une institutionnalisation de pratiques sociales et sociétales par les leviers de réglementation, de régulation, de normalisation et d'incitation via ses diverses structures. L'État, par son intervention, joue un rôle fédérateur et modérateur en cherchant à concilier entre impératifs économiques et obligations sociétales.

Le système financier :

Aux États- Unis, le marché boursier est la principale source de financement pour les entreprises. La plupart des entreprises cotées lèvent les fonds sur les marché boursier et l'actionnariat est relativement dispersé (Coffee, 2001). Cette situation oblige les entreprises à observer un degré élevé de transparence et de reddition de comptes vis-à-vis des investisseurs. Dans le modèle européen, les entreprises appartiennent à un réseau restreint de grands investisseurs, dont les banques qui jouent un rôle majeur. Dans ce réseau d'investisseurs, le but central est la préservation à long terme de l'influence et du pouvoir. Dans ce modèle, les autres parties prenantes jouent également un rôle important, parfois même équivalent ou supérieur à celui des actionnaires (Fiss & Zajac, 2004). Le système financier exige donc des règles de gouvernance et de transparence que les entreprises anticipent en communiquant sur les dispositifs mis en œuvre et les pratiques d'éthique et de bonne gouvernance. La nature des investisseurs définit l'étendue des attentes en termes de retour sur investissement et de respect des attentes des autres parties prenantes et conditionne de ce fait l'étendue et le contenu des pratiques RSE.

Le système d'éducation et de travail :

Si en Europe, les politiques d'éducation et de promotion de l'emploi sont menées par les Etats avec la participation des entreprises, les entreprises aux Etats Unis développent elles-mêmes des stratégies dans ces domaines. Ce contraste ne reflète pas uniquement la différence de stratégie de l'Etat, mais aussi des différences entre les structures d'intégration des questions relatives aux entreprises et à l'emploi. Si ces structures sont intégrées, à l'échelle nationale, au niveau Européen, elles sont, aux États-Unis, généralement mal et sporadiquement représentés dans la politique nationale. Historiquement, la syndicalisation élevée des employés en Europe a fait que les questions liées au travail soient négociées à des niveaux sectoriels ou nationaux,

plutôt qu'au niveau des entreprises. De même, les entreprises européennes ont montré une plus grande propension à défendre les intérêts collectifs au sein des associations professionnelles nationales (Molina et Rhodes, 2002 ; Schmitter et Lehbruch, 1979). Les pratiques RSE en matière de promotion de l'accès à l'éducation et à l'emploi sont donc plus visibles chez les entreprises européennes, une contribution qui s'est institutionnalisée du fait des politiques des Etats.

Le système culturel :

Les systèmes culturels européen et américain ont généré des approches différentes en matière de société, d'entrepreneuriat et de gouvernement. Comparés aux Européens, les Américains sont perçus comme plus enclins à la participation dans les activités sociétales, à la philanthropie, un certain scepticisme au sujet du gouvernement et une confiance relative dans la valeur morale du capitalisme (Tocqueville, 1956 cité par Beteille 2001 ; Bremner ,1988 ; Dowie, 2001 ; Vogel, 1992). Comme nous l'avons évoqué à la section 1.1, il y a un fondement éthique beaucoup plus fort chez les américains en matière de gestion des affaires et de partage de valeur avec la société (Porter & Kramer, 2012). Cela contraste avec la dépendance culturelle plus prononcée chez les européens vis-à-vis des organismes représentatifs, comme les partis politiques, les syndicats, les associations, les églises, les entreprises, et les Etats (Lipset et Rokkan, 1967). Il est donc tout à fait naturel qu'au niveau de la pratique des affaires et du management des entreprises, ces spécificités culturelles aboutissent à des pratiques RSE différentes entre les deux continents.

Une dimension supérieure, où la nature de l'entreprise a aussi son effet, est le secteur d'activité. Selon (Carroll, 1991), chaque secteur détermine sa propre logique d'institutionnalisation de la RSE dont il est incontournable de tenir compte. Plusieurs recherches ont confirmés empiriquement l'effet du secteur d'activité (Waddock et Graves, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Mc Williams et Siegel, 2000 ; Moore, 2001 ; Ruf et al, 2001 ; Rettab et al, 2009 ; Baird et al, 2012). Cottril (1990) trouve une grande différence des pratiques sociétales d'un secteur à l'autre et propose de prendre en considération les caractéristiques inhérentes à chaque secteur. Cette approche permet de prendre en considération des facteurs tels que les réglementations, le poids des parties prenantes, la visibilité au public (Griffin et Mahon, 1997 ; Moore, 2001). Pour Jones (1999) plus un secteur véhicule des valeurs et des discours favorables à la RSE, plus la diffusion de celle-ci, au niveau des entreprises, est importante. Il identifie caractéristiques intrinsèques d'un secteur favorable à la diffusion de la RSE comme suit:

- Le profil du secteur d'activité : un secteur marchand mettra en en second rend les questions de la RSE en faveur des aspects purement économiques sollicités par les actionnaires, alors qu'un secteur non marchand est sera favorable à la diffusion de la RSE.
- La nature primaire, secondaire ou tertiaire de l'économie: La tertiarisation serait favorable à la diffusion de la RSE
- Le degré de concurrence ou de rivalité : Plus le secteur est concentré, plus la RSE est perçue comme un avantage compétitif distinctif. Citons à titre d'exemple le secteur de la grande distribution (Igalens et Mancy, 2005)⁹¹.
- Les valeurs véhiculées dans le secteur : Une culture favorable à la RSE pourrait devenir source d'avantage concurrentiel. Les valeurs RSE partagées par l'ensemble du secteur conduisent à la normalisation des pratiques de RSE et peuvent donner naissance à des standards, labels de RSE.

b) S'agissant du contenu :

Le cadre institutionnel détermine l'utilité ou les buts associés aux pressions institutionnelles. Dans le cas où ces pressions sont fortes, les entreprises se conformeront à ces pressions, pour renforcer leur légitimité, sans faire preuve de résistance. Le choix entre l'acquiescence et des stratégies plus résistantes dépendra du degré de convergence entre les intentions de l'entreprise et les objectifs des acteurs institutionnels qui la pousse à adopter des pratiques RSE. La quête de légitimité, la sauvegarde ou le maintien de la réputation, le besoin d'améliorer leurs images auprès du public et justifier leur implication sociale ou citoyenne peuvent être considérés comme des déterminants de la RSE⁹².

Comme il a été mentionné, ci-haut, les entreprises éprouvent la complexité institutionnelle (Greenwood et al, 2010) sur la base de la coexistence de différentes logiques institutionnelles, qui ne sont pas en général cohérentes, mais plutôt en conflit les unes avec les autres. Les

⁹¹ Dans ce secteur, les enseignes se livrent dans une guerre commerciale acharnée. Certaines entreprises ont fait de leur engagement sociétal leur cheval de bataille. Des enseignes comme Casino, Auchan et Carrefour ont mis en avant leur engagement sociétal sous le référentiel « l'initiative clause sociale », afin d'encourager le respect des droits de l'Homme dans les pays en développement

⁹² A titre d'exemple nous pouvons citer la contribution des entreprises marocaines, telles que OCP, Managem ou Cosumar, à l'effort national en matière d'emploi et de réalisation des infrastructures de base. Aux Etats Unis, pendant les deux Guerres Mondiales, les contributions des entreprises américaines à « l'effort de guerre » ont été conséquentes pour améliorer leur image.

entreprises, ainsi que les autres acteurs, se différencient dans la façon dont ils interprètent le cadre institutionnel et ses différentes logiques. Certains acteurs peuvent contester et contourner certaines logiques (Dacin et al, 2002) et se conformer à d'autres. Ils peuvent exercer un pouvoir discrétionnaire au moment de décider quelle logique adopter. Leur décision sera basée sur le niveau d'incertitude environnementale perçue qu'ils éprouvent concernant une logique institutionnelle particulière (Beckert, 1999). Par conséquent, les entreprises choisissent leurs réponses aux pressions institutionnelles parmi les logiques institutionnelles existantes (Tracey et al 2011), ou en créant de nouvelles logiques (Hélas et al, 2012). Elles endossant, dans ce dernier cas, le rôle d'entrepreneurs institutionnels.

Dans le cas des logiques de RSE, l'incertitude est liée au niveau de la structuration / maturation du domaine RSE dans différents secteurs d'activités du pays (Srisuphaolarn, 2013). Cela conduit à des pressions institutionnelles plus ou moins élevées selon le degré de maturité (Kraatz et Zajac, 1996). En plus du caractère changeant des pratiques RSE d'un pays à un autre, les attentes des PP à l'égard des entreprises changent au fil du temps. Cela ajoute à la complexité institutionnelle vécue par les entreprises car ils doivent constamment renégocier leur légitimité auprès de ces parties prenantes (Ashforth & Gibbs, 1990).

Un des efforts importants de classification des logiques RSE a été fourni par Matten et Moon (2004, 2008)⁹³. Ces deux auteurs font une distinction utile entre les formes explicites et implicites de la RSE : la RSE explicite comprend les programmes explicites discrétionnaires que les entreprises adoptent volontairement. La RSE implicite comprend les exigences sociales obligatoires ou les demandes des PP saillantes qui peuvent être raffermissées par un cadre institutionnel spécifique. Pour illustrer cette différence, citons la différence entre les programmes des entreprises américaines en matière de santé des employés et les plans européens de soins de santé universelle financés par l'impôt. Matten et Moon (2004, 2008) proposent les définitions suivantes des deux types de RSE évoquées ci-dessus :

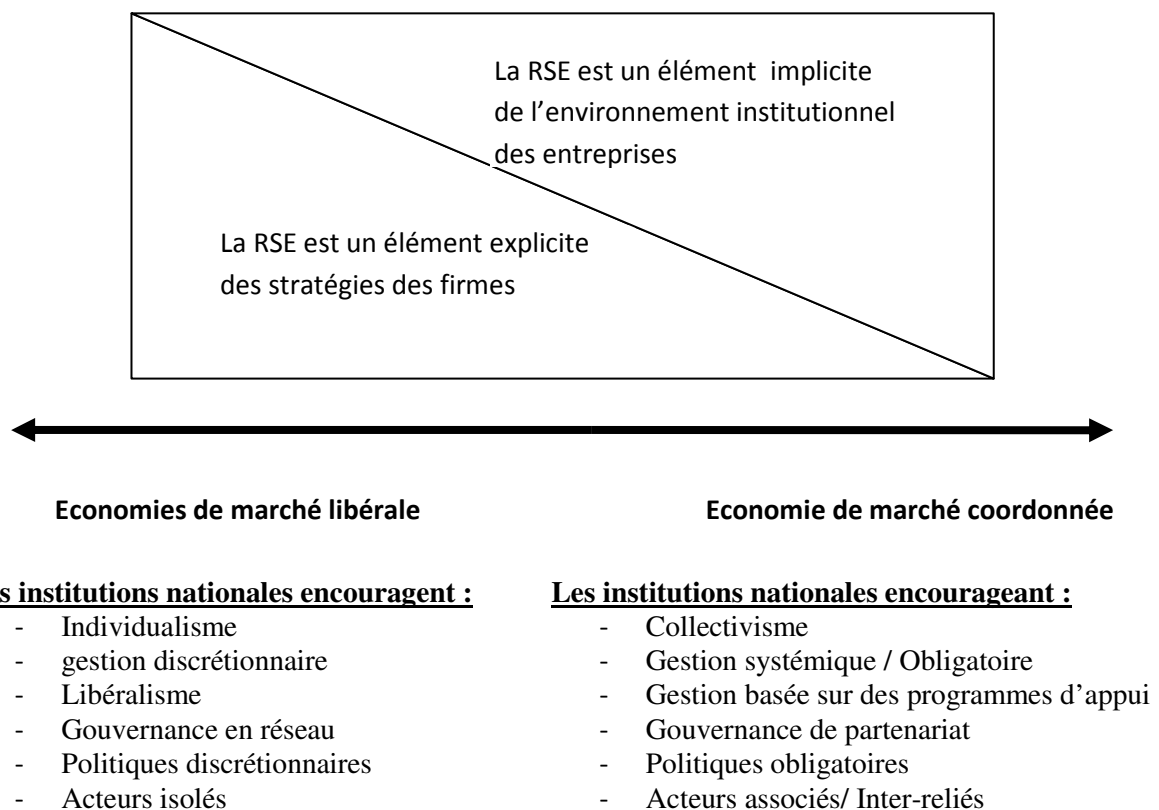
- **La RSE implicite** comprend l'ensemble des institutions formelles et informelles d'un pays, incitant les entreprises à la prise en considération des intérêts de la société. La RSE implicite se compose des normes et règles qui doivent parvenir à résoudre les problèmes sociétaux.

⁹³ Matten et Moon, en 2008, se sont basés sur le concept de Business Systems notamment développé par (Whitley, 1990). Il décrit un système spécifique d'interaction de marchés selon un contexte institutionnel et social.

- **La RSE explicite** fait référence aux politiques volontaires de l'entreprise en faveur des intérêts de la société. La RSE explicite concerne l'ensemble des programmes et des stratégies portant sur des questions RSE liées à la Société et aux parties prenantes.

Si les auteurs font cette différenciation entre la RSE implicite et explicite, cela ne veut pas dire que les politiques de RSE implicites, par exemple, sont dépourvues de RSE explicites. Les deux approches sont imbriquées l'une dans l'autre. La figure 16 illustre l'interdépendance entre les deux approches. Toutes les deux aspirent aux mêmes objectifs, traiter les enjeux sociétaux dans les relations qu'entretiennent les entreprises avec leurs PP et la Société (Matten et Moon, 2004, 2008).

Figure 16 : RSE explicite et implicite



Traduit de (Matten & Moon, 2008)

Jamali & Mirshak (2007) soulignent que les principes de la RSE ne sont pas uniformément compris et que différentes attitudes à l'égard de leur utilité et leur applicabilité existent. En Europe et sous l'effet des politiques publiques, la stratégie concurrentielle des entreprises se déplace vers une recherche de différenciation fondée sur la fourniture de produits respectant et anticipant les réglementations futures. L'entreprise tend à contextualiser la démarche RSE en lui

donnant un contenu plus large intégrant les PP et développant un discours utilisé au-delà de la frontière habituelle de l'entreprise comme outil de communication externe. Citons, à titre d'exemple, l'obligation introduite en France par la loi NRE en 2001 qui oblige les sociétés cotées à établir un rapport sociétal et contribue, ainsi, à formaliser les pratiques de reporting et contraint les entreprises à construire des indicateurs et des outils de collecte de données en interne. Dans les pays en développement et émergents, les pratiques de RSE peuvent être comprises d'une manière tout à fait différente puisque, en général, dans ces environnements, les lois et règlements ne sont pas clairement établis, ce qui crée une incertitude pour tous les acteurs (y compris les FMN) qui opèrent dans ces environnements (Ivanova et Castellano, 2011).

Jamali et al. (2009) comparent les orientations en matière de RSE des PME et des FMN dans les pays en développement. Dans les filiales des FMN, la diffusion de la RSE découle d'une forte intégration et d'une meilleure institutionnalisation de la RSE que dans les PME. Dans ces dernières Jamali et al. (2009) notent un manque d'institutionnalisation dans le sens où la diffusion de la RSE est plutôt déterminée par des approches personnelles et motivée le plus souvent par des principes moraux, culturels et religieux (Epstein, 2002)

c) S'agissant de la dimension verticale du processus :

Une des premières composantes du processus de diffusion de la RSE est à analyser au niveau de la nature des entreprises dans le cadre institutionnel étudié. La logique institutionnelle d'un pays donné, influence les entreprises qui introduisent par le biais de la RSE de nouveaux éléments ou, complètement, de nouvelles logiques. En effet, l'environnement institutionnel national détermine les caractéristiques structurelles clés de l'entreprise dans chaque pays. Il est important de faire la distinction entre deux types d'environnements: (1) les environnements dans lesquels les pratiques de RSE ont atteint un certain niveau de maturité (généralement, ce sont les environnements dans les pays développés), et (2) des environnements dans lesquels les pratiques de RSE sont à un stade naissant (par exemple, les économies de transition et émergentes) (Jamali & Mirshak, 2007). De cet environnement découle un cadre institutionnel qui structure l'action des institutions et des entreprises. Pour illustrer cela, nous allons considérer l'exemple américain et l'exemple européen. Alors que le cadre institutionnel américain repose sur des formes de marché de détention contractuelle du capital, les pays européens adoptent un cadre basé sur la propriété directe ou par alliance, notamment à travers les réseaux des banques, des compagnies d'assurance, ou même les acteurs gouvernementaux (Coffee, 2001). Les entreprises

américaines sont la propriété d'investisseurs privés et sont moins connectées à des investisseurs étatiques, le pouvoir des actionnaires privés est très important. Plusieurs grandes entreprises européennes, notamment en France et au Royaume-Uni, ont toujours eu des niveaux élevés de d'actionnariat étatique et d'investissement public. Ainsi, les entreprises européennes évoluent dans un cadre institutionnel où s'imbriquent un ensemble de relations intégrées entre les entreprises et un éventail, relativement large, de parties prenantes. La nature de l'entreprise influence la mesure dans laquelle les intérêts privés contrôlent les processus économiques, le degré de liberté accordé par les propriétaires aux managers dans la gestion de l'entreprise, et les capacités organisationnelles à répondre aux demandes des PP.

Les autres acteurs de la RSE, au niveau institutionnel, incluent les pouvoirs publics, les professions, les groupes d'intérêts, et le public de manière générale. Ils vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel et initier des « isomorphismes » en matière de RSE (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2007). L'Etat et les autres acteurs institutionnels définissent un cadre qui donne lieu à une variété de pressions potentiellement conflictuelles. Ces pressions sont véhiculées une à travers une variété de lois, de régulations, de normes sectorielles, d'attentes en termes de respect des valeurs sociales ou environnementales qui diffèrent d'un cadre institutionnel à un autre. L'Etat, à titre d'exemple, a trois rôles clés dans toute économie : Fournir des services publics, réguler les relations entre les acteurs économiques et investir pour créer de la richesse pour l'Etat (Wicaksono, 2009). Aguilera et al. (2007) suggère que l'Etat est en mesure de soutenir la diffusion de la RSE en signant des accords voire des lois forçant les entreprises à adopter la RSE. D'un point de vue conceptuel, le statut de la coercition est ambigu, la plupart des définitions dans la littérature insiste sur la dimension volontaire de la RSE. La soumission à la réglementation relèverait d'une mise en conformité, de l'obtention d'une Licence-to-operate (autorisation d'exercer), qui n'entrerait pas directement dans le champ de la RSE au moins pour deux raisons. En premier lieu, la mise en conformité contraint les entreprises à concevoir des dispositifs opérationnels de la RSE. En deuxième lieu, la réglementation contribue à formaliser l'espace stratégique concurrentiel des entreprises. On peut citer à ce titre, l'exemple des pays européens où l'État est omniprésent en dictant les règles du jeu et en appelant les entreprises à investir dans le développement et l'épanouissement de la société. L'Etat t s'engage dans un processus de régulation sociale et économique pour encadrer le comportement social des entreprises. Ce processus se base sur la recherche d'un consensus entre les intérêts de l'entreprise d'un côté, et les revendications des diverses PP, de l'autre côté.

D'autres acteurs contribuent à façonner ce cadre institutionnel, il s'agit des ONG et des médias. Pour les ONG, nous avons passé en revue leur rôle à la sous-section 1.2.3 ; Aguilera et al. (2007) déclinent trois types de facteurs déterminant de l'action des ONG : des facteurs d'ordre moral, relationnel et instrumental. Les facteurs moraux sont basés sur les valeurs d'altruisme ce qui renforce leur crédibilité et la confiance des populations (Spar et La Mure, 2003). Les facteurs relationnels sont basés sur les relations de coopération avec les mouvements sociaux, les réseaux d'entreprises ou encore les réseaux informationnels (Hart et Milstein, 2003) permettant aux ONG l'échange d'informations et d'expertises et la mise en exergue leurs revendications sociales et environnementales et les diffuser comme vecteur de cohésion sociale. Les facteurs d'ordre instrumental sont basés sur le pouvoir que détiennent les ONG. Ce pouvoir peut être expliqué à la lumière de la TPP, il peut être dissuasif, permet aux ONG d'accomplir leur mission et varie souvent selon la nature et l'ampleur de la cause défendue⁹⁴.

Les ONG coopèrent et dialoguent entre elles et avec d'autres PP y compris les médias⁹⁵. Elles peuvent devenir à terme un mode de régulation à l'échelle mondiale (Scott, 2004) et se substituer à la fonction régulatrice de l'État dans un contexte de globalisation (Campbell, 2007) en dénonciation, par exemple, des dérives organisationnelles en matière de condition de travail, de protection de l'environnement écologique et de droits de l'Homme (Matten et Crane, 2005). D'après Den Hond et Bakker (2007), les ONG agissent, principalement, selon deux stratégies. Il s'agit d'agir directement auprès de l'Etat pour obtenir un changement global ou se mobiliser auprès des entreprises pour obtenir un changement individuel dans la perspective d'induire un changement au niveau global. Selon ces auteurs, la dernière stratégie est la plus mobilisée en vue de créer un mouvement collectif organisé, véhiculé par des médias préalablement acquis à leurs causes, afin de résoudre des problèmes sociaux ou même de transformer l'ordre social (Buechler, 2000).

Les entreprises en mettant en œuvre des pratiques RSE, cherche à légitimer leurs activités, à gérer la conformité de leurs opérations et à préserver leurs images de marque. D'autant plus que certains industries / secteurs (tels que l'exploitation minière, pétrolière et gazière industries extractives) souffrent d'un manque global de légitimité. En matière de pratiques RSE. Les entreprises, dans ces industries / secteurs, seront plus innovantes dans la recherche de solutions

⁹⁴ Ils ont par exemple le pouvoir de mettre sous surveillance certaines entreprises ayant de mauvaises habitudes et les propager rapidement. C'est le cas de Nike qui a perdu des parts de marché à la suite de la dénonciation par « Amnesty international » de l'exploitation d'enfants dans la production de chaussures en Chine.

⁹⁵ Tels que les mouvements sociaux, la presse, les syndicats pour former une coalition de pouvoir capable de peser sur la scène internationale

et de faire face à leurs défis de légitimité. Par exemple, ils peuvent vouloir travailler en partenariat avec les ONG locales ou des acteurs gouvernementaux locaux afin de participer à des programmes de développement pour les communautés locales.

Le rôle joué par les médias a été un facteur déterminant dans l'évolution de la RSE (Gond & Igalens, 2016). Les médias permettent de tenir avisé le public quant à l'activité des différents acteurs institutionnels et organisationnels dont les entreprises. Ils permettent également d'aviser les ONG et d'autres PP de la manière dont les acteurs prennent en considération leurs attentes. Ainsi les médias sont capables donc de façonner et de modérer le comportement sociétal des acteurs (Wood, 1991 ; Greening et Gray, 1994 ; Weaver et al, 1999). Selon Weaver et al. (1999) l'attention critique des médias pousse les acteurs, et en particulier les entreprises, à agir de manière à préserver sa légitimité en adoptant des comportements en faveur de la RSE. Si les acteurs sont exposés à l'œil attentif du public dans divers supports médiatiques (télévisions, internet, radio, journaux etc.), ils peuvent aussi les mobiliser pour justifier leurs comportements et les légitimer et en particulier en cas d'attention négative des médias où leur réputation est compromise. Cette réputation est très vulnérable et se trouve conditionnée par l'image véhiculée par les médias (Burt, 1983). Au niveau des entreprises, la priorité des managers serait de pourvoir des actions perçues comme bonnes et appropriées par les médias. Les managers utilisent les médias pour faire la veille informationnelle. De ce fait les médias eux-mêmes agissent non seulement comme des agents de publicité, mais plutôt comme des agents actifs qui permettent de révéler la réalité souvent occultée des entreprises (Fombrun et Shanley, 1990).

Les médias sont souvent à la base de la publication et de la diffusion des évaluations et des notations des entreprises. La nature du domaine d'activité de l'entreprise influence l'attention des médias. Les domaines controversés ou à risque tels que l'industrie du tabac, et l'industrie nucléaire ou chimique sont parmi les secteurs le plus mis sous la sellette. Du moment que l'activité de l'entreprise présente un risque pour la communauté, les médias deviennent de plus en plus vigilants. Le public perçoit comme importants, les domaines qui reçoivent une attention grandissante des médias (McQuail, 1985). De ce fait, plus la couverture médiatique est élevée, plus le public sera vigilant à l'activité de l'entreprise.

Enfin rappelons le rôle des FMN⁹⁶ qui sont un acteur important de par leur influence sur le cadre institutionnel de diffusion de la RSE, du moins dans leurs sphères d'influence⁹⁷. Les FMN

⁹⁶ C.f. Sous-séction 1.2.3

exercent cette influence par deux effets : l'effet de la taille et l'effet de la diversité. Le premier effet est associé au fait qu'en raison de leur grande taille, elles peuvent induire des changements plus facilement et diriger les actions d'autres entreprises dans un environnement donné (Fligstein, 1991 cité dans (Deephouse, 1996)). Le deuxième effet découle de la position centrale des FMN au sein de leurs champs organisationnels ou sphères d'influence dans les pays d'installation. Par conséquent, elles sont exposées à des logiques contradictoires d'un pays à l'autre ce qui les pousse à adopter des pratiques allant, parfois, au-delà des règles et des règlements au niveau d'un secteur ou d'un un pays donné (Greenwood & Suddaby, 2006). Les FMN doivent faire face à différentes exigences locales et globales des différentes parties prenantes (Yang, X. & Rivers, 2009). Les filiales des FMN mettent en œuvre des pratiques RSE pour légitimer leurs activités lorsqu'elles opèrent dans des environnements institutionnels différents et face des parties prenantes très exigeantes. Elles ne manquent pas de répercuter ces pratiques sur leurs sous-traitants et fournisseurs locaux. Les FMN sont plus enclines à adapter leurs pratiques locales pour éviter une exposition de leurs maisons mères lorsque celles-ci font face à des questions de légitimité dans le pays d'origine et à l'étranger. Inversement les FMN sont moins enclines à le faire si elles sont fortement liées à leurs maisons mères et que la légitimité interne est plus importante que la légitimité externe. Mais au-delà des aspects de conformité, les FMN ont tendance à exporter leurs pratiques aux pays tiers induisant un effet d'apprentissage des bonnes pratiques pour les entreprises locales. Il s'agit là d'isomorphismes qui peuvent expliquer la convergence des pratiques sociétales à l'échelle mondiale grâce aux démarches RSE des FMN. La littérature sur les FMN va jusqu'à leurs endosser un rôle proche de celui de l'Etat dans certains pays où elles sont sollicitées pour fournir certains services sociaux ou même faire appliquer la loi.

En ce qui concerne les interactions entre les acteurs et le contrôle de la diffusion de la RSE, Matten et Moon (2008) expliquent que les cadres institutionnels, et les SAN qui en découlent, influencent les comportements des acteurs et donc la nature de la RSE diffusée. Ce qui explique les fondements distinctifs de la RSE d'un pays à l'autre. Selon Whitley (1999), les SAN déterminent les processus du marché et les systèmes de contrôle et de coordination.

⁹⁷ La sphère d'influence est une notion largement utilisée par l'ISO 26000 pour décrire les acteurs et les sujets sur lesquels une entreprise a un impact en matière de RSE.

S'agissant de l'organisation des processus de marché :

Une caractéristique déterminante d'un SAN est de savoir comment les relations économiques entre les acteurs sont organisés et coordonnés. Parmi les caractéristiques, l'étendue de la coopération à long terme entre les entreprises au sein des secteurs, le rôle des intermédiaires dans l'établissement des opérations de marché, le rôle et l'influence des associations professionnelles, le rôle des relations personnelles et la confiance dans l'établissement des transactions. Aux États-Unis, la priorité a été donnée à l'auto-organisation du marché, soutenu par les gouvernements et les tribunaux (à travers la mise en œuvre des lois antitrust, par exemple). En Europe, les marchés ont tendance à être organisée par des alliances de groupes de producteurs, ce qui reflète une représentation consensuelle et une médiation entre travail et le capital ou, en particulier dans le cas de la France, un fort leadership gouvernemental. La manière dont ces relations sont organisées influence un nombre important de questions de RSE, comme la protection du consommateur, la règles de production responsable ou encore la protection de l'environnement. Campbell (2007) souligne que l'État n'est plus le seul garant de la régulation sociale d'une économie et que le secteur d'activité pourrait être également à l'origine de ces mécanismes de régulation par le biais de règles spécifiques au secteur. Campbell (2007) suggère aussi que l'appartenance à un réseau ou à une association professionnelle promouvant la RSE en stimule la diffusion par le biais d'échanges d'expériences, d'initiatives communes sur des sujets comme la gestion des déchets ou la sécurité au travail⁹⁸. L'effet déterminant des réseaux d'entreprises sur la diffusion de la RSE a été aussi mis en évidence dans les recherches dans plusieurs pays et notamment en France (Berger-Douce, 2006).

S'agissant des Systèmes de coordination et de contrôle.

Les systèmes d'affaires nationaux diffèrent considérablement dans la façon dont ils régissent et contrôlent les entreprises. Les principales caractéristiques de ces systèmes sont le degré d'intégration et d'interdépendance des processus économiques, la discrétion autour des relations employeurs/employés, le degré de délégation et de confiance régissant les relations, et le degré de responsabilité des managers à l'égard des employés. Par exemple, en Europe, la représentation des salariés et leur participation sont couverts par une réglementation dense du

⁹⁸ Au Maroc la dynamique insufflée par l'Association des professionnels du Ciment (APC) est un exemple de coopération sur ces sujets

travail et une protection couvrant un nombre important de questions qui, dans les États-Unis seraient plutôt adressées en fonction de la sensibilité des managers aux enjeux de la RSE.

Dans les systèmes moins contrôlés, Bellini (2003) évoque la sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux comme déterminant de la diffusion de la RSE. Cette réceptivité est plus élevée quand le pouvoir de certaines PP est très fort (exemple des questions de travail et du pouvoir des syndicats ou encore des questions de concurrence et du pouvoir des associations professionnels sur les entreprises membres). Dans un secteur où la compétition est faible, voire absente, la diffusion de la RSE est souvent faible du fait que les entreprises usent de leur position monopolistique qui leur est favorable pour contrecarrer toute demande sociétale des PP.

De façon générale, les acteurs institutionnels disposent de moyens leur permettant de transmettre les pressions institutionnelles, d'imposer et de contrôler la diffusion de la RSE. Les mécanismes de contrôle se déclinent en :

- Coercition légale ou contractuelle : Dans ce cas, les conséquences de non-conformité seront lourdes si le degré de coercition est élevé, d'où la tendance des entreprises à opter pour l'acquiescence qui signifie une acceptation totale des pressions institutionnelles (Clemens et Douglas, 2005).
- Diffusion volontaire : Dans ce cas, l'étendue de la diffusion volontaire des pratiques RSE tendra à prédire la probabilité de conformité aux attentes institutionnelles. Quand les règles, pratiques, valeurs et normes institutionnelles sont largement réparties et admises, les entreprises sont prédites à l'acquiescence envers ces pressions puisque leur validité sociale est largement incontestable (Scott, 2004).

Le rôle des réseaux, des associations professionnelles, des cabinets de conseil, des experts, des cursus scolaires, des démarches de notation et de certification est déterminant pour la diffusion volontaire de la RSE. Cette diffusion se fait par le biais de processus d'isomorphisme mimétique et normatif issus de la TNI⁹⁹.

⁹⁹ Sous-section 2.1.2.

Il est toutefois nécessaire de préciser que, quel que soit le mode de diffusion, le degré de cohérence entre les pressions institutionnelles et les objectifs organisationnels déterminent l'étendue de la diffusion de la RSE. Il est possible que dans certains cas, les pressions institutionnelles et les objectifs de l'entreprise s'avèrent contradictoires, les entreprises seront tentées de répondre aux pressions les moins contraignantes et qui vont de pair avec leurs objectifs. Une entreprise par exemple faisant face à des réglementations très strictes en matière de respect de l'environnement ne pourra se conformer à toutes les attentes de la société, car cela impliquera une cessation de toute activité pour ne plus polluer. Dans ce cas, l'entreprise tentera de négocier avec ces acteurs institutionnels, voire contourner leur pressions. En choisissant ses PP et en décidant de suivre des règles déjà établies ou, au contraire, de les transgresser, les entreprises construisent progressivement leur environnement, elles l'institutionnalisent. Le degré d'interconnexion entre ces différents mécanismes et les interactions entre les acteurs déterminent les spécificités du cadre institutionnel et du champ organisationnel. Cet état de fait rend impossible la diffusion uniforme de la RSE, il existe une reproduction à l'identique d'une période sur l'autre de la configuration institutionnelle nationale à laquelle les organisations doivent s'adapter comme le montrent Tempel et Walgenbach (2007).

Le tableau 17 donne une synthèse des facteurs de diffusion de la RSE sous l'effet des pressions institutionnelles. A l'issue de cette analyse nous complétons l'hypothèse principale H1 et H2 par les hypothèses partielles suivantes :

H1 : Les caractéristiques du cadre institutionnel influencent les stratégies des entreprises en matière de RSE

H1a : L'Etat joue un rôle positif dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel favorable à la diffusion de la RSE

H1b : Les ONG jouent un rôle positif dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel favorable à la diffusion de la RSE

H1c : Les Médias influencent le cadre institutionnel de la diffusion de la RSE

H2 : Les caractéristiques du secteur d'activité influencent la stratégie de l'entreprise en matière de RSE

H2a : La régulation influence la diffusion de la RSE dans le secteur d'activité

H2b : La concurrence influence la diffusion de la RSE dans le secteur d'activité

Tableau N° 17 : Facteurs de diffusion de la RSE sous l'effet des pressions institutionnelles

	Contexte		Contenu	Processus		
	Externe	Interne		Acteurs	Interactions	Contrôle
Facteurs influençant la diffusion des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude du cadre institutionnel - Politiques publiques - Exigences à l'export 	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance - Stratégie de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressions institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences institutionnelles en termes de respect des valeurs sociales ou environnementales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Attente, utilité ou buts associés aux pressions institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle de l'Etat : Coercition / Incitation - Diffusion volontaire
Facteurs amplificateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nature du secteur d'activité - Pratiques des grands donneurs d'ordre, des FMN 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de convergence entre les intentions de l'entreprise et les pressions institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Latitude financière - Nature de l'entreprise - Taille et âge 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture et valeurs sociétales (individuelles) - Rôle des associations professionnelles et cabinets d'audit - Rôle des ONG (société civile) 	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation ou contournement des pressions - Concurrence - Mimétisme des pratiques RSE - Normalisations des pratiques RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Lois, réglementations, - Valeurs et normes institutionnelles - Régulation
Facteurs liés aux Objectifs attendu des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Création de nouvelles normes institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité institutionnelle pour se protéger des turbulences de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux pressions les moins contraignantes et qui vont de pair avec les objectifs de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des attentes potentiellement conflictuelles provenant d'une variété d'acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Quête de légitimité, - Sauvegarde ou maintien de la réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité aux attentes institutionnelles - Acquiescence envers des pressions ayant une validité sociale

2.2.2.2. Facteurs déterminants au niveau de l'entreprise et de ses relations avec ses parties prenantes

La diffusion de la RSE est influencée par la nature des relations de l'entreprise avec les acteurs qui subissent ou bénéficient des impacts de ses activités. Qualifiés de PP dans la littérature sur la RSE étant donné l'intérêt, de quelque nature que ce soit, qu'ils ont pour les activités de l'entreprise (Freeman, 2010), ces PP se caractérisent par leur saillance. L'entreprise, de son côté, engage différentes relations avec ses PP en fonction d'un certain nombre de facteurs. La convergence ou la divergence entre les intérêts de l'entreprise et ceux de ses PP influencent de façon importante la diffusion de la RSE. A travers le dialogue, l'entreprise tentera de négocier avec ses PP¹⁰⁰. Ainsi les interactions avec les PP et les moyens de contrôle de ces relations influencent également la diffusion de la RSE.

a) S'agissant du contexte :

Selon le contexte, l'acception du concept de PP peut être large ou restreinte et donne lieu à une multitude d'explications théoriques des pratiques RSE envers les PP. Comme nous l'avons exposé, la combinaison d'attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence conditionne la position de l'entreprise vis-à-vis des demandes des PP. Cette combinaison appelée saillance fournit un cadre d'analyse qui permet de réduire les divergences épistémologiques autour des attributs des PP. La saillance de la PP doit être distinguée de celle de la demande de la PP (Eesley et Lenox, 2006). La saillance des PP au niveau de l'entreprise est influencée par les perceptions des managers (Agle et al, 1999; Buysse et Verbeke, 2003; Henriques et Sadorsky, 1999; Jones et al, 2007; Parent et Deephouse, 2007). Ces perceptions sont issues des valeurs des managers, des facteurs culturels et contextuels d'autres facteurs externes (Jawahar et McLaughlin, 2001 ; Pferrer et al, 2008). Cet aspect nous permet de relier le niveau d'analyse actuel (relations avec les PP) avec les précédents (Cadre institutionnel de la RSE et nature du secteur d'activité). Les relations avec les PP et la nature de la RSE qui en découle ne peuvent être étudiées de façon isolée de l'étude du cadre institutionnel et de la nature du secteur d'activité qui les influencent et les façonnent.

¹⁰⁰ La différenciation entre demande et attente a été consacrée dans la norme ISO 26000. Pour les premières il s'agit de demandes explicites voire revendiquées alors que pour les secondes il s'agit d'attentes implicites qui peuvent émerger ou non d'un dialogue entre l'entreprise et ses PP.

Un autre aspect important est latitude financière qui indique la possibilité pour l'entreprise de disposer de ressources suffisantes pour s'engager dans des pratiques RSE envers ses PP (Bon, Lacroux, Teller, Van der Yeught, 2013). Ce facteur a été étudié dans le contexte marocain par Taoufik (2014) qui a conclu que l'entreprise marocaine, et notamment la PME, doit pouvoir concilier, d'une part, la préservation de l'environnement et l'équité sociale et, d'autre part, les impératifs financiers et économiques.

b) S'agissant du contenu :

Selon Morgan et al (1997), l'entreprise peut être appréhendée comme une culture où les valeurs, l'identité, les représentations individuelles et collectives, le sens donné par les acteurs ont un effet déterminant sur les représentations sociales et les pratiques organisationnelles qui en découlent. Les pratiques de l'entreprise vis-à-vis des PP sont influencées par la culture de l'entreprise. Les pratiques RSE sont intégrées aux relations de l'entreprise avec ses PP et avec la Société. Le contenu et l'étendue de ces pratiques sont déterminés par deux types facteurs¹⁰¹:

- Le premier, dans la continuité de la tradition morale et normative américaine, renvoie à l'approche éthique qui comme le souligne (Freeman, 2010) doit tenir compte de l'éthique de l'entreprise dans la société. De cette thèse découle la responsabilité de la société vis-à-vis des parties prenantes, en d'autres mots les pratiques RSE sont déterminés par une obligation de comportement éthique vis-à-vis des parties prenantes. Le rôle de l'entreprise est d'intégrer une approche éthique dans ses activités vis-à-vis des autres organisations avec qui elle interagit, elle possède donc une responsabilité sociale vis-à-vis de ses parties prenantes (Mercier, 2006 ; Pestre, 2011; Barin-Cruz, 2007 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).
- Le deuxième type de facteurs se rapporte aux besoins stratégiques de l'entreprise, vue comme le centre d'un réseau d'intérêts, et ce sur au moins trois volets : la

¹⁰¹ Facteurs déjà étudiés en détail à la sous-section 2.1.3.

légitimation des activités (ou acceptabilité sociale), l'avantage concurrentiel et l'accès aux ressources (Jones, 1995 ; Post et al, 2002)

c) S'agissant de la dimension verticale du processus

L'intensité de l'engagement de l'entreprise auprès de ses PP dépendra de leur saillance. Seules ou en coalition les PP utiliseront cette saillance pour renforcer le contrôle sociétal exercé sur l'entreprise. Nous avons abordé, précédemment et de façon détaillée, la notion de saillance des PP. Dans la littérature, des tentatives de classification des attributs des PP, en vue d'en déterminer le plus influent, sont observées. En analysant les comités d'organisation de deux grands événements sportifs, (Parent et Deephouse, 2007) ont constaté que le pouvoir était l'attribut le plus influent pour déterminer les perceptions des managers en matière de saillance, suivi par l'urgence et la légitimité. La classification de (Mitchell & Al, 1997) a été enrichie par un attribut supplémentaire, le degré de coopération des parties prenantes, dans les recherches de Savage et al. (1991) et de Frooman (1999). L'existence ou non de coalitions entre parties prenantes détermine le degré de saillance des PP (Driscoll et Starik, 2004; Eesley et Lenox, 2006 ; Parent et Deephouse , 2007 ; Neville et Menguc , 2006; Pajunen , 2006).

Driscoll et Starik (2004) estiment que la saillance des PP est déterminée par un quatrième attribut : la proximité. Cet attribut intègre le proche et le lointain, le court et le long terme, et l'actuel et le potentiel. Ils ont suggéré que les PP plus proches, avec des demandes à court terme et réelles seront plus saillantes aux managers des entreprises. Nous pensons que cet attribut est intégré dans l'attribut de la légitimité. La proximité est une condition pour légitimer une revendication d'une PP. Même si la PP ne bénéficie pas de cette proximité, elle reposera sur une autre PP qui en dispose dans le cadre de coalitions que nous avons expliquées ci-dessus.

A la lumière des différents développements de ce chapitre au sujet de la saillance des PP, nous pouvons retenir l'avis d'Andriof et Waddock (2002) qui estime que la légitimité et le pouvoir constituent les deux principales justifications de la pertinence des relations avec les PP. Il y a lieu, comme le font remarquer (Jones et al., 2007), de considérer deux types de situations : si la culture de PP est centrée sur l'entreprise elle-même (ce qui représente le

souci pour l'entreprise et de ses propres intérêts), le pouvoir aura une plus grande influence sur la saillance, tandis que si la culture de PP est centrée sur les autres (ce qui représente le souci des autres et de leurs intérêts), la légitimité aura une plus grande influence sur la saillance. Ce constat renforce le fait que la saillance est le produit d'attribut des PP et de caractéristiques organisationnelles de l'entreprise et qu'il y a lieu de la considérer sous les deux angles de vues à savoir depuis l'intérieur de l'entreprise et depuis l'extérieur de celle-ci. L'approche de gestion des relations des PP, en fonction de leur saillance mais aussi en fonction des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, est déterminante pour expliquer la diffusion de la RSE. Parmi les caractéristiques organisationnelles nous pouvons rappeler la culture organisationnelle, les valeurs des dirigeants et la gouvernance.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les demandes ou pressions des PP découlent d'une légitimité normative exigeant du dirigeant, dans le cadre d'une relation fiduciaire et d'une obligation de gouvernance élargie, de tenir compte des intérêts de ces PP qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise puisqu'elles subissent un impact qui fonde une la redevabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses PP. Pour plusieurs PP, des mécanismes de régulation et de contrôle sont mis en œuvre pour garantir leurs intérêts. Toutefois dans nombre d'entreprises, la culture organisationnelle appuyée par des valeurs éthiques et morales des managers déterminent la prise en compte des demandes des PP. Une prise en compte qui peut être parfois découplée du niveau de saillance des PP. Les cultures organisationnelles favorables à la RSE ouvrent aux managers des espaces discrétionnaires de prise de décision vis-à-vis des attentes des PP. Cette précision de décision se trouve amplifiée par les valeurs des dirigeants qui sont engagés vis-à-vis à des questions sociétales souvent pertinentes à des PP.

La gouvernance de l'entreprise, son mode d'organisation n'est pas insensible à l'importance de certaines PP qui possèdent des ressources nécessaires à la réussite stratégique de l'entreprise. Les managers exercent une veille sur ces PP pour anticiper leurs demandes et négocient avec elles PP la mise à disposition de ces ressources et sont conscients du contrôle que peuvent avoir les PP, par ce biais, sur les décisions de l'entreprise. Les entreprises, qui s'engagent dans des démarches de certification ou se livrent à des évaluations extra-financières par exemple, sont conscientes de l'importance de changer la façon dont les

demandes des PP sont traitées. Très souvent, dans ces entreprises, la diffusion de la RSE est facilitée par l'appropriation d'outils de veille, d'analyse et de dialogue.

Enfin, hormis ces considérations éthiques et instrumentales, La relation avec les PP dépend de façon considérable de l'ancrage territorial de l'entreprise (Gond et Igalens, 2008). Cet ancrage détermine l'intensité des relations avec une partie des PP comme les employés, les communautés locales, les collectivités et les autorités ou encore les ONG (Marquis et al, 2007). Plus l'ancrage est fort, plus l'entreprise est observée, scrutée et sollicitée. Paradoxalement la barre de légitimité évolue dans le sens que plus l'entreprise pratique la RSE, plus le niveau prérequis et l'effort fourni pour obtenir une légitimité de ses activités augmente. Conscientes de cela les entreprises n'hésitent pas à faire prévaloir tous leurs efforts envers les PP pour renforcer ses relations avec ces PP (salariés, fournisseurs, communautés,...., etc.) et celles qui prescrivent les comportements RSE (autorités, collectivités, bailleurs de fonds,...., etc.)

Le tableau 18 donne une synthèse de l'analyse contextualiste des facteurs relatifs aux parties prenantes qui influencent l'adoption des pratiques RSE. Nous complétons l'énoncé de l'hypothèse H3, H4 et H5 par de nouvelles hypothèses partielles comme suit :

H3 : La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis des PP

H4 : La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis de la société

H3a : Le mode de gouvernance de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE

H3b : La culture et les valeurs managériales de l'entreprise influencent la diffusion des pratiques RSE.

H5 : La saillance des parties prenantes influencent la stratégie de l'entreprise et la diffusion des pratiques RSE.

H5a : Le degré d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses PP influence le degré de saillance de ces PP

H5b : L'ancrage territorial de l'entreprise renforce la saillance des PP

Tableau N°18 : Facteurs de diffusion de la RSE sous l'effet des relations avec les PP

	Contexte		Contenu	Processus		
	Externe	Interne		Acteurs	Interactions	Contrôle
Facteur influençant la diffusion des pratiques RSE	- Nature du secteur d'activité	- Relations avec les PP	- Demandes et attentes des PP - Lois et réglementation - Choix discrétionnaire des managers	- Responsabilité morale des dirigeants vis-à-vis des PP. - Saillance des PP (pouvoir)	- Urgence des demandes des PP (Impact des activités de l'entreprise sur les PP)	- Dialogue avec les PP
Facteurs amplificateurs	- Lois, régulations renforçant la légitimité des demandes des PP	- Concilier éthique et affaires (valeurs des dirigeants)	- Saillance des PP (légitimité des demandes) - Gouvernance	- Saillance des PP (pouvoir et légitimité des demandes) - Rôle des institutions de promotion de la RSE	- Degré de convergence entre les attentes des PP et les intérêts de l'entreprise - Culture organisationnelle - Coalition de PP	- Modalités du dialogue
Facteurs liés aux objectifs attendus des pratiques RSE	- Légitimer les activités - Accès aux ressources	- Faire adhérer les PP internes à la démarche de l'entreprise	- Normaliser les relations avec les PP	- Engagement des PP dans les processus de décision (Gouvernance)	- Performance RSE - Relation équilibrée entre l'entreprise et ses PP.	- Information et reporting RSE

La superposition des résultats des deux analyses, comme le montre le canevas du tableau 19, permet de mieux apprécier les différents items que nous pouvons associer aux variables représentatives des facteurs de diffusion de la RSE et ce à quatre niveaux:

- Au niveau du cadre institutionnel
- Au niveau du secteur d'activité
- Au niveau de la stratégie RSE de l'entreprise
- Au niveau des relations avec les PP

Ce canevas permet d'expliquer la diffusion de la RSE selon les dimensions suivantes:

- Le contexte externe et interne où se diffusent ces pratiques
- Le contenu de la diffusion de la RSE
- La dimension multi-niveaux de diffusion de la RSE à travers le rôle des acteurs, leurs interactions et les activités de contrôle de la diffusion de la RSE.

Enfin, ce canevas permet de fournir cette explication selon trois degrés de maturité de la RSE en se focalisant sur trois catégories de facteurs :

- Les facteurs déterminants la diffusion de la RSE
- Les facteurs amplifiant la diffusion de la RSE
- Les facteurs liés aux objectifs attendus de la diffusion de la RSE

Ainsi le canevas d'analyse épouse parfaitement le modèle conceptuel en tenant compte des trois niveaux d'analyse (institutionnel, organisationnel et individuel), des interactions entre ces trois niveaux, du contenu de la RSE et de ses effets. Notre objectif de recherche n'est pas de comprendre comment les processus d'adoption de la RSE se mettent en œuvre et aboutissent à l'adoption de telle ou telle pratiques ni à comprendre les systèmes de valeurs au sein des entreprises et comment ils concourent à la formation des pratiques RSE. Notre travail se situe plutôt à l'interface entreprise/société en vue d'étudier les facteurs, aux différents niveaux, qui influencent l'adoption des pratiques RSE.

Tableau N°19: Synthèse des facteurs déterminants de la diffusion des pratiques RSE au sein des entreprises

	Contexte		Contenu	Processus		
	Externe	Interne		Acteurs	Interactions	Contrôle
Facteur influençant l'adoption des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitudes liées au Cadre institutionnel - Politiques publiques - Exigences à l'export 	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance - Ancrage territorial - Stratégie de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressions institutionnelles - Demandes et attentes des PP 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement moral des dirigeants vis-à-vis des PP. - Saillance des PP (pouvoir) - Rôle des institutions de promotion de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Urgence des demandes des PP - Attente, utilité ou buts associés aux pressions institutionnelles - Coercitions et incitations institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogue avec les PP - Rôle de l'Etat - Diffusion volontaire
Facteurs amplificateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Lois, régulations renforçant la légitimité des demandes des PP - Pratiques des FMN - Densité des relations inter-organisationnelles (concurrence, coalitions,...) - Nature du secteur d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Concilier éthique et affaires (valeurs des dirigeants) - Degré de convergence entre les intentions de l'entreprise et les pressions institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Latitude financière - Taille et âge - Lois et réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> - Saillance des PP (pouvoir et légitimité des demandes) - Dynamisme des institutions - Culture et valeurs sociétales - Rôle des associations professionnelles et cabinets d'audit - Rôle des ONG 	<ul style="list-style-type: none"> - Mimétisme - Concurrence - Interactions entre les PP - Degré de convergence entre les attentes des PP et les intérêts de l'entreprise - Négociation ou contournement des pressions - Coalition de PP - Culture organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Modalités du dialogue avec les PP - Contrôle effectif de l'Etat (lois, régulations,..) - Réactions institutionnelles (nouvelles valeurs et normes) - Rôle des médias
Facteurs liés aux objectifs attendus des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimer les activités vis-à-vis des PP externes et institutions - Accès aux ressources - Création de nouvelles valeurs et normes institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité institutionnelle pour se protéger des turbulences environnementales - Faire adhérer les PP internes à la démarche de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux pressions les moins contraignantes et qui vont de pair avec les objectifs de l'entreprise - Respect des valeurs sociales ou environnementales 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement des PP dans les processus de décision (Gouvernance) - Création et partage de valeur - Gestion d'innombrables forces conflictuelles potentielles provenant d'une variété d'acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation équilibrée entre l'entreprise et ses PP. - Performance RSE - Quête de légitimité, la sauvegarde ou le maintien de la réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veille et anticipation sur les demandes des PP - Acquiescence envers des pressions ayant une validité sociale

2.2.3. Synthèse des Hypothèses et Modèle préliminaire de la recherche

Nous récapitulons dans cette sous-section notre dispositif conceptuel théorique qui repose sur un ensemble d'hypothèses de recherche (2.2.3.1) illustrées par un modèle conceptuel de la recherche (2.2.3.2)

2.2.3.1. Hypothèses de recherche

Ainsi, notre revue de littérature et notre cadre théorique d'analyse de la diffusion des pratiques RSE, nous amène à formuler ces questionnements sous forme d'hypothèse de recherche.

H1 : Les caractéristiques du cadre institutionnel influencent la stratégie de l'entreprise en matière de RSE.

H1a : L'Etat joue un rôle positif dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel favorable à la diffusion de la RSE

H1b : Les ONG jouent un rôle positif dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel favorable à la diffusion de la RSE

H1c : Les Médias influencent le cadre institutionnel de la diffusion de la RSE

H2 : Les caractéristiques du secteur d'activité influencent la stratégie de l'entreprise en matière de RSE

H2a : La régulation influence la diffusion de la RSE dans le secteur d'activité

H2b : La concurrence la diffusion de la RSE dans le secteur d'activité

H3 : La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis des PP

H4 : La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis de la société

H3a : Le mode de gouvernance de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE

H3b : La culture et les valeurs managériales de l'entreprise influencent la diffusion des pratiques RSE.

H5 : La saillance des parties prenantes influencent la stratégie de l'entreprise et la diffusion des pratiques RSE.

H5a : Le degré d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses PP influence le degré de saillance de ces PP

H5b : L'ancrage territorial de l'entreprise renforce la saillance des PP

Les variables sociodémographiques : Taille, Age et type d'activité de l'entreprise sont, très souvent, utilisées comme variable modératrices dans les recherches en RSE. En effet, ces variables déterminent la capacité et l'expérience de l'entreprise à réagir aux pressions institutionnelles et aux demandes des PP :

- L'effet de la taille a été retenu dans plusieurs recherches récentes (Van der lann et al, 2008 ; Rettab et al, 2009 ; Aras et al, 2010 ; Wang et al, 2010 ; Crisostomo et al, 2011). Il en ressort que les grandes entreprises s'engagent dans des pratiques RSE et les utilisent pour mieux adresser les pressions institutionnelles alors que les petites entreprises leur accordent peu d'importance. (Bureke et al, 1986 cité dans (Waddock et Graves, 1997)) considèrent que plus les entreprises grandissent, plus elles prêtent attention à des facteurs externes et répondent mieux aux attentes des parties prenantes¹⁰².
- L'âge, quant à lui, a été identifié comme déterminant de la capacité d'action de l'entreprise en matière de RSE. Plusieurs recherches récentes, par exemple Rettab et al (2009), prouve l'existence d'une relation positive entre l'âge et la diffusion des pratiques RSE. Ces recherches mettent en avant le fait que plus l'âge s'accroît plus l'engagement RSE est fort du fait de l'ancrage, de la réputation et l'engagement sociétal de l'entreprise et de ses employés génération après génération. (Moore, 2001) met en évidence une relation positive et significative entre l'âge et la performance sociétale de l'entreprise.
- Enfin le type d'activité, il est difficile d'avoir des pratiques de RSE homogènes et unifiées étant données les variations entre secteurs en termes d'exigences de responsabilité (Brammer et Pavelin, 2005). Pigeyre et al. (2005) soulignent que certains secteurs souffrent, en effet, d'une image de marque vis-à-vis de l'opinion publique, ce qui les pousse à chercher, plus que d'autres, à légitimer leurs activités (licence to operate) en s'engageant à réduire leurs externalités négatives. Les spécificités sectorielles peuvent aussi être liées à des conditions structurelles (intensité de main-d'œuvre, impacts importants sur l'environnement, ...), à la visibilité des externalités et impacts négatifs (Allouche et al, 2005), ou encore à la culture métier (Schott-Seraudie et al, 2008).

¹⁰² Cité (Waddock et Graves (1997))

Nous formulons ainsi notre sixième hypothèse de recherche comme suit :

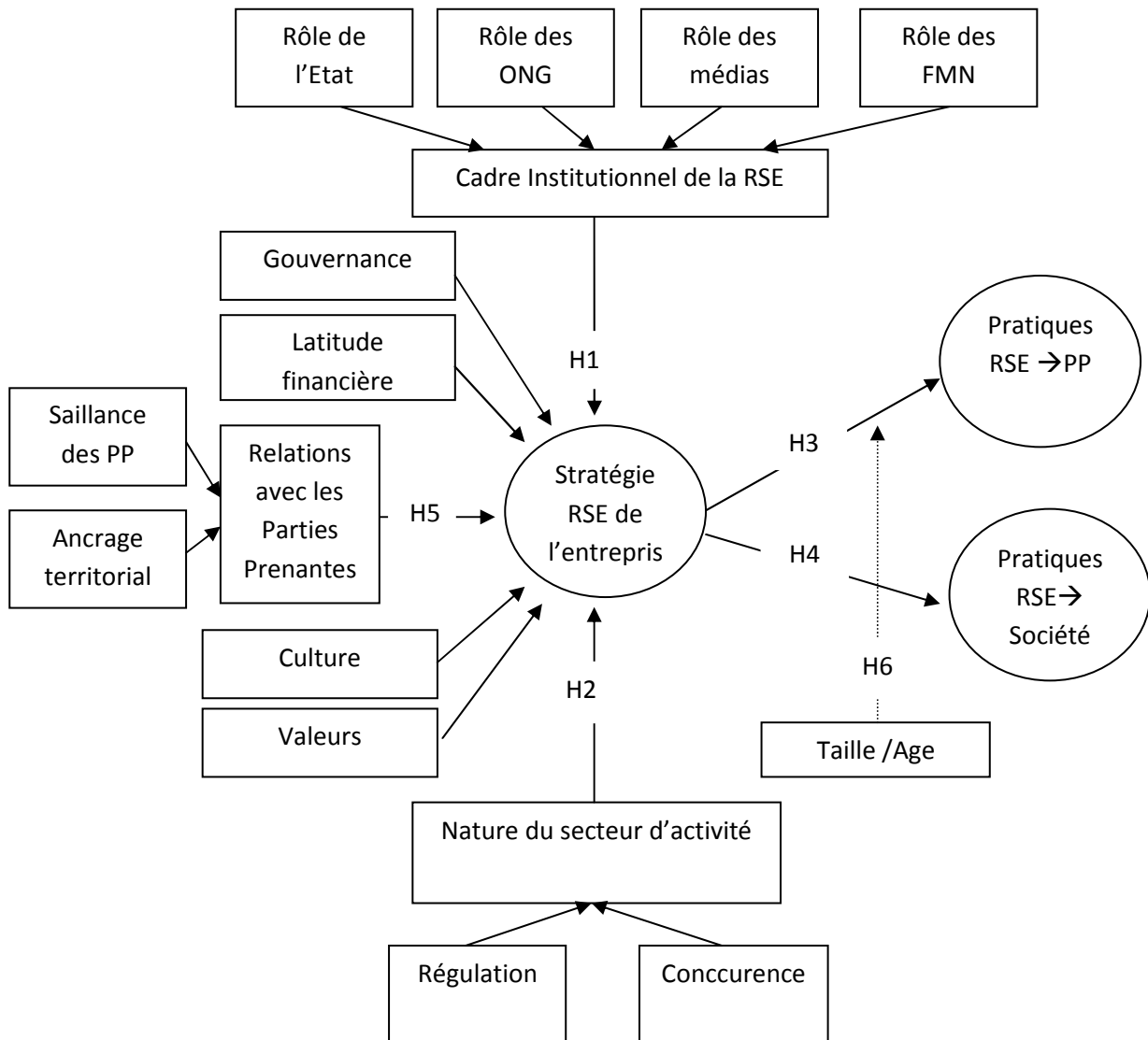
H6 : Les caractéristiques sociodémographiques de l'entreprise (âge, taille type d'activité) influence l'adoption des pratiques RSE.

2.2.3.2. Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel a pour objet de simplifier la réalité en la présentant de manière graphique facile à comprendre. Il permet de fournir, de manière simplifiée et symbolique, un cadre de raisonnement rigoureux pour expliquer une réalité. Les modèles que nous avons passés en revue n'abordent pas les aspects méthodologiques, mais les concepts mobilisés. Ils permettent une analyse plus holistique des facteurs d'adoption des pratiques RSE en identifiant clairement le rôle des acteurs et les effets de leurs interactions. Plus précisément, nous proposons un modèle intégrant, d'une part, les facteurs issus du cadre théorique de la recherche et tenant compte, d'autre part, de la complexité des pressions institutionnelles en jeu et des interactions entre les différents types et niveaux de pressions institutionnelles et aux influences réciproques complexes entre l'entreprise et son contexte (Scott , 2008) . Sur la base de notre cadre théorique, notre modèle intègre les différents niveaux de pressions institutionnelles et d'interactions organisationnelles pour rendre compte des différents facteurs déterminants de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises.

Ce modèle préliminaire, illustré à la figure 17, se fonde sur les variables principales « cadre institutionnel de la RSE », « nature du secteur d'activité », « relations avec les PP » et « stratégie RSE » pour expliquer leurs influences réciproques et leurs interactions pour renseigner sur l'effet des pressions institutionnelles, des dynamiques organisationnelles et des intérêts des acteurs dans un contexte spécifique. Un deuxième niveau d'analyse permet d'étudier l'effet des variables secondaires, issues de la revue de littérature, sur les variables principales et prendre en compte les influences du SAN sur le cadre institutionnel, le développement des relations avec les PP, l'institutionnalisation sectorielle de la RSE et la formation de la stratégie.

Figure 17 : Modèle préliminaire de recherche



2.2.3.3. Synthèse des hypothèses et des variables de la recherche:

Il s'agit ici de définir l'ensemble des différentes variables associées au modèle de recherche et les items correspondants, comme cela est illustré au tableau 20

Tableau N°20 : Synthèse des hypothèses et des variables de la recherche

Niveau d'analyse	Hypothèses de recherche	Variables principales	Variables secondaires	Références théoriques
Institutionnel	H1 : Les caractéristiques du cadre institutionnel influencent la diffusion des pratiques RSE des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre Institutionnel de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle des ONG ▪ Rôle de l'Etat ▪ Rôle des Medias ▪ Pratiques des FMN 	Zyglidopoulos (2002), Simerly(1997), Chih et al. (2010), Aguilera et al. (2007), Campbell (2007), Banerjee et al. (2003), Weaver et al, (1999), Greening et Gray (1994), Fombrun et Shanley (1990), Moon, Chapple (2005), Jamali et al. (2009), (Doh, Howton, Howton, & Siegel, 2010), (Williams & Aguilera, 2008), Brammer, Pavelin & Porter (2009), Victor & Cullen (1988)
Organisationnel	H2 : La nature du secteur d'activité influence la diffusion des pratiques RSE des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nature du secteur d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régulation ▪ Concurrence 	Chih et al. (2010), Campbell (2007), Jones (1999), Bellini (2003), (Igalens et Mancy, 2005), Crane et Matten (2004), Acquier (2007), Margolis et Walsh (2003), Molina et Rhodes (2002), Schmitter et Lehmbruch (1979), Jenkins (2001), (Bansal & Roth, 2000),
Nature de l'entreprise	<p>H3 : La nature de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vs des Parties Prenantes</p> <p>H4 : La nature de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vs de la Société</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie RSE de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture organisationnelle ▪ Valeurs des dirigeants ▪ Gouvernance et discrétion managériale ▪ Latitude financière 	Reynaud (1997), Jones (1999), (Bansal & Roth, 2000), Mathieu et Soparnot (2006), Bensebaa et Beji-Bêcheur(2006), (Jawahar et McLaughlin (2001), Pferrer et al (2008), Jamali et al. (2009), Jones (1995). Egri et al. (2006), Quairel et Auberger (2005), (Gond et al, 2010), Perez (2009), Crane et Matten (2004). Jones (1995), Post et al. (2002), Bon, Lacroux, Teller, Van der Yeught (2013), Taoufik (2014), Graves & Waddock (1994, 1997)

Niveau d'analyse	Hypothèses de recherche	Variables principales	Variables secondaires	Références théoriques
Relations avec les Parties prenantes	H5 : La saillance des parties prenantes influencent la nature de l'entreprise et son engagement vis-à-vis des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relations avec les PP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saillance des parties prenantes ▪ Ancrage territorial 	Mitchell, Agle et Wood (1997), (Andriof et Waddock, 2002), Parent et Deephouse (2007), Driscoll et Starik (2004), Neville et Menguc (2006), Eesley et Lenox (2006), Freeman (2010). Gond et Igalens (2001), (Schuler & Cording, 2006), (Lev et al., 2010), (Boal & Peery, 1985; Brammer & Millington, 2008; Greening & Gray, 1994; Henriques & Sadosky, 1999; Sharma & Henriques, 2005; Stevens, Steensma, Harrison et Cochran, 2005)
Variables sociodémographiques	H6 : Les caractéristiques sociodémographiques de l'entreprise (Activité, Age et taille) influence l'adoption des pratiques RSE.		Activité, Taille, Age	Bonouni (2011), Rettab et al (2009), Moore (2001), Brammer et Pavelin (2005), Allouche et al. (2005), Aras et al. (2010), Wang et al (2010), Crisostomo (2011), Hollandts et Bertrand (2012), Van der lann et al (2008), Bureke et al. (1986)

Synthèse de l'auteur

2.2.3.4. Opérationnalisation des variables

Pour permettre la mesure des variables indépendantes et les variables dépendantes, il est nécessaire de leurs associer des items ou indicateurs de mesure. Ces indicateurs, à ce stade théoriques, feront l'objet d'une vérification de validité et de fiabilité dans la phase empirique.

Opérationnalisation des variables indépendantes :

Maintenant que les variables sont définies, il est nécessaire de définir les items ou les indicateurs de mesure qui vont permettre de collecter les informations nécessaires pour évaluer et tester les hypothèses et le modèle de recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Les items sont choisis à partir des résultats de l'analyse théorique des facteurs de diffusion de la RSE (Tableau 19) ; Ils sont ensuite regroupés en fonction du niveau d'analyse et rattachés aux variables du modèle conceptuel. Ces items sont traduits en énoncés formulés sous forme d'affirmations simples. Les formulations sont empruntées aux travaux antérieurs après adaptation (Campbell, 2007, Boussoura 2012, Taoufik 2014,...). Chaque item a été formulé de façon à reprendre l'effet analysé dans le cadre théorique. L'objectif est de permettre, par la suite dans la phase empirique, aux répondants de fournir cognitivement, une réponse claire avec le moindre effort mental (Goodhue, 1998).

S'agissant des variables au niveau institutionnel, les items associés aux variables sont définis comme suit :

Tableau N°21 : Items relatifs à la variable « Cadre institutionnel de la RSE »

Variables	Items
Cadre institutionnel de la RSE	Les activités organisées par les associations promouvant la RSE permettent de renforcer la sensibilité et l'engagement sociétal
	Les activités des cabinets de certification et de conseil permettent la disponibilité des experts RSE et facilitent l'engagement des entreprises dans des pratiques RSE
	Les exigences de notation extra-financière par les investisseurs poussent les entreprises à mettre en œuvre des pratiques RSE
	Le développement de cursus de formation en RSE permet de renforcer l'engagement RSE des collaborateurs (nouveaux lauréats ou collaborateurs en formation continue
	La diffusion des démarches de certification et de labélisation en matière de RSE favorise la mise en œuvre des pratiques RSE

Rôle de l'Etat	Plus l'Etat décrète des mesures sociétales incitatives, plus les entreprises s'engagent dans des pratiques RSE
	L'Etat encourage les entreprises à s'engager dans des pratiques RSE pour qu'elles soient compétitives
	L'Etat encourage les pratiques RSE des entreprises par la mise en place d'un organisme institutionnel de veille et de contrôle
	Le système politique, à travers ses institutions, permet de promouvoir l'adoption des pratiques RSE par les entreprises
	Le degré de modernisation et de développement économique permet de consolider les pratiques RSE des entreprises
Rôle des ONG :	Les ONG mobilisent et persuadent l'entreprise à mettre en œuvre des pratiques RSE
	Les ONG mobilisent les PP pour revendiquer la mise en œuvre de pratiques RSE
Rôle des médias :	L'intérêt des médias pour l'entreprise et ses activités la pousse à mettre en œuvre des pratiques RSE
	Les médias sont capables d'améliorer ou dévaloriser la réputation de l'entreprise et peuvent appuyer les revendications des PP
Rôle des FMN	Les entreprises locales imitent les pratiques RSE des filiales des firmes multinationales qui deviennent une source d'apprentissage en mobilisant l'expérience de leurs maisons-mères
Rôle des FMN	Les filiales des multinationales sont une source d'apprentissage pour leurs fournisseurs et sous-traitants locaux des pratiques RSE

S'agissant des variables au niveau du secteur d'activité, les items associés aux variables sont définis comme suit :

Tableau N°22 : Items relatifs à la variable « Nature du secteur d'activité »

Variables	Items
Nature du secteur d'activité :	Le secteur d'activité est considéré comme ayant des impacts (économiques, sociaux et environnementaux) importants
	La nature du secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire) détermine l'étendue et la nature des pratiques RSE des entreprises
	Dans le secteur d'activité les impacts des activités peuvent nuire à l'image et à la réputation de l'entreprise
	Plus le secteur véhicule des valeurs sociétales, plus les entreprises du secteur mettent en œuvre des pratiques RSE
	Les entreprises sont actives dans l'adoption de critères sociétaux au sein du secteur d'activité comme condition d'accès au marché
	Les associations professionnelles jouent un rôle dans l'accompagnement (formation, outils et guides,..) des entreprises membres pour mettre en œuvre des pratiques RSE
	Les associations professionnelles permettent le réseautage et l'influence mutuelle entre les dirigeants pour la mise en œuvre des pratiques RSE
	Les associations professionnelles permettent à l'entreprise de participer aux processus de concertation publique en matière de décisions relatives à la RSE

Régulation :	L'action des organismes de régulation favorise les pratiques RSE des entreprises du secteur
	Plus la régulation (réglementations sociales et environnementales) de votre secteur est forte, plus les entreprises s'engagent dans des pratiques RSE est fort
	La pression des clients internationaux et des opérateurs du commerce international (Courtiers, Négociants, Intermédiaires, ...) pousse les entreprises à mettre en œuvre des pratiques RSE
	La pression des clients internationaux et des opérateurs du commerce international (Courtiers, Négociants, Intermédiaires, ...) pousse les entreprises à mettre en œuvre des pratiques RSE.
	Plus les entreprises du secteur exportent plus ils mettent en œuvre des pratiques RSE
Concurrence :	Plus la concurrence est intense, plus les entreprises mettent en œuvre des pratiques RSE (puisque il s'agit d'un moyen de différenciation
	Plus le degré de mimétisme est fort (les entreprises se copient les bonnes pratiques), plus les entreprises mettent en œuvre des) pratiques RSE

S'agissant des variables relatives aux relations avec les PP, les items associés aux variables sont définis comme suit:

Tableau N°23 : Items relatifs à la variable « Relations avec les PP»

Variables	Items
Relations avec les PP :	Les PP sont consultés avant de décider de mettre en œuvre des pratiques RSE
	L'entreprise organise la veille sur les demandes des PP
	L'entreprise met en œuvre des projets ou elle implique les PP
	L'entreprise participe (encadrement, financement) à des projets menés par ses PP social)
	Une information régulière sur les pratiques RSE est fournie aux PP de façon formelle et à leur demande (rapport RSE, Bilan,..)
	Les demandes d'information provenant des PP sont traitées favorablement par l'entreprise
Saillance des PP :	Pouvoir des parties prenantes
	Légitimité des demandes des parties prenantes
	Urgence des demandes des parties prenantes
Ancrage territorial :	La relation de l'entreprise avec la communauté et les autorités locales favorisent les pratiques RSE
	L'implantation de l'entreprise dans une région à fort besoins sociétaux favorise les pratiques RSE

S'agissant des variables au niveau de la stratégie de l'entreprise, les items associés aux variables sont définis comme suit :

Tableau N°24 : Items relatifs à la variable « Stratégie RSE de l'entreprise »

Variables	Items
Stratégie RSE de l'entreprise :	Les pratiques RSE permettent d'améliorer la position concurrentielle et développer une image responsable
	Les pratiques RSE permettent d'identifier des segments d'activités responsables
	Les pratiques RSE aident l'entreprise à lancer de nouveaux produits et à accéder à de nouveaux marchés
	Les pratiques RSE sont utilisées pour améliorer la relation avec la communauté/autorités publiques
	Pour atténuer l'impact de ses activités, l'entreprise s'implique dans des pratiques RSE
	Les pratiques RSE permettent à l'entreprise d'atténuer le degré de surveillance (contrôles, inspections) de l'administration du respect des exigences de la licence à opérer
	L'entreprise propose et œuvre pour l'adoption ou l'évolution de la réglementation ou des normes relative à la RSE
	Pour améliorer la relation avec la communauté/autorités publiques, votre entreprise met en œuvre des pratiques RSE
Gouvernance	Plus la vision de la gouvernance adoptée par l'entreprise est large (ensemble des parties prenantes) plus elle s'engage dans pratiques RSE
	Les mécanismes de gouvernance ouvrent des espaces de liberté stratégiques aux dirigeants pour engager des pratiques RSE
Culture organisationnelle	L'organisation et la certification selon des normes ISO fondent une culture favorable à la RSE
	Le style de leadership, la culture et les valeurs de l'entreprise favorisent les pratiques RSE
Valeurs	Les valeurs et motivations personnelles des dirigeants les incitent à engager des pratiques RSE
	Les considérations morales déterminent l'importance accordée par les dirigeants aux pratiques RSE
Latitude financière	La croissance de l'activité de l'entreprise encourage celle-ci à mettre en œuvre des pratiques RSE
	Une bonne situation financière encourage l'entreprise à engager des pratiques RSE

Opérationnalisation des variables dépendantes

Il y a lieu de rappeler ce qui a été exposé dans la revue de littérature, à savoir que la mesure des pratiques RSE a fait l'objet de plusieurs recherches qui ont proposé une multitude d'outils de mesures. En effet la complexité du concept de la RSE et son caractère multidimensionnel vu la large variété des niveaux et des éléments d'analyse rend sa mesure aussi complexe (Wood, 1991 ; Aupperle et al, 1985). Dans beaucoup de

recherches, des mesures unidimensionnelles ont été mobilisées ce qui ne permet pas de couvrir ces diverses questions. Au Maroc, le moyen aujourd'hui le plus utilisé est la charte de la CGEM qui évalue les entreprises selon 9 domaines de la RSE ce qui permet déjà une première approche multidimensionnelle de la RSE. Ces 9 domaines couvrent 36 critères ou items relatifs à chaque famille de pratiques. Les items de chaque axe de la charte ont servi de base pour élaborer le questionnaire utilisée pour étudier les pratiques RSE. Pour pouvoir utiliser ce dispositif, il a été procédé à deux ajustements de la classification des items de la charte de la CGEM :

- En premier lieu, le seul item prévu pour l'axe prévention de la corruption a été intégré au niveau de l'axe Gouvernance d'entreprise
- En second lieu, les items relatifs à la communication et au reporting RSE ont été regroupés dans un axe supplémentaire, que nous avons rajouté, appelé « Pratiques de Communication et de reporting ».

Enfin ces 9 axes ont été intégrés dans deux familles de pratiques et qui ont données lieu à deux variables dépendantes. La première famille couvre 5 domaines qui se focalisent sur 5 parties prenantes clés à savoir les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté, Cette famille de pratiques est couverte par la variable « Pratiques RSE vis-à-vis des PP ». La deuxième famille couvre 4 domaines qui portent sur 4 questions sociétales au sujet des quelles, les entreprises marocaines reçoivent des pressions externes significatives depuis quelques années à savoir les droits de l'Homme, la lutte contre la corruption, la saine concurrence et la protection de l'environnement. Cette famille de pratiques est couverte par la variable « Pratiques RSE vis-à-vis de la Société». Ainsi les 9 domaines de la RSE ont été reliés soit à une variable qui représente soit une partie prenante soit une question sociétale (Tableau 25).

S'agissant de la variable « Pratiques RSE vis-à-vis des PP», les items associés aux variables sont définis comme suit :

Tableau N°25 : Items relatifs aux variables relatives aux « Pratiques RSE »

Domaine de la RSE (PP ou de la Société)	Items retenus
Droits de l'Homme (Société)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respect de la liberté d'association et le libre exercice du droit syndical 2. Interdiction de tout recours direct ou indirect au travail des enfants de moins de 15 ans 3. Promotion de l'égalité des chances entre les genres et prévention de la discrimination
Conditions de l'Emploi (Employés)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévention des conflits et promotion de la négociation collective 2. Développement des compétences et amélioration de l'employabilité des salariés 3. Respect strict des obligations légales relatives aux déclarations sociales des salariés 4. Recours très limité aux contrats atypiques ou précaires (usage abusif de l'intérim, CDD,..) 5. Respect des exigences légales et réglementaires relatives aux conditions d'hygiène et de sécurité 6. Respect strict de la législation relative à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (assurance accidents de travail, déclaration des accidents,..)
Protection de l'Environnement (Société)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définition, dans des termes et selon des modalités adaptées à l'entreprise, d'un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel 2. Utilisation des énergies renouvelables 3. Evaluation et réduction des impacts environnementaux des projets d'investissement 4. Maitrise des impacts environnementaux des flux entrants et sortants 5. Définition et maitrise des plans pour les situations d'urgence
Gouvernance (Actionnaires)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévention et Interdiction de tout comportement de corruption ou de non-respect des règles d'éthique 2. Garantie des droits de vote et traitement équitable des actionnaires et respect des compétences et des prérogatives des organes de gouvernance 3. Définition des règles claires et transparentes de nomination, d'évaluation et de rémunération des dirigeants 4. Conformité aux obligations fiscales et renforcement des dispositifs de contrôle interne et de revue des risques par des audits et des certifications des comptes
Loyauté des pratiques (Concurrents)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interdiction d'entente sur les prix, de soumissions concertées ou des restrictions à la production 2. Interdiction de la contrefaçon 3. Interdiction des pratiques de sous-facturation

S'agissant de la variable « Pratiques RSE vis-à-vis de la société », les items associés aux variables sont définis comme suit :

Tableau N°25 (Suite) : Items relatifs aux variables relatives aux Pratiques RSE

Domaine de la RSE (PP ou de la Société)	Items retenus
Intérêts des Consommateurs (Clients / Consommateurs)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sécurité des produits et des services et veille sur la santé des consommateurs 2. Définition de procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges 3. Prévention d'affirmations publicitaires mensongères ainsi que des omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales 4. Respect de la vie privée des clients et des consommateurs et protection des données personnelles
Promotion de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement PP (Fournisseurs)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoption de critères d'achat relatifs à la régularité des comptes des fournisseurs et sous-traitants auprès des organismes de sécurité et de protection sociale, à la protection de la sécurité de leurs salariés, et au respect de l'âge minimal de l'accès à l'emploi 2. Assistance technique et coopération par des liens contractuels durables, dans le respect des règles concurrentielles, avec les fournisseurs et sous-traitants engagés dans la RSE
Engagement et Développement Sociétal Société	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribution au développement humain et économique des collectivités territoriales de l'entreprise et amélioration du cadre de vie des riverains 2. Encouragement de l'emploi local et de la formation des salariés des régions et des sites d'implantation de l'entreprise 3. Facilitation de l'accès, pour les populations locales, aux produits et services de l'entreprise présentant un caractère d'intérêt général 4. Contribution à toute initiative de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou des maladies, à la lutte contre la pauvreté, l'analphabétisme, les inégalités de développement régional ou, de façon générale, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs
Communication et reporting Société	<ol style="list-style-type: none"> 1. Information précise sur les critères et les modalités et les résultats de l'évaluation professionnelle des employés 2. Communication des conclusions de la revue des risques de l'entreprise 3. Communication des performances environnementales et coopération avec les collectivités locales et les autorités publiques 4. information fiable et sincère sur les résultats et les perspectives de l'entreprise 5. Information claire et exacte, dans des termes accessibles, sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services

Conclusion du chapitre

La RSE est un concept complexe et protéiforme, sa perception est variable à travers l'espace et le temps. Les définitions et les conceptions de la RSE, présentées dans ce chapitre, reflètent la façon dont la théorie a émergé, évolué et s'est développée sans toutefois donner un sens unique et uniforme au concept de la RSE. Elles dépendent de l'environnement institutionnel, socio-économique et culturel, de la structure des entreprises, de la personnalité de leurs dirigeants, du dynamisme des parties prenantes et de la Société civile. Pour mieux cerner ces facteurs, plusieurs concepts ont été mobilisés, tels que le cadre institutionnel, le champ organisationnel et les PP au sein de deux théories, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. La théorie des systèmes d'affaires nationaux a été utilisée pour analyser le cadre institutionnel de la RSE.

La TNI et ses développements expliquent les facteurs, souvent qualifiés de pressions, du cadre institutionnel et du champ organisationnel qui déterminent l'adoption des pratiques RSE. Ils fournissent également une explication des différents types de réponse de l'entreprise. La TPP complète la TNI en fournissant des explications du comportement de l'entreprise face à une partie de ces pressions et en particulier face aux demandes et attentes des parties prenantes. Le concept de saillance des PP et les approches de gestion des PP permettent d'expliquer l'intensité et la nature des relations de l'entreprise avec ses PP. La TPP renseigne aussi sur les facteurs qui poussent les managers à tenir compte des attentes et des demandes des PP.

La recherche sur la RSE suit actuellement une tendance de contextualisation dans le monde. C'est le cas pour cette recherche qui poursuit l'objectif d'expliquer l'effet déterminant des facteurs identifiés et tenir compte, en outre, de la multiplicité des acteurs et de leurs interactions. Pour cela un canevas de contextualisation a été développé. Ce canevas s'appuie sur le cadre théorique général pour étudier la diffusion de la RSE selon trois dimensions : les niveaux d'analyse, les interactions des acteurs et la maturité des démarches RSE. Ce travail de contextualisation a permis d'établir plusieurs hypothèses et d'identifier plusieurs facteurs déterminant la diffusion de la RSE aux niveaux : institutionnel, organisationnel, individuel et des relations avec les PP. Après un rappel des principaux modèles explicatifs de la diffusion de la RSE, et sur la base des hypothèses de

recherche, un modèle conceptuel préliminaire a été proposé. Enfin, maintenant que le cadre théorique de la recherche est prêt, il y a lieu de présenter la conception de la recherche sur le plan empirique et la méthodologie qui sera adoptée pour aborder le terrain de recherche.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Introduction du chapitre

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude sur le terrain de recherche. Il revêt une importance particulière par la position intermédiaire qu'il occupe entre le cadre théorique élaboré aux chapitres 1 et 2 et l'étude empirique de la recherche réalisée aux chapitres 4 et 5. Cette étude empirique a pour objectif principal d'étudier et de tester un modèle explicatif de la diffusion de la RSE dans le contexte marocain. La qualité de la méthodologie affecte fortement la réponse apportée aux questions de la recherche. Il y a lieu alors de choisir la manière d'atteindre cet objectif, autrement dit, quelle va être la démarche ? (Meyssonier, 2005). Ainsi, la conception et la méthodologie proposées permettent d'inscrire cette recherche dans un certain registre scientifique et académique (Thiéart et al, 2014). Pour ce faire, elles combinent des approches et des méthodes qualitatives et quantitatives pour capitaliser sur les forces des unes et limiter les effets de la faiblesse des (Cameron & Miller 2007). En ligne avec la proposition de Creswell, Plano (2007), la conception de la recherche comprend 2 phases interconnectées. La première utilise une méthodologie qualitative pour affiner les hypothèses issues de la revue de littérature et valider le modèle préliminaire de recherche. La deuxième utilise une étude quantitative pour tester la validité des hypothèses et du modèle de recherche. Ce chapitre se compose donc de 3 sections :

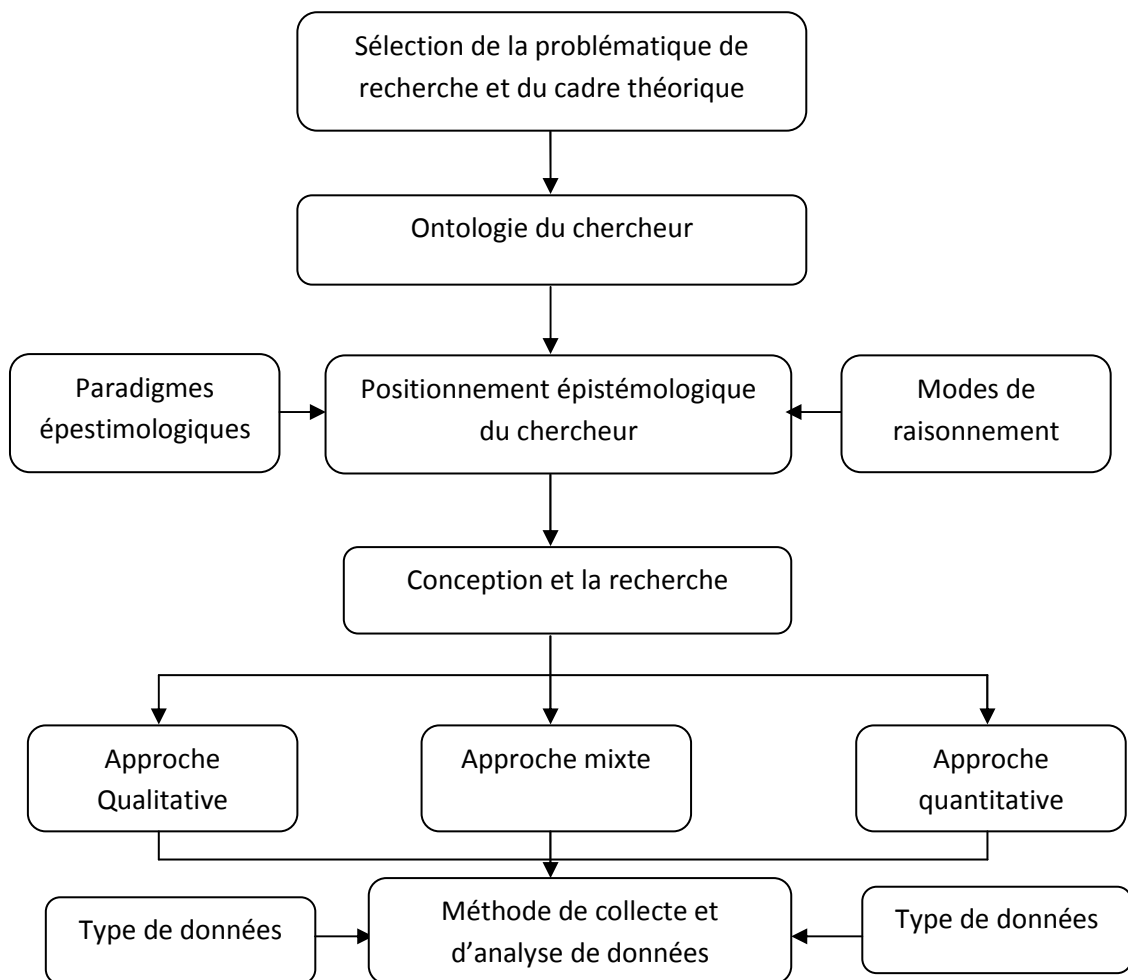
- Section 3.1 : Revue des différents paradigmes théoriques et positionnement de la recherche
- Section 3.2 : Revue des différentes approches méthodologiques et proposition de la conception de la recherche
- la section 3.3 : Méthodes de collecte, d'analyse de données et les critères de fiabilité et de validité des résultats

3.1. Paradigmes épistémologiques et positionnement de la recherche

Toute recherche traduit une vision du monde, mobilise des méthodes et des outils, et propose des résultats visant de prédire, prescrire et comprendre la réalité. Le choix du paradigme épistémologique de la recherche conditionne les pratiques utilisées par le chercheur ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées. Le

questionnement épistémologique fait partie intégrante de la construction d'un projet de recherche comme le souligne Martinet (1980) : « *la réflexion épistémologique est substantielle à la recherche qui s'opère* ». Le chercheur doit, à tout moment, pouvoir légitimer et défendre sa recherche sur le phénomène étudié (Wacheux, 1996). Le choix d'un paradigme épistémologique, dans lequel le chercheur inscrit sa recherche, est un acte fondateur et fondamental dans le sens où il conditionne la validité et la légitimité de la recherche (Perret et Séville, 2008). En suivant le cheminement de la figure 18, ce choix se fait parmi plusieurs paradigmes, il dicte une conduite de la recherche et des techniques de recueil et d'analyse des données (Wacheux, 1996).

Figure 18 : Comment déterminer une approche de la recherche (McMurray, 2010)



3.1.1. Les différents paradigmes épistémologiques

Les paradigmes constituent le moyen par lequel le chercheur voit le monde et adopte les méthodes par les quelles il conduit sa recherche. Le tableau 26 propose une synthèse des définitions de la notion de paradigme.

Tableau 26: Définitions de paradigme

Auteur	Définitions
(Babbie, 1995)	Un paradigme est un point de vue qui donne aux chercheurs une façon de voir le monde.
(Lincoln et al, 2011)	Un paradigme est un système de croyances ou une vue du monde qui guide les chercheurs.
(Kuhn, 1970)	Un paradigme est un cadre de croyances, de valeurs, d'orientations, et de techniques partagées par les membres d'une communauté professionnelle donnée.

Le choix d'un paradigme approprié est essentiel pour une réussir toute recherche. Un paradigme comprend des hypothèses ontologique, épistémologique et méthodologique. Ces hypothèses forment le cadre de la recherche et définissent le rôle du chercheur.

L'ontologie est l'hypothèse fondamentale qui définit la forme et la nature du réel et qui spécifie "comment" et "pourquoi" il existe (Lincoln et al, 2011; Bryman and Bell 2007). L'épistémologie est une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance, elle est devenue synonyme de la philosophie des sciences (Wacheux, 1996).

L'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967). Elle est l'étude des processus d'élaboration et de validation des connaissances (Thietard, 2014), elle permet au chercheur de répondre à trois questions : qu'est-ce que c'est la connaissance ? Comment est-elle élaborée (hypothèses fondatrices) ? Et comment justifier le caractère valable de la connaissance ? L'épistémologie ne doit pas être confondue avec la méthodologie.

La méthodologie qui étudie les méthodes d'élaboration des connaissances est une branche de l'épistémologie. La Méthodologie définit comment le chercheur mène ses investigations et les techniques utilisées pour collecter et analyser les données nécessaires à la recherche (Lincoln & al, 2011; Zikmund 2003). En sciences sociales, les méthodes utilisées découlent de plusieurs paradigmes de la recherche. Perret et Séville (2008) reconnaissent trois principaux paradigmes en sciences de gestion : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Chacun de ces paradigmes repose sur une certaine vision du réel, un certain statut de la connaissance et son mode de production. Selon (Girod-Séville, Perret, 2008 cité dans (Avenier & Schmitt, 2008)) : *"le projet du positivisme est d'expliquer la réalité ; pour l'interprétativisme, ce sera avant tout de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire"*.

3.1.1.1. Le paradigme positiviste :

Ce paradigme comprend deux branches : le positivisme logique dont les hypothèses sont établies¹⁰³, et les autres paradigmes post-positivistes dont les définitions restent incomplètes et souffrent de manque de consensus. Pour les positivistes, la connaissance ne peut trouver son origine que dans l'expérience directe, ils privilégient le raisonnement inductif, il s'agit de partir de l'observation de faits particuliers pour remonter à des lois générales. Popper (1963, 1979) a proposé pour éviter les résultats erronés aux quels peut aboutir l'induction, d'utiliser une méthode déductive et plus particulièrement hypothético-déductive (la théorie à ses yeux précède l'expérience). Une théorie doit pouvoir être réfutée par l'expérience, rejetant l'idée de la vérification empirique d'une théorie. L'approche poppérienne a été mise en cause par d'autres auteurs qui pose le problème de la pertinence des méthodes forgées par la mécanique rationnelle pour la recherche en science humaine (Martinet, 1980). Ces chercheurs, avancent l'effet du contexte : chaque situation est singulière et évolutive avec des phénomènes étudiés qui sont complexes ce qui compromet une approche basée sur la réfutation.

¹⁰³ Dans un projet de recherche, une hypothèse de travail est une hypothèse postulée dans le cadre du projet considéré et que ce projet ne vise pas à questionner

Les paradigmes post-positivistes sont nés des critiques adressées au positivisme, comme le réfutationnisme¹⁰⁴ ou l'incommensurabilité¹⁰⁵, et les amendements apportés à ce paradigme. Pour répondre à ces critiques, Huberman et Miles (2003) ont proposé le positivisme aménagé. Les conclusions de la recherche sont probables tant qu'elles ne sont pas réfutées. La vérification est probante et seule la réfutation des hypothèses est concluante (Gephart, 2004). Dans ce courant de recherche, le paradigme de positivisme aménagé est le plus mobilisé dans les sciences sociales dans les recherches récentes, il comprend :

- Le réalisme scientifique qui ne rejette pas totalement les principes du positivisme (Hunt, 1990, 1991)
- Le réalisme critique défini comme « *une philosophie post-positiviste* » (Bisman, 2010) ou comme « *une des formes les plus courantes du post-positivisme* » (Trochin, 2006). Le réalisme critique est aussi rattaché aux travaux de Bhaskar à travers son réalisme transcendantiel (Bhaskar, 2013).

Enfin, pour les positivistes l'objet de la recherche est isolé des perturbations de son contexte ce qui permet à la recherche de converger vers la vérité et expliquer le réel comme il est. Cette condition n'est pas réalisable pour tous les objets de recherche d'où la pertinence des paradigmes post-positivistes. Selon (Ricucci, 2010), l'erreur peut exister en post-positivisme. Les post-positivistes estiment que le chercheur doit rechercher une objectivité maximale et approcher de plus près la réalité en contrôlant les conditions de réalisation de la recherche comme la collecte de données, multiplier les méthodes.

3.1.1.2. Le paradigme constructiviste :

Ce paradigme comprend le constructivisme radical (Piaget, 1967 ; Von Glasersfeld, 2001) et le constructivisme conceptualisé par Guba et Lincoln (1998) cité dans (Avenier & Schmitt, 2011). Ils ont les mêmes hypothèses épistémiques mais ils ont des hypothèses

¹⁰⁴ Selon Popper (1963), il n'existe pas de critère de vérité mais des critères de progrès dans l'obtention de l'approximation de la vérité d'où le principe de corroboration (l'absence de réfutation corrobore la loi générale) et il y a un lien entre le degré de corroboration et la proximité de la vérité (ce qu'il appelle la vérisimilitude)

¹⁰⁵ Selon Kuhn, Feyerabend et Lakatos (...) Incommensurabilité veut dire que les concepts sur lesquels on peut comparer les théories (anciennes et récentes) ne partagent aucune mesure commune possible.

ontologiques différentes : Le constructivisme radical se base sur les travaux du philosophe James (1912) cité dans (Stenner, 2011), il a pour hypothèses :

- Le réel connaissable découle de l'expérience humaine de la résistance aux actions. Nul ne peut prétendre connaître un réel possible en soi. La véracité des hypothèses fondées sur l'existence et la nature d'un réel ne peut jamais être prouvée. Le réel ne peut être connu qu'en fonction des perceptions qu'il induit.
- Il y a interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie. La recherche dépend ainsi du chercheur, son histoire et son projet de connaissance
- La connaissance d'un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience et donc la connaissance qui en découle.

La connaissance produite ne vise pas à expliquer le fonctionnement d'un réel et sa légitimité ne provient pas de son adaptation fonctionnelle. Cette connaissance doit convenir à l'expérience du chercheur et lui offrir des repères viables pour agir intentionnellement avec les acteurs par rapport au phénomène étudié. La posture dépend de l'expérience du chercheur, de la situation, de sa compréhension, de sa représentation. La généralisation de la connaissance se fait d'une façon conceptuelle en développant des connaissances génériques (Glaser, 2004 cité dans (Avenier & Thomas, 2012); Tsoukas, 2009). Ces connaissances peuvent être développées à partir de matériaux empiriques de sources diverses (entretiens, observations in situ, courriers,...). Comme dans le réalisme critique les connaissances peuvent exprimer des relations plausibles aux similarités et disparités perçues entre les manifestations du phénomène étudié, elles peuvent être identifiées par abduction.

3.1.1.3. Le paradigme interprétativiste

Ce paradigme s'inscrit dans la phénoménologie (Husserl, 1970 ; Schutz, 1987) et privilégie des méthodes herméneutiques et ethnographiques, il repose sur les hypothèses suivantes :

- La connaissance est l'expérience vécue ou l'expérience de la vie
- La connaissance est liée à la situation et au chercheur qui l'expérimente
- L'intention a un pouvoir constitutif dans l'expérience et donc dans la construction des connaissances (Sandberg, 2005 cité dans Avenier & Thomas, 2015 ; Yanow, 2006)

- Il y a des hypothèses ontologiques et il n'y a pas un réel objectif indépendant du chercheur

Sandberg (2005) postule que les différents participants à une situation peuvent s'accorder pour attribuer une certaine signification à cette situation (réalité objective intersubjective). Cette réalité dépend des expériences des participants en relation avec la situation et les significations qu'ils lui donnent. Le processus de la création d'une connaissance est inhérent à l'appréhension du sens de la réalité perçue par les acteurs. Donc, il ne s'agit pas de l'expliquer mais de la comprendre via les interprétations faites par les acteurs (Thiétart et al, 2014). A ce propos, Pourtois et Desmet (1988), cités par Mbengue et VandangeonDerumez (1999) soulignent que le courant interprétativiste développe une démarche qui prend en considération les attentes, les motivations, les raisons, les intentions et les croyances des acteurs, et qui met l'accent beaucoup plus sur les pratiques que sur les faits. En fait, les interprétativistes distinguent entre l'explication et la compréhension. Ce statut privilégié et attribué, par ce courant, à la compréhension est basé sur la notion de «*verstehen*» développée par Weber (1965) et qui signifie «*comprendre*». Cette notion est liée à deux niveaux d'appréhension qui constituent la base du processus de la création d'un savoir. Dans un premier niveau, les acteurs interprètent et essaient de comprendre le cadre général qui les entoure au cours de leur vie quotidienne. Dans un deuxième niveau et d'une manière plus restrictive, la notion de «*verstehen*» se rapporte au processus via lequel le chercheur procède à l'interprétation des significations. Celles-ci sont subjectives et constituent la base des comportements étudiés (Lee, 1991).

Les connaissances générées sont essentiellement descriptives ayant pour objectifs :

- Comprendre comment les interprétations ont été élaborées à partir d'un matériau empirique
- Donner le plus d'informations pour faciliter la mobilisation des connaissances dans un autre contexte

Les interprétativistes refusent la généralisation statistique (Yanow, 2006) même en présence de certaines régularités. La généralisation possible ne concerne que les processus d'interprétation, de construction de sens et de communication.

3.1.2. Positionnement de la recherche

Positionner la recherche signifie de s'inscrire dans un paradigme épistémologique (3.1.2.1) et de choisir un mode de raisonnement (3.1.2.2).

3.1.2.1. Choix du paradigme épistémologique

Le paradigme positiviste a traditionnellement dominé la recherche en sciences de gestion. Ce paradigme s'est traduit par le développement de la théorie qui n'est pas fondée sur des données observables (Yin, 2003). C'est pourquoi, au cours des trois dernières décennies, un nombre croissant de chercheurs adoptent les paradigmes post-positivistes (McMurray, 2010). (Perret et Girod-Séville, 2003 cité dans (Avenier & Schmitt, 2008)) considèrent que le chercheur peut adopter trois types de positionnement : unique, multiple ou aménagé. (Girod-Séville et Perret, 2008 cité dans (Avenier & Schmitt, 2008)) avancent que de nombreux chercheurs empruntent *"des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée"*. Depuis la fin des années 2000, le paradigme de positiviste aménagé est de plus en plus utilisé dans les recherches en sciences de gestion (management, entrepreneuriat, système d'information, etc.)

Huberman et Miles (2003) avancent que *"aucune étude ne se conforme exactement à une méthodologie standard ; tout le monde demande au chercheur d'aménager la méthodologie en fonction des particularités du contexte"*. Ainsi pour ces auteurs « *Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous : ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements sociaux prennent telle ou telle forme. [...] Notre conviction qu'il existe des régulations sociales, amène un corollaire : notre tâche consiste à les formuler aussi précisément que possible, en restant attentif à leur portée et à leur généralité, ainsi qu'aux contingences locales et historiques qui président à leur apparition* ». Ils notent que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables. La présente recherche s'apparente plutôt à une logique aménagée (Perret et Séville, 2003). D'où la nécessité de mobiliser un paradigme plus soucieux de concilier l'objectif et le subjectif, comme le "positivisme aménagé".

3.1.2.2. Choix du mode de raisonnement

Partant de l'idée que la cognition regroupe les divers processus mentaux de perception, de mémorisation et de raisonnement, Festinger (1957) différencie trois types de raisonnement cognitif :

- Le raisonnement inductif : La connaissance produite peut être le fruit des observations empiriques concrètes. A travers l'induction, le chercheur peut arriver à la généralisation. Le chercheur généralise une idée à partir des observations effectuées.
- Le raisonnement déductif : La théorie peut précéder les observations empiriques qui servent alors de vérification de la connaissance initiale. Le chercheur déduit les nouvelles connaissances à partir des connaissances déjà acquises.
- Le raisonnement abductif : La connaissance se construit encore par interaction entre la théorie et les données empiriques. Il s'agit d'un procès réversible où les résultats sont toujours impliqués aux causes et vice-versa. Le chercheur cherche les causes des situations ;

Très souvent, face à des concepts complexes et protéiformes et dans un contexte de recherche singulier, spécifique et évolutif, les chercheurs adoptent dans le cadre d'un paradigme de positivisme aménagé un raisonnement abductif (appelé parfois aussi adductif). Thiétart et al (2014) expliquent que le raisonnement abductif procède à l'exploration d'un contexte délicat et se réfère à une panoplie d'observations, qui sont diversifiées et initialement ambiguës. Ils ajoutent que le chercheur donne une structure à son système d'observation afin de créer du sens dans un objectif de fournir des conceptualisations théoriques nouvelles, valides, consistantes et élaborées d'une manière plus rigoureuse. En effet, l'objectif en sciences sociales n'est pas vraiment de faire naître des lois universelles. Raisonner d'une manière abductive suppose d'attribuer à la découverte un statut compréhensif ou explicatif, qui implique d'être testé, par la suite, en cherchant d'atteindre une règle ou une loi. En se basant sur la conception de Blaug (1992), Koenig (1993), cité dans (Le Goff, 2012), a donné une définition à l'abduction ayant un sens en matière de la recherche dans les sciences de gestion : « *l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception*

chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ».

Compte tenu de la nature du sujet de la recherche, de sa complexité et du cadre théorique mobilisé qui requiert la contextualisation du concept et l'interaction avec le terrain de recherche, le choix s'est porté sur le raisonnement abductif. Il s'agit d'explorer, observer et tester en ligne avec le paradigme de positivisme aménagé. Ce choix impose une conception de la recherche en deux phases interconnectées comme cela est expliqué dans la section suivante.

3.2. Conception de la recherche

3.2.1. Les différentes méthodes de recherche

Les chercheurs ont longtemps débattus de la meilleure manière de conduire une recherche. Royer et Zarlowski (2003) considèrent cette démarche comme cruciale pour la recherche quel que soit son objet et le point de vue méthodologique retenu. Elle 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 (Meyssonnier, 2005).

Les conséquences méthodologiques des paradigmes épistémologiques présentés au paragraphe précédent prescrivent l'utilisation de différentes méthodologies que nous pouvons classer en trois familles : quantitative / déductive, qualitative/ inductive et Mixte/abductive (tableau 27).

Tableau 27 : Les principales méthodologies de recherche

	Quantitative et Déductive	Qualitative et Inductive	Mixte et Abductive
Finalité	Généralisation	Contextualisation	Généralisation dans un contexte donné
Rôle du chercheur	Objectif et distant	Interaction avec l'objet recherché	Adapter la théorie au terrain de façon objective
Méthodologie	Hypothético-déductive	Inductive	Inductive puis déductive
Collecte de données	Générer des données quantitatives pour représenter le phénomène étudié.	Analyser les données qualitatives et observations pour comprendre le phénomène étudié	Adaptation qualitative des données puis étude quantitative pour expliquer le phénomène étudié
Analyse des données	Statistique	Subjective et basée sur l'interprétation	Dynamique alliant l'interprétation subjective de données qualitatives et le test statistique des données quantitatives

Adapté de complété de McMurray (2009)

Les principales forces de la méthodologie quantitative résident dans sa capacité à générer, à partir d'enquêtes de grande taille, des données quantitatives et précises (Zikmund 2003). Les résultats peuvent être répliqués et généralisés (Blaxter, Hughes & Tight 2006). Toutefois malgré ces forces, il existe au moins quatre limites à l'utilisation des méthodes quantitatives comme seul dispositif méthodologique pour la recherche en sciences de gestion :

- Elles sont peu flexible et efficace pour expliquer les processus et les significations que les managers attachent aux actions du moment qu'elles sont considérées comme des objets indépendants (Greene 2007, Molina-Azorin 2007) ;
- Elles se focalisent sur la confirmation de la théorie (Deshpande, 1983) et très peu sur le développement de la théorie (Lincoln & Guba, 2000);

- La tendance dans les recherches en sciences de gestion ne se limite pas uniquement à établir des relations de cause à effet entre des facteurs issues de la littérature et un phénomène étudié. L'objectif est de plus en plus de recherches est de contextualiser et adapter la théorie au terrain de recherche ;
- Les recherches récentes sur certains sujets et les difficultés d'accès aux données limitent l'efficacité des méthodes quantitatives si elles sont utilisées seules. Il faut rappeler que ces méthodes nécessitent un environnement de recherche contrôlé (Thietart et al, 2014).

Ces limites ont orientés la recherche en sciences de gestion vers l'usage de plus en plus de méthodes qualitatives. Cette évolution est due au fait que la recherche qualitative permet une meilleure compréhension des nouvelles réalités (Perry & Coote, 1994), l'exploration de nouveaux sujets qui n'ont pas bénéficié de la recherche avant et l'adaptation de la théorie existante à l'échantillon étudié (Creswell et al, 2003 ; Leedy & Ormrod 2005). L'étude qualitative est une méthode appropriée lorsque la question de recherche s'intéresse au pourquoi ou au comment des phénomènes complexes (Yin, 1994). Elle est particulièrement justifiée lorsque les phénomènes étudiés et leurs contextes ont des frontières brouillées et comportent une part importante de vécu des acteurs (Yin, 1989). En outre, les méthodes qualitatives sont devenues plus sophistiquées et plus attrayante pour les chercheurs (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 1991). Wacheux (1996) affirme que *"la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes"*. En d'autres termes, l'approche qualitative contribue à comprendre la réalité telle qu'elle est vécue par la population étudiée.

Cependant, certains auteurs donnent peu de crédibilité aux recherches basées uniquement sur une approche qualitative. Ils avancent souvent la limite posée par la taille de l'échantillon étudié et les résultats de la recherche qui sont influencés par la subjectivité des interprétations du chercheur (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 1991).

De cette tension entre les deux familles de méthodes de recherche est né un troisième mouvement méthodologique en pleine émergence, il s'agit des méthodes mixtes (Creswell 2005, Bryman 2008, Cameron & Miller 2008). En effet, la littérature montre que les méthodes mixtes sont de plus en plus utilisées dans le champ de la recherche en

sciences de gestion (Yin, 2006). Leurs promoteurs appellent à ignorer la dichotomie observée entre les méthodes qualitatives et quantitatives et à les utiliser toutes les deux (Cameron & Miller 2008). Ainsi les méthodes qualitatives peuvent pallier aux faiblesses des méthodes quantitatives et vice versa (Bonoma 1985, Eisenhardt 1989). L'intégration des deux fournit une meilleure analyse des questions de recherche (Huberman et Miles, 2003, Strauss 1990, Yin 2006) et permet également l'utilisation de la triangulation pour traiter les biais potentiels d'une approche basée sur une seule méthode (Collis & Hussey 2013).

3.2.2. La méthodologie retenue pour la recherche

Les pratiques RSE sont relativement un sujet nouveau au Maroc. La perception et la compréhension de la RSE varie de façon importante chez les entreprises marocaines (Cherkaoui, 2016 ; Taoufik, 2014). Sa diffusion dépend de plusieurs facteurs influençant les décisions et les actions des entreprises marocaines en la matière et qui ne peuvent être isolés et contrôlés pour les besoins de la recherche. Le choix de contextualisation de la recherche implique l'exploration des particularités du terrain de la recherche qui ne peut être obtenue que par un travail de proximité. Par ailleurs, pour expliquer les facteurs de diffusion de la RSE et tester les hypothèses théoriques, il va falloir utiliser une méthodologie quantitative qui offre des outils puissants et performants de collecte et d'analyse de données. Ces besoins de la recherche dans les conditions précitées peuvent pâtir d'un environnement de recherche non contrôlé, ce qui peut aboutir à des résultats qui ne sont pas pertinents à la réalité du terrain de recherche et occasionner un manque de rigueur au niveau des résultats et en limiter la validité (Guba & Lincoln 1994 cité dans (Avenier & Schmitt, 2011)). Au vue de ces contraintes et du positionnement épistémologique de la recherche, le choix s'est porté sur méthodologie mixte combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Comme le précisent Easterby-Smith, Golden-Biddle & Locke (2008), Cette méthodologie ouvrira plusieurs perspectives pour l'étude d'un concept complexe nécessitant un travail de contextualisation comme la RSE.

3.2.3. L'approche de la recherche

A travers la revue des différentes approches de la recherche (3.2.3.1), une approche sera retenue pour cette recherche (3.2.3.2).

3.2.3.1. Les différents types de la recherche

Selon Malhotra (2004), Il existe trois principales variantes de la recherche : exploratoire (a), descriptive (b) et confirmatoire (c). Chacune a des objectifs, des caractéristiques et des méthodes différentes comme indiqué dans le tableau 28.

Tableau 28 : Comparaison des conceptions basiques de la recherche (Malhotra, 2004)

	Recherche		
	Exploratoire	Descriptive	Confirmatoire
Objectifs	Découvrir	Décrire	Déterminer les relations de «Cause à effet »
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible. • Souvent utilisée comme principale élément de la conception de la recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation à priori d'hypothèses spécifique. • Conception structurée et pré-planifiée 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulation d'une ou plusieurs variables indépendantes. • Influence de d'autres variables médiatrices ou modératrices.
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête auprès d'experts • Enquête pilote • Données secondaires • données qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Données secondaires • Enquêtes • Panels • Observations et autres données 	<ul style="list-style-type: none"> • Tests

a) Recherche exploratoire

Une recherche exploratoire est généralement conduite pour clarifier et définir la nature de la problématique de recherche (Zikmund 2003). Il s'agit de combler un vide pour reprendre les termes de Van der Maren (1996) qui avance que *"la recherche exploratoire a pour but de combler un vide, une lacune dans les écrits à propos de l'objet... ; elle doit donc au départ avoir fait le tour d'horizon des écrits sur l'objet problématique afin d'en élaborer (...) le cadre conceptuel et méthodologique"*. Il ajoute que *"la recherche exploratoire a pour but de générer des hypothèses, c'est-à-dire d'examiner un ensemble de données afin de découvrir quelles relations peuvent être observées, quelles structures peuvent y être construites"*. Ce type de recherche tend à être très flexible ce qui permet au chercheur de suivre des indices, des idées et des intuitions pour sonder dans les zones sur lesquelles le chercheur n'a pas l'information nécessaire et construire un modèle logique

(Rubin & Babbie 1994). Ce type de recherche, souvent qualitative et peu structurée, permet de proposer des perspectives pour une future recherche (Denzin & Lincoln 2003).

b) Recherche descriptive

La recherche descriptive est adaptée pour décrire les caractéristiques des variables ayant un intérêt dans une situation donnée (Cavana, Delahaye & Sekaran 2000). Son but premier est de chercher des réponses aux questions relatives à «qui», «quoi», «quand», «où» et «comment». Une grande partie de la recherche dans les sciences sociales est descriptive. Elle est bien adaptée pour présenter une image détaillée et spécifique d'une situation, d'un contexte social ou d'une relation donnée (Neuman 2006). Elle est également souvent utilisée pour expliquer les caractéristiques d'un groupe et d'estimer le pourcentage d'unités, dans une population donnée, présentant certains comportements (Malhotra et al, 1996). La recherche descriptive peut donc décrire un phénomène plus clairement en offrant un ensemble de facteurs qui le caractérisent ou l'expliquent (Zikmund, 2003).

c) Recherche confirmatoire

Ce type de recherche cherche à établir, là où le sujet de la recherche a déjà été clairement défini, des relations de « cause et effet » entre les variables (Leedy & Ormod, 2005). Il exige une conception structurée et bien planifiée, elle est conduite dans un environnement contrôlé impliquant la manipulation de variables indépendantes et le contrôle de d'autres variables médiatrices pour mesurer les effets sur d'autres variables (Davis 2005). Bien que la recherche de causalité ait l'avantage d'une plus grande fiabilité et de validité interne, elle peut créer une valeur stérile dans un environnement très peu contrôlable et de ce fait cette limite est souvent opposée aux travaux de recherche qui utilise les études confirmatoires en sciences de gestion (McDaniel & Portes 1996).

Ces trois types de recherche nécessitent différentes méthodes de recherches. Dans les recherches descriptives, les méthodes utilisées sont qualitatives. Dans les recherches exploratoires les méthodes qualitatives sont largement plus utilisées pour explorer la question de recherche et établir des propositions en vue de le tester rapidement selon une méthode quantitative simple. Dans cette approche la partie qualitative occupe une grande partie de la partie empirique de la recherche. Dans les recherches confirmatoires, les

méthodes quantitatives sont les plus utilisées compte tenu des outils qu'elles mettent à la disposition du chercheur pour tester les hypothèses et les modèles de recherche. Dans une approche combinée mobilisant une recherche exploratoire et confirmatoire, la partie qualitative est utilisée pour adapter les hypothèses qui sont déjà identifiées à partir de la revue de littérature, et produire éventuellement des propositions de recherche, en vue de les tester, les ajuster, les tester à nouveau si nécessaire à la lumière du premier test. Dans ce type d'approche la partie quantitative occupe une grande partie de la partie empirique de la recherche.

Enfin l'approche de triangulation considère à pied d'égalité l'étude qualitative et l'étude quantitative. Chacune occupe pratiquement la même part dans la phase empirique. Il s'agit d'une étude empirique des éléments théoriques selon les deux méthodologies et de confronter les résultats obtenus. Selon Fortin (1996) cité dans (Pinard et al, 2004), la triangulation est définie comme "*l'emploi d'une combinaison de méthodes et de perspectives permettant de tirer des conclusions valables à propos d'un même phénomène*". L'approche de triangulation peut prendre différentes formes. Denzin (2005) distingue quatre formes de triangulation:

- La triangulation des données : utiliser différentes sources de données dans une étude.
- La triangulation du chercheur : engager plusieurs chercheurs pour la collecte et l'interprétation des données.
- La triangulation théorique : employer différentes théories appartenant à plusieurs disciplines pour interpréter et expliquer un phénomène.
- La triangulation méthodologique : utiliser conjointement différentes méthodes et techniques pour la collecte de données sur un phénomène particulier.

Les différentes conceptions mixtes de la recherche sont proposées par Creswell et al. (2007) dans le tableau 29.

Tableau 29 : les types de combinaison des conceptions de la recherche

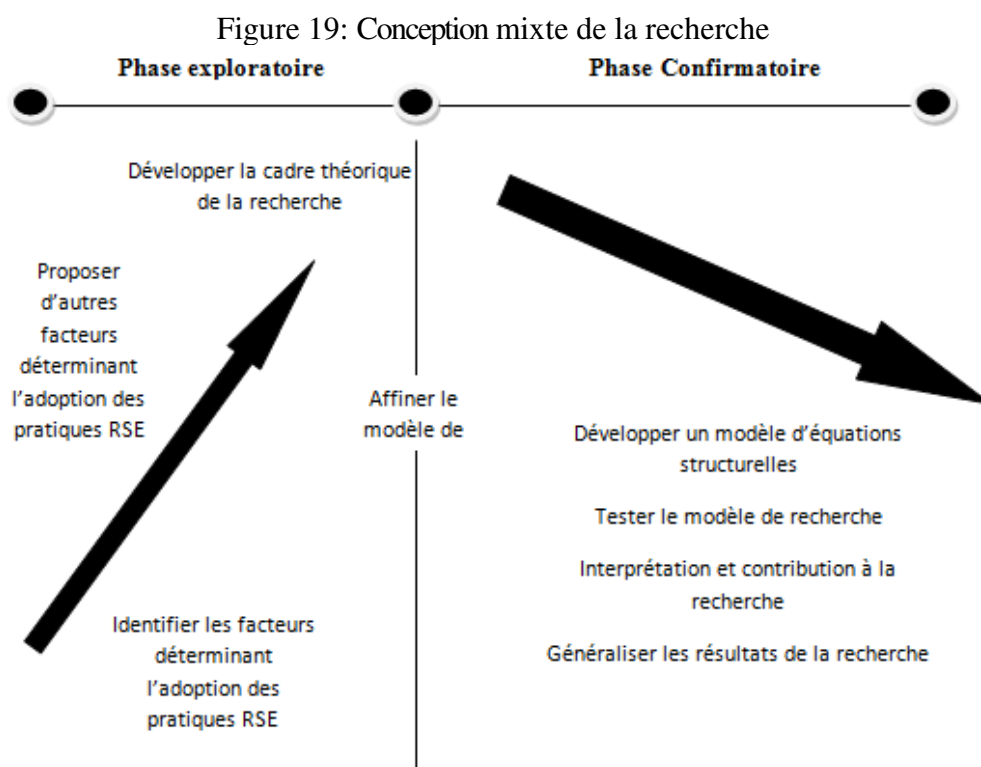
Approche	Séquencement	Mix des méthodes de recherche	Poids de chaque méthode
Exploratoire/ Descriptive	QL	Méthodes qualitatives permettant de décrire et de comprendre	QL
Exploratoire / Explicative	QN	Méthodes quantitatives expliquant les relations de causalité	QN
Exploratoire/ Confirmatoire	Séquentiel: QL suivi par QN	Connecter les données entre les deux phases.	QL →qn
Triangulation	QN et QL en même temps	Fusion des données durant l'interprétation et l'analyse des	QN + QL
<i>QN/qn – Méthodes Quantitatives, QL/ql– Méthodes Qualitatives</i>			

Adapté de (Creswell & Clark, 2007)

3.2.3.2. L'approche retenue

Au vu des résultats de la revue de littérature et des travaux limités et récents sur la diffusion de la RSE au Maroc, le présent travail est d'abord de nature exploratoire permettant de décrire la réalité du phénomène étudié. En outre, le passage par l'étude exploratoire s'explique par plusieurs autres raisons. Au début, le fait qu'aucune étude, à notre connaissance, n'a évalué de façon explicite les facteurs influençant la diffusion de la RSE justifie la réalisation d'une étude exploratoire. Elle constitue donc une étape essentielle pour une première explication des facteurs déterminants de la diffusion de la RSE. De plus, les théories retenues, à savoir la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes, fournissent les concepts de base à cette étude exploratoire. Cependant, ces théories ne fournissent pas les articulations dynamiques entre les différents concepts, ni des méthodes précises afin de mesurer les concepts théoriques qu'ils proposent. La revue de littérature a permis d'identifier plusieurs points nécessitant des investigations supplémentaires en relation avec notre le sujet et le terrain de recherche. Par conséquent, considérer uniquement une approche exploratoire, met cette

recherche face à deux limites principales : la subjectivité des interprétations qualitatives et la taille de l'échantillon empêchant la réplication et la généralisation des résultats (Carson et al, 2001). Pour traiter ces deux limites, il est plus judicieux de suivre la recommandation de Carson, Gilmore, Perry et Gronhaug (2001), en optant pour une combinaison des recherches exploratoire et confirmatoire en deux phases comme le montre la figure 19. Ce choix implique une triangulation des méthodes qualitative et quantitative pour réaliser une validation croisée et améliorer les résultats de la recherche. Cette triangulation des méthodes ne doit pas être conçue comme une simple procédure de recoupement visant à valider une partie seulement des résultats. Il s'agit plutôt d'une forme d'observation différenciée, croisée, où le recouvrement éventuel d'une partie des résultats vise à éclairer autrement les questions de la recherche.



3.2.4. Synthèse de la conception de la recherche

Cette recherche est structurée autour d'une méthodologie mixte. Elle permet la triangulation des résultats en croisant plusieurs méthodes de collecte et d'analyse de données (Corbière et Larivière, 2014; Mayoh et Onwuegbuzie, 2013). Sur cette base, la recherche empirique comprend deux phases complémentaires :

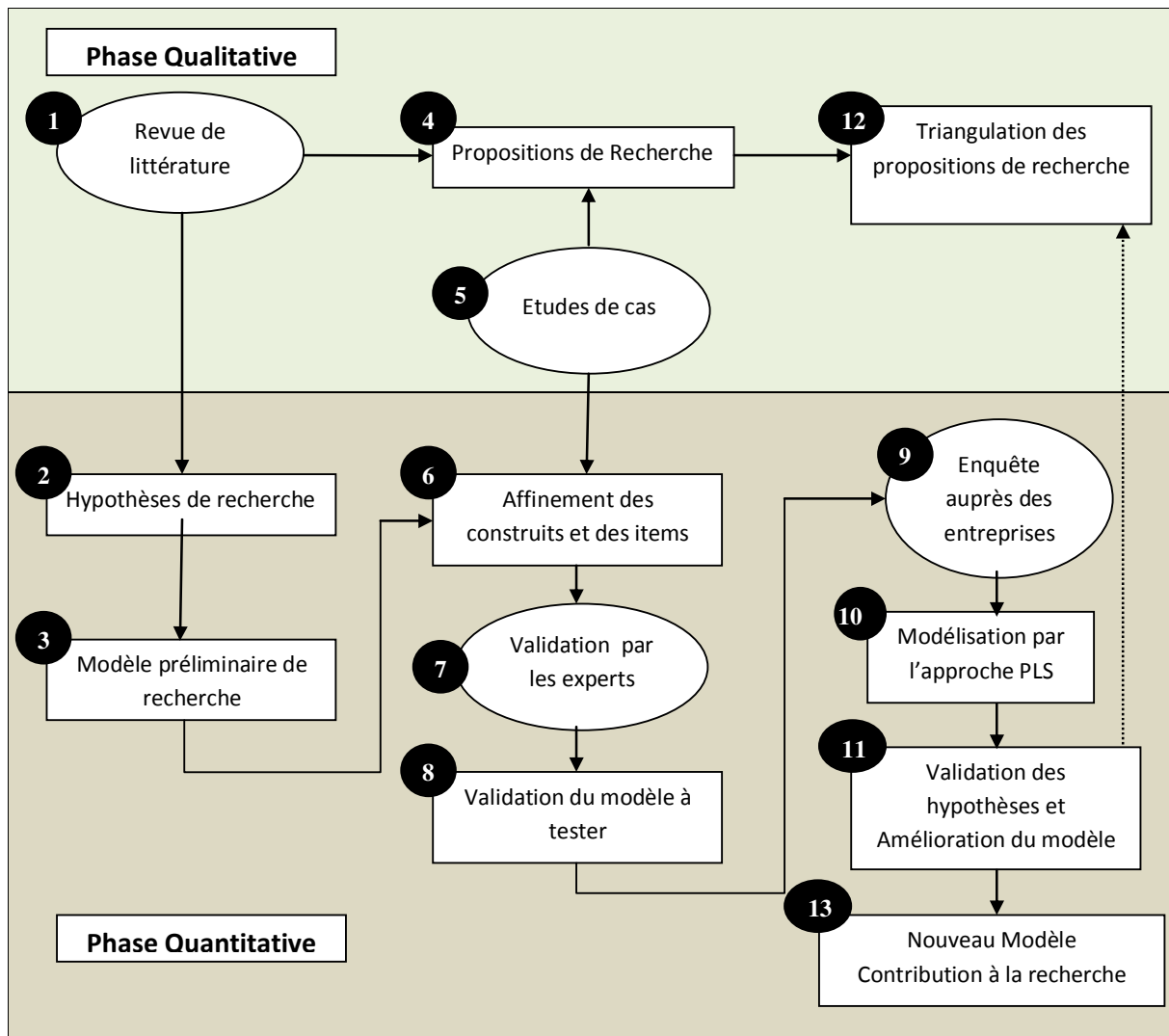
- La phase qualitative et exploratoire utilisant la revue de littérature et l'étude de cas. La revue de littérature permet de générer un cadre théorique et un modèle préliminaire de recherche qui a été utilisé pour les études de cas. Les résultats des études de cas permettent d'affiner le modèle de recherche et faire émerger, éventuellement, d'autres propositions de recherche.
- La phase quantitative et confirmatoire permet à travers une enquête de collecter les données pour ensuite tester le modèle de recherche et analyser les résultats.

Enfin une triangulation entre les résultats des deux phases permet de valider les propositions de recherche issue la phase 1. Les phases qualitative et quantitative sont reliées de deux manières :

- En utilisant les résultats de l'étude qualitative pour finaliser les construits et les variables nécessaires et valider le questionnaire de l'étude quantitative.
- En utilisant les résultats de l'étude quantitative pour statuer sur les résultats et autres propositions de l'étude qualitative.

En conformité avec cette conception, la recherche commence par une phase théorique comprenant la revue de la littérature (étape 1) permettant de développer les hypothèses de la recherche (étape 2) et de proposer un modèle préliminaire de recherche (étape 3). Elle enchaine avec la phase qualitative qui permet la contextualisation du modèle en réalisant des études de cas (étape 5) permettant d'affiner les construits et les items associés (étape 6) et émettre des propositions de recherche (étape 4). Les construits et les items ont été soumis à un groupe d'experts pour validation en mobilisant la méthode DELPHI (étape 7) ce qui permet de valider le modèle et le questionnaire à tester (étape 8) et préparer la phase quantitative. Durant la phase quantitative, le questionnaire est administré à un échantillon d'entreprises (étape 9). Un modèle d'équations structurelles a été développé pour tester le modèle de recherche (étape 10). Les résultats issus de la modélisation permettent de tester les hypothèses et ajuster le modèle de recherche (étape 11). , Enfin une triangulation des résultats de l'étude quantitative est réalisée avec les propositions de recherche (étape 12). Enfin, le modèle de recherche est affiné pour générer la contribution finale de la recherche (étape 13). L'ensemble de ces étapes est illustré à la figure 20.

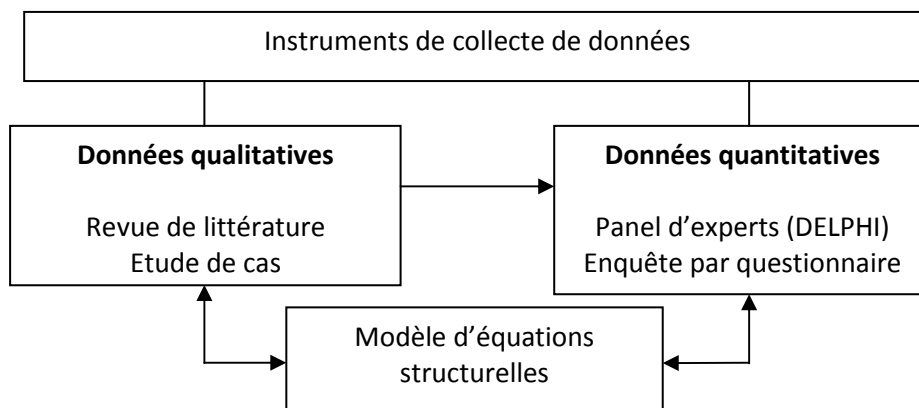
Figure 20: Conception et Cadre méthodologique en deux phases de la recherche



3.3. Méthodes de collecte et d'analyse des données

Maintenant que la conception de la recherche est élaborée, il y a lieu de choisir les instruments de collecte et d'analyse des données de la recherche. Comme cela est indiqué dans la figure 21, les données sont collectées à partir de plusieurs sources pour permettre de renforcer la validité interne de nos résultats (Neuman 2006 ; Roberts et al, 2006), et atteindre un traitement plus large et plus complet des questions de la recherche (Ticehurst & Veal 2000).

Figure 21: Les instruments de collecte de données



3.3.1. Etude qualitative.

L'étude qualitative exploratoire a pour objectif de répondre à la question centrale de la recherche : **Quels sont les facteurs qui expliquent la diffusion des pratiques RSE au niveau des entreprises au Maroc?** La finalité de la recherche est de vérifier la pertinence des déterminants identifiés à l'issue de la revue de littérature et notamment à la lumière du cadre théorique de la recherche. D'autres objectifs, non moins importants et visés dans cette étape, consistent à appréhender le terrain de recherche et ses spécificités compte tenu de la nature du sujet. Ainsi cette étude qualitative permet de :

- Affiner la compréhension du cadre institutionnel de diffusion de la RSE au Maroc.
- Présenter les dimensions qui ont été identifiées par les répondants comme étant susceptibles d'influencer leurs décisions en matière de RSE
- Confronter ces dimensions à celles identifiées dans la revue de la littérature, compléter et rectifier les hypothèses, et les variables associés, de départ
- Établir les différents items et construire les échelles de mesures
- Ajuster le modèle conceptuel qui fera l'objet, dans une phase ultérieure, de l'étude quantitative.

Le choix de l'analyse exploratoire de la diffusion de la RSE au Maroc par le biais d'études de cas a été opéré pour des considérations théoriques et pratiques.

3.3.1.1. Justification du choix de l'étude de cas

Sur le plan théorique, et conformément au cadre théorique et à la conception de la

recherche, il est nécessaire de se focaliser sur le contexte de la diffusion de la RSE et sur les acteurs. La volonté d'explorer la diffusion de la RSE au travers des actions et interactions des acteurs implique de déployer un ensemble d'outils plutôt dans le domaine qualitatif pour faire émerger à partir des observations une structure capable de représenter et d'expliquer la réalité. Selon Yin (2004), l'étude de cas semble constituer une méthode appropriée lorsque la question de recherche s'intéresse au pourquoi ou au comment des phénomènes complexes (Yin, 1994). L'étude de cas est particulièrement justifiée lorsque les phénomènes étudiés et leurs contextes ont des frontières brouillées et comportent une part importante de vécu des acteurs (Yin, 1989). Une situation qui nécessite un travail de contextualisation pour comprendre, en vue d'expliquer, la façon dont les acteurs interagissent et s'influencent mutuellement. La méthode des études de cas permet d'enregistrer les pratiques des acteurs sur le terrain et de proposer une explication locale valide dans un cadre théorique spécifié. Ces études se définissent comme des analyses spatiales et temporelles de phénomènes complexes par les conditions, les événements, les acteurs et les implications (Wacheux, 1996). Elles permettent d'intégrer la dimension chronologique, de comprendre les phénomènes à différents niveaux, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte.

Sur le plan pratique, la nature exploratoire de cette étude, de même que son ancrage théorique, favorisent l'utilisation l'étude de cas. Les données qualitatives qu'elle permet de recueillir sont réputées riches, complètes, holistiques dans le sens où elles aident le chercheur à reconstruire des expériences vécues. Elles offrent, en principe, une manière plus précise de comprendre les phénomènes organisationnels par rapport aux méthodes statistiques. Une des exigences inhérentes à la conduite d'une étude de ce type est l'accessibilité à un terrain d'étude s'y prêtant. Par conséquent, le choix du cas doit permettre l'accès aux données historiques à la fois sur le contexte, les organisations et les acteurs.

Dans le domaine des sciences sociales, la méthode de l'étude de cas nécessite à ce que le chercheur ait une certaine position en déterminant des objectifs clairs et en légitimant ses intentions et son sujet par rapport au paradigme dans lequel il s'inscrit (Giordano, 2003). Dans une approche exploratoire l'étude de cas peut être utilisée pour une partie de la

recherche, mais aussi pour son intégralité. Dans ce cadre, Stake (1995) considère que l'étude de cas peut être utilisée pour faire une description. De son côté, Eisenhardt (1989) propose que l'étude de cas soit aussi être utilisée pour tester ou pour générer une théorie. Même si la méthode de l'étude de cas fait l'objet de certaines critiques, elle reste néanmoins une méthode de recherche qui a des avantages et des atouts. Dans ce sens, La Ville (2000) souligne que l'étude de cas se présente comme une méthode privilégiée d'investigation, puisqu'elle permet de faire des analyses justes en termes de processus. Elle permet aussi d'élaborer des modèles théoriques qui sont plus intégrateurs et dont l'importance réelle peut être mieux cernée.

Stake (1995) et Van Maanen (1995) considèrent que la majorité des études de cas sont rédigées avec précision et selon un style riche, sous forme de résumé des événements et de résultats obtenus par le chercheur. Le chercheur procède, selon Yin (2011), à formuler en premier lieu la problématique de recherche ; celle-ci doit être déclinée à une pléiade de questions ou d'axes de recherche. Ensuite, il doit commencer à collecter les données nécessaires, les analyser et les interpréter. Afin de bien appréhender et expliquer un phénomène, la méthode de l'étude de cas fait constamment recours à l'utilisation et la combinaison de diverses techniques de collecte de données, à savoir les entretiens, l'analyse des documents et enfin l'observation, celle-ci peut être soit participante, soit non-participante.

Concernant les critères de choix des études de cas, plusieurs dimensions ont été retenues pour procéder au choix des cas. Suivant Yin (2004), dans un souci de validité, il faut travailler sur des cas présentant une variabilité de situations de manière à obtenir un maximum d'hétérogénéité entre les cas et donc à balayer une étendue la plus large possible de configurations organisationnelles. À la lumière de ces prérequis, le choix s'est porté sur quelques entreprises pionnières dans le domaine de la RSE, dont quelques une qui ont obtenu le label RSE de la CGEM. Elles remplissent toutes les conditions pour mettre en œuvre le cadre d'analyse développé au chapitre 2 et permettant d'analyser la diffusion de la RSE.

3.3.1.2. Validité des études de cas

La richesse des détails que l'étude de cas fournit, les modes de collecte des données systématiques qu'elle exige et sa capacité à permettre l'émergence de propositions théoriques constituent des qualités particulières qui lui sont reconnues. Les résultats des études de cas prêtent à discussion quant à leur caractère plus ou moins généralisable, leur représentativité ou leur validité. Elsbach et al. (1999) considèrent qu'il n'existe pas de moyens réellement objectif pour évaluer la valeur des théories en général toutefois il faut tout de même discuter des critères de validité des résultats de la recherche par la méthode des études de cas. La validité se construit dans les diverses méthodes de collecte des données et dans les techniques de triangulation. Deux types de validité doivent être considérés : la validité interne et la validité externe

a) La validité interne :

La validité interne de la recherche permet de mesurer la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude (Roberts et al, 2006). Il s'agit de se demander dans quelle mesure les inférences sont exactes et s'il n'existe pas d'explications rivales (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 1999). Yin (1994) et Huberman et Miles (1991) proposent de porter attention sur les éléments suivants pour augmenter la validité interne des recherches qualitatives :

- L'importance du regard critique pour rechercher des explications rivales, examiner les différences et comparer les interprétations, les résultats,
- La précision dans la présentation de la stratégie d'analyse et des outils utilisés
- La recherche d'une saturation du terrain.

Selon Wacheux (1996), la validité interne doit notamment s'opérer par les acteurs impliqués dans la recherche ce qui autorise à interrompre le recueil et l'analyse des données après une dernière validation. Toutefois, cette appréciation doit également être complétée par une acceptation externe accordée par des experts.

b) La validité externe :

La validité externe examine les possibilités et les conditions de généralisation des résultats de la recherche. Pour les recherches qualitatives, la question concerne

globalement la procédure de recherche. Drucker-Godard et al. (1999) attirent l'attention sur la question de l'échantillonnage puisque les études de cas ne reposent pas en général sur des critères de représentativité d'une population. Eisenhardt (1989) et Lincoln et al. (2011) recommandent de recourir à plusieurs études de cas pour faire varier les caractéristiques contextuelles et amoindrir les spécificités dues au choix d'un cas particulier. Selon Yin (1994), les cas peuvent être choisis pour prédire les mêmes résultats (réplication littérale) ou pour prédire des résultats différents mais pour des raisons prévisibles (réplication théorique). Les résultats peuvent ainsi être comparés en fonction des caractéristiques des cas. Il s'agit donc de choisir des cas en fonction de quelques critères clés relatifs aux questions de la recherche. Les possibilités de généralisation dans les études qualitatives ne sont donc pas au même niveau que les études quantitatives puisque dans les études qualitatives n'ont pas pour objectif d'avoir une quelconque représentativité en termes statistiques.

3.3.1.3. Collecte des données qualitatives

Les données des études de cas sont recueillies lors des entretiens avec des représentants des entreprises objets des études de cas.

a) Justification du choix des entretiens semi-directifs

Dans une approche qualitative, De-Ketele et Roegiers (1996) identifient quatre méthodes principales de collecte de données : les interviews, l'observation, l'étude de documents et le recours à des questionnaires. Selon Wacheux (1996), le choix des techniques de collecte de données est déterminé par les questions de recherche. Dans le cadre de cette recherche, ne disposant que de peu d'éléments empiriques sur les pratiques RSE au Maroc, il est plus pertinent de procéder par des entretiens. Selon Blanchet et Gotman (1992), *"l'entretien est l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête dans la mesure où (...) il est lui-même un processus exploratoire"*. Ils ajoutent que *"l'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider à priori du système de cohérence interne des informations recherchées (...). Les entretiens exploratoires ont pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène aux quels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures"*. En ce qui concerne le choix de la forme de l'entretien. Il existe différentes formes d'entretiens que Wacheux (1996)

classe en quatre formes, qui sont principalement : l'entretien directif, l'entretien ouvert, l'entretien semi-directif et l'entretien de groupe :

- ✓ L'entretien directif : les questions demandent des réponses très concises, fermées.
- ✓ L'entretien ouvert : une question générale laisse libre cours au récit de la personne interrogée.
- ✓ L'entretien semi-directif : Les questions sont posées en s'appuyant sur un questionnaire. Elles sont ouvertes et peuvent être posées dans le désordre ou formulées différemment pour recentrer l'entretien.
- ✓ L'entretien de groupe : Les questions sont posées à un groupe de personnes et les réponses sont collectées selon une méthode appropriée. La dynamique du groupe est déterminante dans la nature des réponses recueillies.

Pour les besoins de cette recherche, l'entretien semi-directif a été choisi car Selon Blanchet et Gotman (1992) « *il structure l'interrogation mais ne dirige pas le discours* ». Il est réalisé sur la base d'un guide d'entretien. Celui-ci est élaboré sur la base du thème de recherche, des résultats de la revue de la littérature et des besoins d'utilisation du cadre théorique sur le terrain de recherche.

b) **Le guide d'entretien**

Blanchet et Gotman (1992) expliquent que le degré de formalisation du guide dépend de « *l'objet de l'étude (multi dimensionnalité), de l'usage de l'enquête (exploratoire, principale ou complémentaire) et du type d'analyse que l'on projette de faire* ». En particulier dans cette recherche le recours à l'entretien semi-directif sert de base pour contextualiser ces résultats. De plus, le recours aux entretiens semi-directifs permet de confirmer l'importance des facteurs identifiés lors de l'analyse de la littérature et faire également apparaître de nouveaux facteurs. Comme le suggère Evrard (2003), la rédaction d'un questionnaire représente l'instrumentation des hypothèses de l'étude réalisée. Blanchet et Gotman (1992) présentent le guide d'entretien comme "*un ensemble organisé de fonctions, d'opérateurs et d'indicateurs qui structure l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer*". L'élaboration du questionnaire proprement dit s'est faite selon les règles classiques en la matière en plusieurs étapes. Le guide

d'entretien est structuré en fonction des hypothèses qu'on cherche à tester. Plusieurs questions sont élaborées, elles comportent une partie non structurée et une partie semi-structurée. La section non structurée de ce guide comporte des questions très ouvertes visant la narration de l'expérience telle que vécue par les entreprises. Tandis que la partie semi-structurée est inspirée de la revue de littérature. Les questions ont été construites selon une progressivité dite de « l'entonnoir » comme suggéré par Gavard-Perret et al (2008). Cela consiste à commencer le questionnaire en proposant dans un premier temps des questions d'ordre général en se centrant graduellement dans un second temps, sur des questions spécifiquement liées aux facteurs d'adoption des pratiques RSE. Enfin, la dernière partie du questionnaire permet d'établir la fiche signalétique des répondants et des entreprises de l'échantillon (voir le guide d'entretien à l'annexe....)

c) Conduite des entretiens

Pour préparer les entretiens, le guide d'entretien a été se présente sous forme de tableau. La colonne de gauche reprend les groupes d'hypothèses dans l'ordre croissant de leurs énoncés. La colonne de droite indique les questions afférentes à ces dernières.

Hypothèses	Questions
Thème : Relation avec les parties prenantes Hypothèse : Les relations avec les parties prenantes influencent la stratégie de l'entreprise et la diffusion des pratiques RSE.	1. Quelles sont les parties prenantes de l'entreprise ? 2. Quelles sont les pratiques RSE engagées vis-à-vis de ces parties prenantes 3. Pourquoi engagez-vous ces pratiques ?

Les entretiens sont réalisés sur les lieux de travail, à la date et aux heures retenues par les personnes interrogés et d'une durée allant d'une demi-heure à environ une heure. Avec l'accord des interviewés, les entretiens sont enregistrés afin de conserver l'ensemble du contenu. Nous veillerons au respect des principales phases de conduite d'un entretien semi-directif. Les entretiens se déroulent comme selon les étapes suivantes :

- ✓ L'introduction : "cette phase est cruciale pour établir un climat de confiance". Elle consiste en la présentation du thème général de la recherche, à assurer l'anonymat des réponses et à demander l'accord pour enregistrer l'entretien.

- ✓ Le centrage du sujet : cette phase consiste à amener le répondeur vers le cœur du sujet.
- ✓ L'approfondissement : lors de cette phase, l'interviewé aborde les thèmes de la recherche.
- ✓ La conclusion : "cette phase, souvent négligée, est pourtant essentielle". Elle consiste à récapituler les informations émises par l'interviewé, de s'assurer qu'il n'a rien à ajouter et de recueillir ses impressions.

Le tableau 30 résume la structure des entretiens:

Tableau N°30 : étapes suivies lors des entretiens

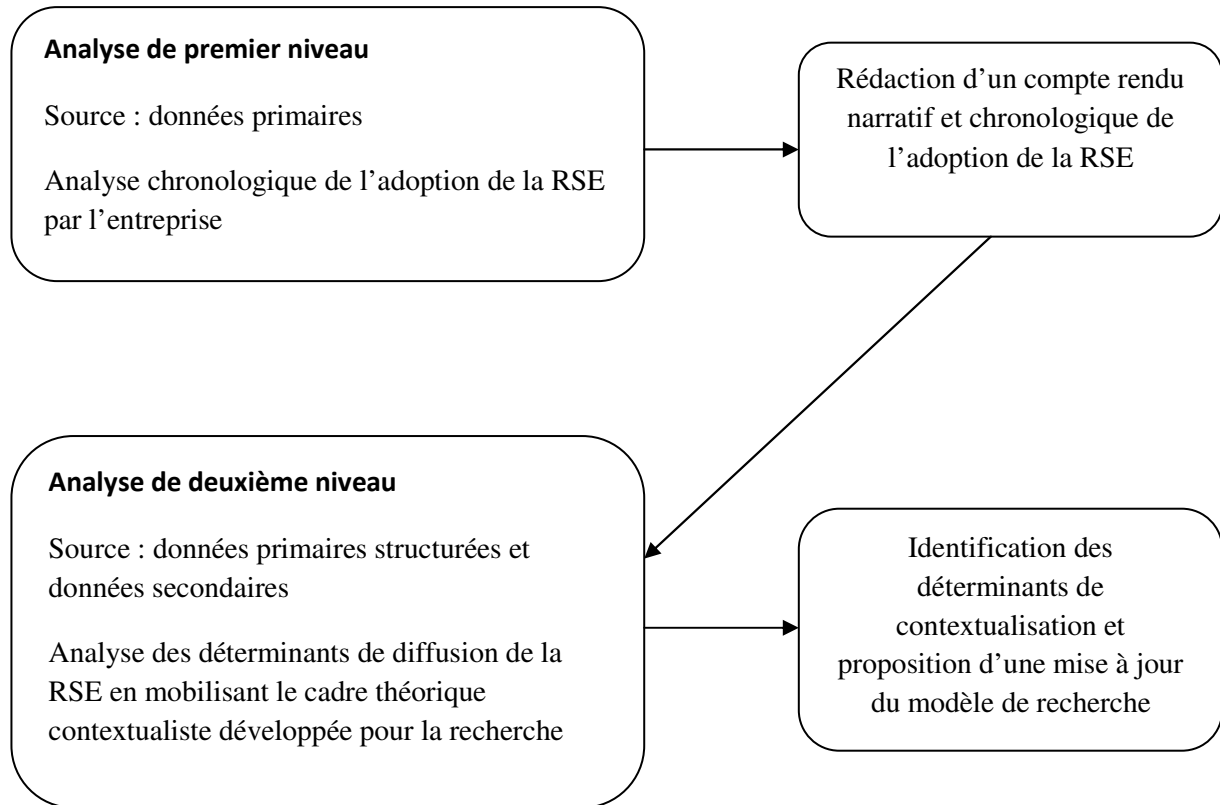
Etape 1 : L'introduction	Présentation de l'interviewé Présentation de l'entreprise
Etape 2: Le centrage du sujet	Contexte de l'entreprise Pressions du Cadre institutionnel et du champ organisationnel Présentation des pratiques RSE de l'entreprise Rôle des managers Relations avec les parties Prenantes
Etape 3 : L'approfondissement	Exploration des thèmes de la recherche
Etape 4: La conclusion	Récapitulation des idées échangées

3.3.1.4. Analyse des données des études de cas

L'analyse des données qualitatives présente quelques difficultés inhérentes aux méthodes utilisées. (Miles, 1979) avance que *"la difficulté de l'utilisation des données qualitatives vient du fait que les méthodes d'analyse ne sont pas clairement formulées"*. Le chercheur dispose de très peu de garde-fous pour éviter les interprétations hasardeuses, sans parler de la présentation de conclusions douteuses. Il s'agit ici d'une comparaison avec les données quantitatives où il existe des conventions précises que le chercheur peut utiliser. Pour gérer ce biais, l'analyse des données de l'étude de cas est articulée en deux niveaux comme le montre la figure 22. Un premier niveau d'analyse

narrative et proche des données brutes et un deuxième niveau s'appuyant sur l'approche contextualiste développée dans le chapitre 2.

Figure 22: Structure de l'analyse des données des études de cas



Développé par l'auteur

Les enseignements de l'étude qualitative sont utilisés de quatre manières :

- a. Affiner le modèle conceptuel de recherché et les hypothèses issues de la revue de littérature
- b. Valider le choix des variables qui seront utilisées pour la modélisation en équations structurelles en vue du test du modèle et ses hypothèses.
- c. Définir les questions spécifiques qui composent le questionnaire de l'étude quantitative et qui permettent de mesurer les variables du modèle de recherche.
- d. Réaliser une triangulation entre les résultats des entretiens semi-directifs et l'étude quantitative.

3.3.1.5. Conception du questionnaire pour l'étude quantitative

L'étude quantitative a pour objectif de tester les hypothèses et le modèle de recherche. Pour recueillir les données quantitatives nécessaires pour réaliser le test, le choix s'est porté sur l'enquête par questionnaire. La rédaction du questionnaire n'est pas une tâche facile et mérite qu'on lui accorde une grande importance. Dans le cadre de cette recherche, dans un souci de rigueur méthodologique et d'adéquation du dispositif de test, une première version du projet de questionnaire est élaborée puis validée auprès des experts. Les différentes variables sont opérationnalisées à travers l'élaboration des différents items en accord avec les recommandations de Churchill (1979), tout en y intégrant les remarques de Rossiter (2002). Une définition précise des variables est nécessaire pour que les items soient déterminés (Hulland, Chow & Lam, 1996). Par la suite ces items ont subi une transformation à la lumière des résultats de l'analyse qualitative de la phase exploratoire. Pour que la modélisation en équations structurelles soit effectuée, un nombre suffisant d'items par variable ou construit est nécessaire pour tester le modèle. Trois à cinq items et quatre variables pour chaque construit devraient suffire (Tabachnik et Fidell (2001) et Hair et al. (1998).

L'élaboration du questionnaire est l'une des phases les plus critiques de la recherche. Selon Jean-Jacques Rousseau : « l'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense (...) il faut avoir déjà beaucoup appris pour savoir demander ce qu'on ne sait pas ». Ainsi les résultats d'une enquête sont aussi pertinents que les questions qu'elle pose (Zikmund, 2003). Il est donc important de concevoir soigneusement un questionnaire qui est en ligne avec les objectifs de la recherche (Ticehurst & veau 2000). La conception du questionnaire est également basée sur des concepts de mesure comme le but est de recueillir des données pour tester le modèle, les propositions ou les hypothèses de la recherche (Jackson, 1993). Un bon questionnaire peut également réduire le biais dans la recherche (Sekaran 2003) et les questions devraient porter sur les besoins de données (Ticehurst & veau 2000). Pour répondre à ces exigences, nous nous sommes appuyés sur l'approche reposant sur les liens entre les deux phases de la recherche. Cette approche est structurée comme suit :

- Hypothèse de recherche (H)

- Les questions/réponses des entretiens semi-directifs de la phase qualitative correspondant à l'hypothèse de recherche
- Les questions proposées pour la phase quantitative
- Les construits correspondants que nous cherchons à tester

Le choix de cette structure a pour objectif d'assurer une cohérence des données qui seront collectés avec la structure de notre modèle de recherche. Ce processus permet d'avoir une liaison claire et directe entre les hypothèses de recherche, les questions des entretiens semi-directifs, les construits et les variables du modèle de recherche et les questions formant le questionnaire de l'étude quantitative. Le questionnaire est élaboré en plusieurs parties de façon à suivre l'enchaînement logique de notre modèle conceptuel. Ainsi il comprend 3 parties :

- Une partie relative aux variables indépendantes aux quatre niveaux d'analyse (institutionnel, organisationnel, individuel et relations avec les parties prenantes)
- Une partie relative aux variables dépendantes avec deux niveaux d'analyse (pratiques envers les parties prenantes et pratiques envers la Société)
- Une partie relative à des données sociodémographiques et de présentation de l'entreprise

3.3.1.6. Choix des échelles de mesure

Un autre aspect important du questionnaire est le choix sur les échelles de mesure, ainsi que l'ordre des questions à retenir. S'agissant du choix des échelles de mesure des variables, une part importante des échelles de mesure des variables est fournie par la littérature, d'autres sont créées à partir des résultats de l'étude qualitative exploratoire et le reste par des constructions personnelles. (Evrard et al, 2003) classent les échelles de notations en quatre groupes. L'échelle verbale (chaque catégorie de réponse est associée à un mot), l'échelle métrique (des chiffres représentent les catégories), l'échelle mixte et l'échelle graphique (les échelles sont encrées graphiquement). (Evrard et al, 2003) incite à prendre des précautions sur les modalités de l'échelle retenue. Le nombre de points d'ancrage n'est pas neutre et le risque encouru est de donner un nombre important de modalités qui dépasse la capacité de discernement du répondant et fournir ainsi une précision artificielle.

Dans notre cas nous avons opté pour une échelle très souvent utilisée dans les sciences de gestion, à savoir l'échelle de Lickert qui est la plus adaptée pour l'étude des attitudes et des perceptions. Une attitude est une « disposition durable à répondre de façon consistante et d'une manière donnée à un aspect du monde » (Zikmund, 2003). En vue de « conférer des chiffres à des attitudes » et permettre l'usage de méthodes statistiques, nous avons mesuré les réponses au questionnaire (Sekaran, 2003). Comme indiqué dans le tableau 31, trois échelles de mesure des attitudes sont utilisées dans la littérature : l'échelle simple de mesure de l'attitude, l'échelle de mesure des catégories d'attitudes et l'échelle de Likert (Zikmund 2003).

Tableau N°31 : Caractéristiques des différentes échelles de mesure

Type	Nature	Avantages	Inconvénients
Echelle simple	Répondre d'accord ou pas d'accord à une affirmation ou une question	Facilité de réponse	Impossible de prévoir la distinction subtile dans les attitudes des répondants. Impossible de représenter une réponse neutre.
Echelle de catégories	Indique une catégorie de réponse	Mesure flexible et sensible	Les items peuvent être ambigus avec quelques catégories. Seulement des distinctions sommaires peuvent être faites
Likert	Les affirmations sont évaluées sur une échelle de 5 à 7 scores	Facile à administrer. Et capable d'établir des distinctions dans les attitudes des répondants.	Difficile de juger la signification d'un score donné

Source: Adapté de (Zikmund, 2000)

L'échelle de Likert permet aux répondants d'avoir plusieurs réponses en vue de préciser si ils sont d'accord et ou pas d'accord et à quel niveau par rapport à une question ou une affirmation. Pour mesurer leurs attitudes, nous pouvons affecter des scores aux différentes réponses (Zikmund, 2003). Après analyse des trois échelles, le choix suivant a été retenu :

- ✚ Pour les facteurs déterminants : une échelle de Likert à 6 modalités compte tenu du fait que les répondants ciblés sont tous des responsables RSE ou en charge de la RSE, nous avons éliminé le niveau "je ne sais pas" pour les inciter à faire

connaître leur attitude par rapport à la question et éviter un biais dans les réponses. Tous les énoncés de la première partie du questionnaire relative aux déterminants sont mesurés sur la même échelle allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

- ✚ Les énoncés de la deuxième partie du questionnaire relative aux pratiques RSE sont mesurés sur une échelle allant de « faiblesse significative » à « force significative ». Nous demandons au répondant une des cinq modalités de réponse. Le répondant exprime ainsi son avis sur le degré d'engagement de son entreprise par rapport à la mise en œuvre de chaque pratique RSE.

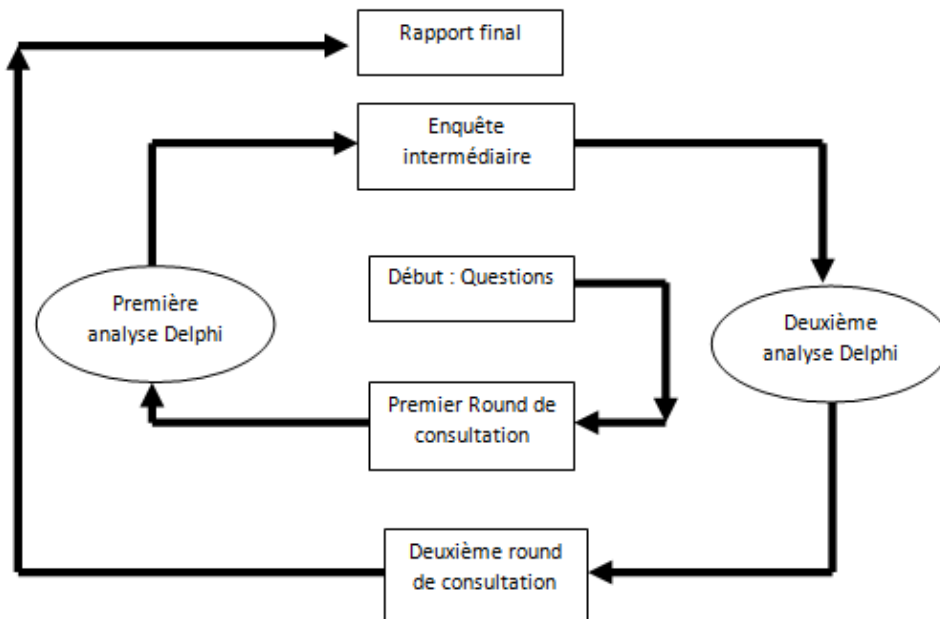
3.3.1.7. Validation du questionnaire

Conformément au paradigme de Churchill (1979), on a eu recours à la consultation des avis des experts. Il est, en effet, recommandé de vérifier auprès d'un ensemble d'experts la qualité de la formulation des items et leur compréhension avant de procéder au premier test. Les experts sont chercheurs spécialisés dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises et des professionnels, consultants et managers RSE ou développement durable au sein d'entreprises au Maroc. Une douzaine d'interviews constitue une base satisfaisante pour notre recherche.

Tous les interviewés prendront connaissance de notre sujet. Dans le cadre de cette procédure, il a été demandé aux participants de juger de la forme du questionnaire, de la clarté des items, de leur capacité d'appréhender le construit en question et de la pertinence globale du modèle de la recherche quant à son pouvoir d'explication de notre objet de recherche. Nous avons utilisé la méthode DELPHI qui est une méthode participative visant à organiser la consultation d'experts sur un sujet précis, souvent avec un caractère prospectif important. Elle est utilisée souvent dans la phase d'analyse et de construction d'un projet (Chtioui, 2007). Selon Linstone et Turoff (2011), la méthode permet d'affiner le projet de départ via un questionnement sur son contenu mais également sur sa faisabilité dans le contexte étudié. Ainsi, la méthode DELPHI a pour but de collecter les avis des experts sur les facteurs déterminants des pratiques RSE et de dégager des convergences et des consensus sur les orientations à donner à notre projet de questionnaire. Il existe de nombreuses variantes de la méthode. La variante classique

consiste à réaliser une première enquête¹⁰⁶ auprès de l'ensemble des experts choisis. Ensuite on recommence la même enquête auprès des mêmes experts mais en donnant les résultats de la première enquête. Au cours de ce second tour, voit donc, de façon anonyme, comment les autres ont répondu et peut soit maintenir sa réponse, soit décider de se rapprocher de l'avis général. Plusieurs tours peuvent être ainsi organisés jusqu'à obtenir un consensus comme le montre la figure 23.

Figure 23 : Processus de la méthode DELPHI



Sur le plan technique, nous avons retenu la démarche de (Isaas, 1996) pour mesurer le niveau de consensus entre les experts de chacun des deux panels. Cette démarche s'appuie sur quatre principaux outils de mesure qui se présentent comme suit :

- La médiane
- L'écart absolu moyen autour de la médiane (EAM)
- Le coefficient de concordance de Kendall (W) qui permet d'apprécier le degré de consensus compte tenu d'un seuil de confiance. Plus (W) est proche de 1 plus le niveau de consensus est élevé. (Schmidt, 1997) considère qu'une valeur supérieure à 0,7 implique un niveau de consensus élevé.
- Le test de Wilcoxon qui permet de mesurer la convergence entre les étapes de l'enquête. Il permet de comparer les EAMx sur l'ensemble des critères.

¹⁰⁶ Chez les anglosaxons le terme Delphi Survey est utilisé.

Nous avons choisi pour nos consultations des entretiens face à face, et lorsque cela n'est pas possible un entretien téléphonique, pour s'assurer que les experts ont bien compris le sens des différents concepts et variables proposés avant de donner leurs avis.

3.3.2. Etude quantitative

Une fois le questionnaire validé, L'étude quantitative peut commencer. La préparation des étapes de l'enquête est l'étape la plus importante de cette phase. L'enquête repose sur les principes scientifiques des méthodes quantitatives, basées sur un traitement statistique des données collectées (Wacheux, 1996). Son principe de base réside dans la comparaison de situations à partir d'un nombre défini d'observations et d'un nombre limité de dimensions d'analyse. En effet, la constitution de l'échantillon de l'étude doit répondre à des critères précis pour déterminer si oui ou non il peut être représentatif de la population étudiée.

3.3.2.1. Constitution de l'échantillon

Selon Cavana, Delahaye & Sekaran (2000), les enquêtes sont très utiles et très puissantes pour obtenir des réponses à des questions de recherche à condition qu'elles soient correctement menées. D'où l'importance, en plus des méthodes d'enquête, de choisir l'échantillon de l'enquête qui permet au chercheur d'estimer des caractéristiques non connues de la totalité de la population étudiée (Davis 2005, Zikmund 2003). La constitution de l'échantillon permet de minimiser les écarts d'évaluation entre l'échantillon et la population étudiée (Kumar, 1996). Le processus d'échantillonnage se déroule en trois étapes principales : la détermination de la population mère, du cadre d'échantillonnage et de l'unité d'échantillonnage pour déboucher sur l'échantillon proprement dit. Définir la population, c'est sélectionner les catégories de personnes que l'on veut interroger. La constitution de la population de l'enquête n'est pas une chose aisée. *"Les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant tant en termes de validité externe que de validité interne de l'étude. La validité externe concerne la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des conditions de lieu et de temps différentes. La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur"* (Royer et Zarlowski, 1999).

Dans le cadre du présent travail de recherche, l'entreprise est considérée comme l'unité d'analyse de notre étude empirique. Vue la complexité des différents niveaux d'analyse et des spécificités sectorielles et individuelles des entreprises, l'échantillon adopté est un échantillon de convenance basé sur les classements des 500 grandes entreprises et des 1000 grandes PME publié chaque année par les supports Economie et Entreprise et Stratégie et Management¹⁰⁷. L'échantillon tient compte des différentes variables sociodémographiques telles que l'âge, la taille, le secteur d'activité. La détermination de la taille de l'échantillon dépend en grande partie des techniques d'analyse de données choisies. Gavard-Perret et al (2008) avancent que *"les tailles d'échantillon recommandées varient en fonction des méthodes statistiques utilisées"*. Compte tenu de l'utilisation des méthodes d'analyse factorielle telles que l'analyse en composante principale, Igalens et Roussel (1998) considèrent que *"l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon"* et qu'il est nécessaire d'obtenir *"un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans un même ACP"*. Ainsi, la taille minimale préconisée pour un échantillon destiné à faire l'objet d'une analyse factorielle exploratoire varie selon les auteurs entre 5 et 10 répondants par items. Selon les recommandations de Chinn (1998), une règle empirique simple consiste à exiger que le nombre d'observations soit supérieur ou égal à 10 fois le nombre d'items / indicateurs de la variable formative la plus complexe, et/ou 10 fois le nombre de relations structurelles émanant du construit central du modèle structurel. Cette caractéristique est intéressante dans le domaine de la RSE et dans un terrain de recherche où il est difficile de réunir des échantillons suffisamment importants pour permettre une estimation par d'autres méthodes¹⁰⁸. La méthode PLS se révèle donc bien adaptée à des analyses de type exploratoire, dans lesquelles le chercheur ne bénéficie pas toujours d'un échantillon important, ni d'échelles de mesure largement éprouvées (Sosik & al, 2009). Dans le cas présent, il s'agit d'atteindre un échantillon composé au minimum 150 répondants (14*10). L'enquête a été administrée à 750 entreprises pour pouvoir collecter plus de 140 réponses.

3.3.2.2. Mode d'administration du questionnaire

¹⁰⁷ Revue mensuelle éditée par le groupe Success-Publications

¹⁰⁸ Comme les méthodes type Lisrel

Le mode d'administration du Questionnaire est un élément qui dépend de la constitution de l'échantillon. Il existe plusieurs techniques d'administration des questionnaires. Evrard et al (2000) présentent cinq types d'administration pour les enquêtes par questionnaires, à savoir : l'administration en face à face, par voie postale, par téléphone, l'auto-administration et par voie électronique.

- ✚ L'enquête en face à face : Le questionnaire est entièrement administré par l'enquêteur. L'avantage principal de cette méthode est qu'elle assure une bonne compréhension des questions par le répondant. Cette méthode permet d'éviter les non réponses, son inconvénient majeur est qu'elle peut être biaisée par la relation enquêteur-répondant.
- ✚ L'enquête par voie postale : L'enquête par voie postale nécessite de disposer d'un fichier d'adresses. Elle paraît a priori peu coûteuse, mais son point faible réside dans le taux généralement élevé de non-réponses.
- ✚ L'enquête par téléphone : La voie téléphonique est rarement appliquée au cas des longs questionnaires vu son coût élevé, pourtant elle permet de mieux contrôler l'échantillon enquêté.
- ✚ L'enquête auto-administrée : Le questionnaire est laissé à la disposition du répondant et est récupéré une fois rempli. L'enquêteur est présent, lors de l'administration du questionnaire, ce qui permet d'obtenir un taux de réponse maximal, mais ne participe pas directement à l'administration de celui-ci, puisque son rôle se limite à répondre à d'éventuelles interrogations de l'enquêté quant à la façon de répondre. Le biais de la présence de l'enquêteur est éliminé.
- ✚ L'enquête par internet : Son coût est quasi nul, le biais lié à la présence de l'enquêteur est éliminé. L'inconvénient principal de l'enquête via internet est son faible taux de réponse.

Avec le développement des nouvelles technologies, les enquêtes en ligne font désormais partie de la grande famille des enquêtes auto-administrées. C'est la méthode d'enquête qui a été choisie pour plusieurs raisons :

- A la suite des entretiens semi-directifs, certains problèmes aussi bien théoriques (connaissance du sujet de la recherche,...) que pratiques (disponibilité,

interruptions durant les entretiens,..) ont été rencontrés

- Sur le plan théorique, la nature rétrospective du sujet exige de la part du répondant un effort de mémorisation pour qu'il puisse se rappeler de certains détails. Pour cela, chaque répondant a besoin d'un certain laps de temps pour répondre aux questions et nous fournir des informations non biaisées.
- La multiplicité des intervenants dans la RSE, s'agissant d'un sujet souvent nouveau et traité à plusieurs niveaux au niveau de l'entreprise, implique la nécessité pour collecter l'information, de demander à un autre service ou de consulter de la documentation.

Pour ces différentes raisons, l'enquête téléphonique a semblé inappropriée pour cette recherche. Au-delà des raisons liées à la nature du sujet et au terrain, si le déroulement d'une enquête en ligne reprend certaines étapes de base des enquêtes quantitatives elle présente néanmoins ses propres particularités en termes d'avantages et d'inconvénients (Tableau 32).

Tableau N°32 : Liste exhaustive des avantages des enquêtes par questionnaire en ligne

Le coût	Le coût de revient est négligeable relativement à celui d'un envoi postale
La rapidité	La possibilité d'échange de courriel en temps réel
L'interactivité	Facilite les demandes d'explications ou les commentaires voire les problèmes qui surviennent
La souplesse	Personnalisation du courriel et le contact des personnes
La possibilité de contrôler toutes les réponses	Tout questionnaire incomplet peut alors être bloqué et la personne est dans l'impossibilité de le renvoyer
La possibilité de mesurer l'audience du site	Connaître le nombre de personnes qui se connectent sur le site et de le comparer au nombre de questionnaires renvoyés

Adaptation et mise à jour de Basque (2005)

Par rapport à cette recherche, l'un des avantages majeurs de ce type d'enquêtes est le très faible coût de diffusion ainsi que la minimisation des taux de non réponse. De même, tout questionnaire incomplet est automatiquement bloqué dans la mesure où le répondant ne peut pas clôturer le traitement sans répondre à toutes les questions obligatoires.

Malgré les avantages soulignés ci-dessus, la technique du questionnaire en ligne présente quelques inconvénients dont il importe de minimiser les effets. Par opposition aux enquêtes administrées (face à face, téléphone), l'enquêteur n'est pas physiquement présent pour interroger le répondant. Ainsi, sans le contact direct, rien ne sollicite à priori le répondant à participer à l'enquête. Pour s'assurer un taux de retour satisfaisant, il est nécessaire de motiver le répondant et minimiser son « investissement » personnel en termes de temps. Pour cela, une attention particulière a été portée à la clarté du questionnaire pour n'importe quelle catégorie de répondant. Dans le cadre des enquêtes en ligne il est aussi nécessaire de rassurer davantage les personnes. Plusieurs raisons expliquent ce besoin de rassurer le répondant. Selon certaines recherches, il semble qu'Internet ne véhicule pas une image de sérieux et de confiance (Gueguen, Gaël, 2001). En outre, certaines personnes évitent d'ouvrir des messages ou fichiers par peur de l'envoi de virus. Plusieurs entreprises sont équipées de logiciel anti-spam. Afin de rassurer certains répondants et éviter une perte d'informations, un contact téléphonique a été établi.

Enfin, le questionnaire peut être renseigné, soit par le chercheur ou par le répondant. Quand il est rempli par le chercheur, les questions sont présentées verbalement au répondant et le chercheur renseigne les réponses dans le questionnaire. Dans le cas où c'est le répondant qui remplit le questionnaire, il le remplit sans la présence du chercheur. Chacune des deux situations présente des avantages et des inconvénients comme le montre le tableau 33. Comme tenu la nature de la recherche, le mode de renseignement du questionnaire par le répondant a été choisi. Les répondants ont reçu un email avec un lien qui les invite à accéder en ligne au questionnaire et renseigner les réponses aux questions.

Tableau 33 : Renseignement par le chercheur ou par le répondant

	Complété par le chercheur/Interviewer	Complété par le répondant
Avantages	Plus de précision Taux de réponse plus élevés Des réponses plus complètes	Moins cher Rapide relativement anonyme
Inconvénients	Cout plus élevé Moins anonyme	Réponses parfois superficielles Réponses incomplètes

Adapté de (Ticehurst & Veal, 2000)

3.3.2.3. Méthodes d'analyse de données quantitatives

La validation des construits puis le test empirique des hypothèses du modèle nécessitent de procéder en deux étapes comme cela est préconisé par (Anderson et Gerbing, 1988). Dès lors il est important de choisir les méthodes d'analyse appropriées en vue d'assurer la pertinence et la précision des données collectées et expliquer le phénomène étudié (Roussel et al, 2002). Dans le cadre de cette recherche et après revue de travaux de recherche mobilisant une méthodologie similaire dans le champ de la RSE, les méthodes suivantes ont été retenues :

- Une analyse factorielle exploratoire (AFE)
- Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) en vue d'obtenir des échelles de mesure fiable, valides et de bonne qualité psychométrique
- Une analyse de causalité de la structure des relations du modèle conceptuel et permettant de tester l'ensemble des hypothèses de recherche en mobilisant l'approche PLS

a) Fiabilité, validité et qualité psychométrique des échelles

L'objectif premier de ce travail exploratoire n'étant pas de créer des outils de mesure. Ainsi, sur la base des travaux de Churchill (1979), sans être aussi rigoureux que dans cas du développement d'une échelle de mesure, l'analyse en composante principale (ACP) a été retenue pour extraire le minimum de facteurs tout en maximisant la variance expliquée par les items. Ainsi, les variables utilisées dans l'étude ont fait l'objet d'une analyse

factorielle, ce qui a permis d'épurer les échelles de mesure. Pour cela, Evrard et al (2003) recommandent de respecter certaines étapes dans la conduite de cette analyse. Il s'agit d'abord de vérifier si les données étaient « factorialisables » ou non. La littérature suggère deux tests : le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Lorsque le test de KMO présente des valeurs supérieures à 0,5, l'analyse factorielle est réalisable. En ce qui concerne le test de Bartlett, il permet de s'assurer que la matrice des covariances est différente d'une matrice identité (rejet de l'hypothèse nulle). Pour analyser les résultats des analyses factorielles, nous avons retenu les principales composantes correspondant à des valeurs propres supérieures à 1, selon le critère de Kaiser, et un pourcentage de variance expliquée supérieure ou égale à 0,60. En suivant la recommandation d'Evrard et al (2003), les items sont éliminés, au fur et à mesure, selon une démarche itérative selon les critères suivants:

- Eliminer les items qui ont une communalité inférieure à 0,4 (Igalens et Roussel, 1998)
- Retenir les items ayant des contributions factorielles supérieures à 0,5.

Pour la fiabilité de la mesure, l'alpha de Cronbach est utilisé. Il est jugé acceptable au seuil de 0,5 et 0,6 (Jolibert et Jourdan, 2006). La synthèse de l'ensemble de ces critères est fournie au tableau 34.

Tableau 34 : Synthèse des indicateurs de qualité pour les analyses factorielles en composantes principales

Indicateurs	Critères d'acceptation
<i>Examen des données</i>	
Test de sphéricité de Bartlett	0,05
Mesure d'adéquation globale (KMO)	0,60
<i>Nombre de facteurs retenus</i>	
Valeur propre	1
Pourcentage de variance expliquée	0,60
<i>Sélection des items</i>	
Communautés	0,50
Poids factoriels	0,50
<i>Fiabilité de l'échelle</i>	
Alpha de Cronbach	0,60

Synthèse de l'auteur

Par ailleurs, les résultats initiaux de l'ACP ne favorisent pas souvent une identification précise des composantes. Dans ce cas, il sera difficile pour le chercheur de donner une interprétation des composantes extraites. L'une des solutions préconisées consiste à transformer à nouveau la solution obtenue en faisant une rotation des axes servant à définir les différentes composantes. La rotation permet de déterminer de nouvelles pondérations en faisant pivoter les axes de référence (les composantes) de manière à simplifier la structure obtenue. Evrard et al (2003) distingue entre deux grands types de rotation : orthogonale et oblique. Dans le cadre de cette recherche, la rotation oblique est retenue dans la mesure où elle se réfère à l'hypothèse selon laquelle il existe des corrélations entre les facteurs. Dans ce sens, avec une rotation oblique les axes de référence seront déplacés en augmentant ou en diminuant l'angle qu'ils forment entre eux. En effet, la question de l'indépendance/dépendance des facteurs est au cœur des controverses entre les tenants des deux méthodes (Baillargeon, 2003). La question qui se pose est de savoir dans quelle mesure le chercheur peut accepter l'indépendance théorique des dimensions d'un phénomène donné, alors qu'il s'agit de construits psychologiques corrélés dans la réalité et qu'il ne sait pas clairement comment ces dimensions sont reliées entre elles?

De l'avis, donc de Preacher et MacCallum (2003) ainsi que (Baillargeon (2003), il n'est pas possible d'imposer une structure d'indépendance à des dimensions qui sont corrélées dans la réalité. Par conséquent, il faut d'abord considérer la solution oblique pour vérifier s'il y a une corrélation entre les dimensions extraites. Lorsque les dimensions ne présentent pas de corrélations entre elles, la solution orthogonale peut être envisagée.

b) Test des hypothèses de recherche

Une fois la validité et la fiabilité des échelles sont vérifiées, il convient de définir les méthodes nécessaires pour l'analyse des données collectées pour tester les hypothèses de recherche. D'une manière générale, plusieurs techniques et méthodes de tests sont à la disposition du chercheur mais dans un travail de recherche particulier, il faut employer les méthodes adéquates et les tests appropriés. Compte tenu de la taille de l'échantillon qui ne permet pas de supposer une répartition gaussienne des données, il faut adopter des méthodes d'analyse basées sur des techniques non paramétriques complétée par l'emploi

des certaines techniques paramétriques. Ainsi, dans un premier temps, des tests non paramétriques de corrélation sont réalisés. Dans un second temps, des modèles d'équations structurelles de type PLS (*Partial Least Squares*) ou (*régression des moindres carrés partiels*)¹⁰⁹ de Wold (1983) sont utilisés pour vérifier si les corrélations mises en évidence dans les premières analyses non paramétriques correspondaient à d'éventuelles relations « causales »

➤ Le choix de l'approche PLS

Les hypothèses du modèle de la recherche ont été testées à l'aide de l'approche PLS pour deux raisons principalement :

- La première concerne la nature du modèle de recherche basé sur des relations d'interdépendances entre, d'une part, les variables dépendantes et les variables indépendantes et, d'autre part, entre les variables indépendantes elles-mêmes. Dans ce sens, toutes les autres techniques d'analyses multi-variées, notamment la régression multiple, ont une limitation commune, celle de n'examiner qu'une seule relation entre les variables dépendantes et les variables indépendantes (Hair et al. 2006).
- La deuxième raison concerne dans le fait que la finalité des méthodes PLS consiste à expliquer des relations entre des variables multiples. Comme les équations de régression multiples, les équations structurelles permettent d'examiner la structure des corrélations dans une série d'équations. Ces équations reflètent les relations entre les différents construits (les variables dépendantes et indépendantes) sur lesquelles repose l'analyse du phénomène étudié.

Néanmoins, si l'ensemble des modèles des équations structurelles partagent certaines caractéristiques communes¹¹⁰, l'approche PLS se distingue des autres modèles sur certains points. L'approche PLS ne présente pas de problèmes d'identification ; elle ne distingue pas entre indicateur formatif et réflectif ; elle est moins sensible à la

¹⁰⁹ Inventée en 1983 par Svante Wold et son père Herman Wold ; on utilise fréquemment l'abréviation anglaise PLS (« Partial Least Squares regression » et/ou « Projection to Latent Structure »). La régression PLS maximise la variance des prédicteurs ($X_i = X$) et maximise la corrélation entre X et la variable à expliquer Y . Cet algorithme emprunte sa démarche à la fois à l'analyse en composantes principales (ACP) et à la régression. Plus précisément, la régression PLS cherche des composantes, appelées variables latentes, liées à X et à Y , servant à exprimer la régression de Y sur ces variables et finalement de Y sur X

¹¹⁰ L'analyse des relations de dépendance multiples, la capacité de prendre en considération des variables latentes ; la construction d'un modèle permettant d'expliquer un ensemble de relation...

taille des échantillons (Hair et al., 2006) et particulièrement les petits échantillons. Ce qui est le cas de la présente recherche. Georges (2002) rappelle certaines caractéristiques communes des modèles d'équations structurelles :

- Ils autorisent un traitement simultané de plusieurs ensembles de variables observées explicatives et expliquées ;
- Ils introduisent la notion de variables latentes, non directement observables ;
- Ils sont en mesure d'analyser les liens existant entre ces variables latentes ; ils tiennent compte des erreurs de mesure et ils permettent de réaliser des analyses confirmatoires.

➤ **Mode réflectif Vs formatif**

Comme dans tous les modèles d'équations structurelles, les relations peuvent aller des items aux construits ou des construits aux items. Ainsi, se pose la question du sens des relations causales entre les variables latentes et les variables observées dans un modèle PLS. Pour spécifier le sens des relations entre les différentes catégories de variables, la littérature distingue le mode formatif du mode réflectif. Georges (2002) et Crié (2005) suggèrent que le chercheur doit respecter trois grandes considérations pour choisir le mode formatif ou réflectif :

- Premièrement, si l'objet de la recherche est de prendre en compte la variance observée, des indicateurs réflexifs sont plus appropriés. En revanche, si l'objectif est l'explication de la variance « non observée », des indicateurs formatifs offrent un plus grand pouvoir explicatif.
- La deuxième considération fait référence au cadre théorique sur lequel s'est basé le chercheur pour construire son modèle. Le choix va dépendre de la théorie substantive qui sous-tend le modèle, autrement dit de la manière dont les construits sont conceptualisés.
- La troisième considération concerne les considérations liées aux contingences empiriques.

Hair (2013) indique qu'il n'existe pas de critère particulier pour choisir le modèle formatif ou réflexif et il ajoute que cela dépendra de la discrétion du chercheur. Edwards

(2011) estime que le modèle formatif peut être conceptuellement ambigu. Plusieurs auteurs recommandent ce choix quand le construit est influencé par des items se comportant de façon mutuellement exclusive (Jarvis et al. 2003). En effet dans ce dernier cas, une importante corrélation entre les items peut conduire à un problème de colinéarité verticale (Kock and Lynn 2012) conduisant à une instabilité du modèle. Ce risque a été pris en compte dans les récents développements des logiciels PLS (Gudergan et al, 2008). Compte tenu des risques et des contraintes liés au choix du mode formatif ou réflexif, il y a lieu d'opter pour un mode mixte tenant compte de la spécificité des construits : un modèle réflexif entre les variables latentes et leurs items et un modèle formatif entre les variables secondaires et les variables principales du modèle structurel. Deux autres raisons non moins importantes justifient ce choix :

- Premièrement, la faiblesse de la taille de l'échantillon risque d'affecter la stabilité des paramètres, particulièrement avec le mode formatif.
- Deuxièmement, une relation réflexive (entre la variable latente et ses indicateurs) est privilégiée car chaque construit est mesuré par différents items. Les items sont créés dans la perspective de mesurer tous le même phénomène sous-jacent. Chaque variable manifeste reflète sa variable latente et lui est reliée par une simple régression. En d'autres termes, la variable latente existe théoriquement mais reste inobservable. Elle influence les indicateurs, expliquant leurs inter-corrélations.

Les indicateurs réflexifs doivent avoir une cohérence interne. En effet, comme le précisent Jarvis et al. (2003), la validité du construit reste inchangée si l'on retire un seul indicateur parce que toutes les facettes d'un construit unidimensionnel doivent être représentées de manière suffisante dans les indicateurs restants. Pour cela, il est nécessaire de remplir les conditions d'unidimensionnalité du construit et de signe positif des corrélations des indicateurs avec leur variable latente (Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin & Lauro, 2005). Dans le cas d'une relation réflexive, on considère que le construit n'a peut-être pas été complètement capturé par tous les indicateurs. Dans ces conditions, certaines recherches suggèrent que l'utilisation de PLS avec cette l'option réflexive est un choix plus prudent.

Maintenant que les choix sont justifiés et les caractéristiques du modèle d'équations structurelles avec ses variables latentes sont spécifiées, il faut définir les critères de qualité d'un modèle PLS.

➤ **Le modèle de mesure**

Le modèle de mesure, appelé aussi modèle externe, représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et les variables manifestes. Pour examiner le modèle de mesure, trois critères sont requis dans la littérature pour évaluer la qualité du modèle de mesure : la fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante (Tenenhaus et al., 2005).

❖ **La fiabilité**

Une première analyse a été effectuée sur chaque item par l'examen des saturations (*loadings*). Chin(1998) stipule que les « *loadings* » standardisés ou coefficients de corrélation doivent être supérieurs à 0.707 pour qu'ils soient retenus en cas d'une analyse confirmatoire. Dans le cas d'une analyse exploratoire, ce seuil peut être ramené à 0.6 (Hair et al, 2011). Lorsque le loading est inférieur à ce seuil, cela veut dire qu'il y a un peu plus de variance partagée entre le construit et ses items qu'entre la variance des erreurs (Carmines et Zeller, 1979). Ainsi, si le modèle de mesure possède des loadings inférieurs à 0.6, il faut réexaminer les items éliminés et essayer de déterminer la raison pour laquelle ces items n'ont pas atteint le seuil de 0.6 parmi les raisons suivantes :

- D'un item mal-exprimé (Ce problème contribue à une faible fiabilité)
- D'un item inapproprié (ce problème contribue à une mauvaise validité de contenu)
- D'un transfert impropre d'un item d'un contexte a un autre (Ce problème contribue à la non généralisation des items au sein des contextes).

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs itérations ont été effectuées sous PLS. Selon les recommandations précitées, les items qui sont au-dessous de 0.6 ont été éliminés.

En ce qui concerne la fiabilité des échelles de mesure, elles sont traditionnellement évaluées en utilisant l'Alpha de Cronbach. Le seuil admis par les chercheurs pour conclure qu'une échelle est fiable ou non est de 0,70. L'alpha de Cronbach est le coefficient de référence d'évaluation de la fiabilité, mais il se base sur l'hypothèse

restrictive qui considère l'égalité de l'importance des items. Dans cette perspective, les méthodes d'équations structurelles élaborent un autre coefficient qui présente l'avantage de prendre en compte les erreurs de mesure. Il s'agit de l'indice de concordance ou fiabilité composée (*Composite Reliability*).

❖ **La validité convergente**

L'AVE (*Average Variance Extracted*) est la moyenne au carrée des contributions factorielles d'un bloc d'items pris séparément. Il mesure la valeur de la variance capturée par le construit et ses items par rapport aux erreurs de mesure (Fornell et Larcker, 1981). Selon Hulland (1999), la validité convergente consiste à calculer la variance moyenne partagée entre un construit et ses items, les indicateurs multiples sont utilisés pour un construit et ses items. Les indicateurs multiples sont utilisés pour un construit individuel, le chercheur tient compte de la fiabilité des items individuels, mais il doit aussi vérifier dans quelle mesure les items peuvent démontrer la validité convergente (Hulland, 1999). Nunnally (1970), pour sa part, considère le seuil de 0.7 comme satisfaisant pour une fiabilité composée (*Composite reliability*). Le seuil généralement admis est de (0,5).

❖ **La validité discriminante**

La validité discriminante est le complètement méthodologique traditionnel de la validité convergente. Elle consiste à prouver que la variance partagée entre un construit et ses items (AVE) est supérieure à la variance partagée entre deux construits. Dans le contexte de la méthode PLS, le construit doit partager la plus grande variance avec ses items qu'avec les autres construits du modèle donné (Hulland, 1999). Pour appliquer la validité discriminante Fornell et Larcker (1981) suggèrent l'utilisation de la variance moyenne partagée entre le construit et ses items). Cette mesure doit être plus élevée que la variance partagée entre le construit et les autres construits du modèle (La corrélation carrée entre deux construits), ceci peut être démontré dans la matrice de corrélation qui inclut les corrélations entre les construits dans les éléments de la partie gauche inférieure de la diagonale de la matrice, et les valeurs de la racine carrée de l'AVE calculée pour chaque construit tout au long de la diagonale. Au sens de Hulland(1999), pour avoir une validité discriminante adéquate , les valeurs présentées dans la diagonale de la

matrice doivent être significativement plus élevées que les éléments en dehors de la diagonale correspondant aux lignes et aux colonnes (Hulland, 1999)

➤ **La qualité du modèle de mesure**

La qualité du modèle de mesure peut être appréhendée sur la base de son pouvoir explicatif. Comme le suggère Lohmöller (1989), cette qualité est évaluée par le coefficient de détermination (R²). Il correspond à la moyenne des coefficients de détermination observés sur les variables dépendantes. Des recherches antérieures utilisant la méthode PLS obtiennent des valeurs moyennes supérieures à 50% voire même 70% (Georges, 2002). Néanmoins, en plus de la qualité globale du modèle, il est nécessaire d'évaluer aussi la qualité de mesure pour chaque bloc de variables.

❖ **La qualité globale du modèle : le test d'adéquation (GoF)**

Comme le soulignent (Tenenhaus et al, 2005), la méthode PLS ne permet pas d'optimiser les équations et manque d'un indice qui peut informer l'utilisateur de la validation globale du modèle. Pour cela, ils suggèrent d'utiliser le test d'adéquation GOF (Good of Fitness) pour les variables indépendantes. Cet indice est calculé sur la base de la moyenne des différents construits de la variance expliquée (R²), l'indice de la redondance et de la communalité. Selon Tenenhaus et al. (2005), l'indice GoF peut être obtenu par la formule suivante : $GoF = \sqrt{[(Moyenne (R^2)) \times Moyenne (Communality)]}$ et il doit être supérieur au seuil limite recommandé de 0,30.

❖ **La qualité de chaque bloc de variable**

La qualité de mesure pour chaque bloc de variables est examinée à la lumière des résultats des indices *cv-communality* et *cv-redundancy* proposés par Wold cité par Fornell (1982):

- La qualité du modèle de mesure pour chaque bloc de variables est mesurée par l'indice (H2) de *cv-communality*. La moyenne des indices de *cv-communality* peut être utilisée pour mesurer la qualité globale du modèle de mesure à condition que les indices soient positifs pour tous les blocs de variables.
- La qualité de chaque équation structurelle est mesurée par l'indice de *cv-redundancy*. La moyenne des indices de *cv-redundancy* (F2) liée aux blocs de variables indépendantes est utilisée pour mesurer la qualité

globale du modèle structurel à condition que les indices soient positifs pour tous les blocs de variables.

La valeur 0,30 est considérée un seuil limite pour ces deux indices (Tenenhaus et al, 2005).

➤ **Le modèle structurel**

Le modèle structurel représente les relations entre les variables. L'un des objectifs de cette étude est de tester la causalité dans les relations entre les différents variables et construits. Le test des hypothèses est réalisé par l'évaluation d'un modèle structurel reproduisant les relations théoriques entre les variables. Ainsi, le modèle est d'abord testé sur la base d'une évaluation interne à l'aide du « schéma structurel » (*path weighting scheme*) défini par Lohmöller (1989). Le test des hypothèses consiste à examiner le niveau de significativité des paramètres d'estimation (*path coefficient*) des relations entre les variables (Coefficients de régression linéaires). En pratique et suivant la recommandation de Ringle et al (2005), le logiciel Smart PLS a été choisi pour traiter les analyses de régression et ce pour la convivialité de son interface et la possibilité d'obtenir des représentations graphiques des modèles estimés.

La validation des hypothèses dépend fondamentalement de la significativité des relations estimées. En suivant les recommandations de Chin (1998), la technique de bootstrapping, avec un échantillon de 600, a été utilisée afin de tester la significativité statistique de chaque *path coefficient*. Le seuil de 1,96 pour le « *T de Student* » a été retenu pour décider de la significativité d'une relation structurelle du modèle et de la validation empirique des hypothèses de recherche.

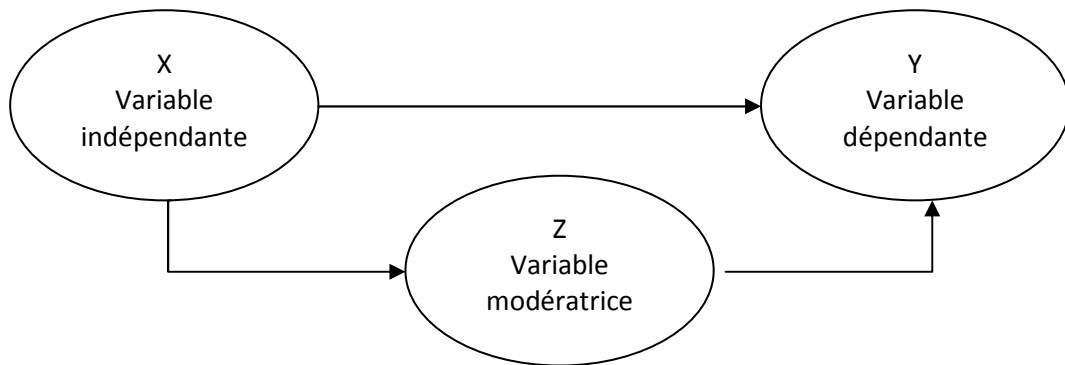
➤ **L'analyse des effets modérateurs**

A la lumière de la revue de littérature et des résultats de l'étude qualitative, deux types d'effets modérateurs sont étudiés dans cette recherche :

- Les hypothèses de modulation des variables sociodémographiques (Taille, Age, Secteur d'activité)
- Les hypothèses formulées en fonction des résultats des premières hypothèses théoriques et du modèle structurel.

Théoriquement, cela revient à étudier l'effet d'une variable donnée sur les relations entre les différentes variables du modèle en mettant en évidence l'existence d'un effet modérateur. Le principe d'une variable modératrice est de modifier la direction ou l'intensité de la relation entre deux variables (Baron, Reuben et Kenny, David, 1986). Pratiquement, le principe de l'interaction permet de rendre compte de l'effet d'une variable modératrice en combinant l'effet de la variable considérée avec la variable modératrice étudiée (Figure 24).

Figure 24 : Schéma de principe des variables modératrices



Pour tester cet effet modérateur, la littérature propose plusieurs techniques dont deux qui sont fréquemment utilisées :

- L'intégration dans le modèle d'une nouvelle variable latente basée sur des indicateurs multiplicatifs de la variable indépendante et de la variable modératrice.
- La comparaison multi-groupes en comparant les coefficients correspondants des deux groupes dans ces deux modèles structurels. Cette procédure est suggérée par (Chin, 2000).

Après consultation de plusieurs ouvrages sur l'analyse multi variées, force est de constater qu'il n'existe pas une règle commune qui fait l'objet d'un consensus entre les chercheurs. Après avoir exposé la question sur le site dédié aux difficultés relatives à l'utilisation de l'approche PLS¹¹¹, la première méthode est utilisée compte tenu des spécificités et de la taille de l'échantillon.

¹¹¹ <http://forum.smartpls.com/>

En guise de synthèse, le tableau 35 résume les indicateurs retenus pour estimer la qualité du modèle de recherche sur la base de la méthode PLS.

Tableau 35 : Synthèse des indicateurs de la qualité d'un modèle PLS

	Indicateurs	Critères d'acceptation
Modèle de mesure	Fiabilité - Corrélation des items avec variable latente - Alpha de Cronbach - Indice de concordance (composite Reliability)	- $\geq 0,55$ - $\geq 0,60$ - $\geq 0,70$
	Validité convergente et discriminante Indice AVE	- $> 0,50$ - Doit être supérieure à toute autre corrélation située dans la partie inférieure de la diagonale de la matrice des corrélations
Qualité globale du modèle	Cv-redundancy & Cv-communality Indice GoF	- $\geq 0,30$ - $\geq 0,30$
Modèle causal	Path coefficients test t de Student après bootstrap	- $\geq 1,64$

Synthèse de l'auteur

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre il s'est agi de présenter le cadre méthodologique de la recherche. Ainsi ce chapitre traite des différents paradigmes épistémologiques et justifie le choix de positionnement épistémologique pour cette recherche. Après avoir passé en revue les différentes méthodologies, raisonnements et approches de la recherche, une conception de la recherche est proposée en phase avec le positionnement épistémologique choisi. Elle repose sur un raisonnement abductif et comprend donc une méthodologie mixte de la recherche alliant des méthodes qualitatives et quantitatives dans une approche combinée de la recherche qui est à la fois exploratoire et confirmatoire.

Ce choix de positionnement épistémologique et méthodologique s'explique d'une part par la nature du concept étudié à savoir la RSE et d'autre part par la nature du terrain de recherche à savoir les entreprises marocaines. En effet la RSE est un concept complexe que nous avons largement analysé aux chapitres 1 et 2. Sa diffusion et son contenu varie d'un contexte à l'autre. Par ailleurs le terrain de recherche présente peu de données disponibles sur le sujet, la recherche en RSE y est récente et insuffisamment exploré.

Ce choix a également un caractère innovant par la combinaison de plusieurs méthodes de recherches et vise également la triangulation méthodologique qui a été très peu utilisée dans le champ de la recherche en RSE. Il suit dans ce sens une orientation récente de la recherche dans les sciences de gestion. L'utilisation de la modélisation en équations structurelles au niveau de l'étude quantitative rejoint également une tendance récente dans la recherche dans ce champ. Reconnue pour sa souplesse et sa capacité à rendre compte des différentes interactions entre les différents facteurs étudiés, cette méthode est mobilisée probablement pour la première fois dans une recherche sur la RSE au Maroc.

Ainsi dans ce chapitre, le déroulement détaillé de toutes les phases de l'étude empirique de la recherche est expliqué. Les paramètres permettant de vérifier la fiabilité et la validité interne et externe des dispositifs de collecte et d'analyse des données sont identifiés en vue d'obtenir des résultats conformes aux hypothèses épistémologiques et méthodologiques de la recherche.

Chapitre 4 : Etude exploratoire de la diffusion de la RSE au Maroc

Introduction

Depuis plus de 20 ans, le Maroc a engagé plusieurs réformes qui ne sont pas sans effet sur la diffusion de la RSE et la prise de conscience des enjeux du développement durable. A priori au vu de l'ensemble des réformes engagées par l'Etat, on devait s'attendre à une diffusion implicite de la RSE encouragée par l'Etat et les acteurs institutionnels. Cependant l'observation des pratiques des entreprises révèle une tension entre cette approche implicite et le comportement des entreprises souvent volontaire, discrétionnaire et plutôt explicite¹¹². Par conséquent il y a lieu d'analyser les différents déterminants de la diffusion de la RSE au niveau de l'entreprise et au niveau de ses interactions avec le cadre institutionnel, le champ organisationnel et les relations avec parties prenantes, et au niveau de l'entreprise elle-même.

L'analyse des déterminants de la diffusion de la RSE nécessite de procéder à une recherche empirique en deux étapes¹¹³ : une étape qualitative selon une approche exploratoire inductive et une étape quantitative selon une approche confirmatoire déductive. L'étape qualitative permet de vérifier l'intérêt théorique et pratique du modèle conceptuel comme le précisent Thietart et al. (2014) pour qui l'étude exploratoire permet de préparer la partie quantitative dans la mesure où elle permet de s'assurer de sa pertinence organisationnelle et de sa démarche de validation. Elle permet aussi d'isoler des jugements particuliers et de vérifier l'utilisation des instruments de mesure sur le terrain de recherche (Igalens et Roussel, 1998). Aussi, l'étude des facteurs déterminants de la diffusion de la RSE nécessite d'analyser l'évolution du cadre institutionnel marocain (4.1), les différentes initiatives en faveur de la RSE et les pratiques des entreprises (4.2), l'étude de la diffusion de la RSE au niveau de quatre cas d'entreprises (4.3), ainsi que l'opérationnalisation des variables et la validation des items (4.4).

4.1. Evolution du cadre institutionnel marocain

Le cadre institutionnel au Maroc a connu depuis l'indépendance plusieurs mutations. Il s'agit notamment de l'évolution du rôle de l'Etat et l'émergence de nouvelles institutions depuis, notamment, la fin du programme d'ajustement structurel et l'ouverture de l'économie qui s'en est suivie¹¹⁴. Ces mutations ont changé de manière irréversible l'environnement de l'entreprise marocaine sous l'effet de la mise à niveau des entreprises, les privatisations et développement

¹¹² C.f chapitre 2 et notamment les apports de Matten & Moon (2008)

¹¹³ C.f. chapitre 3

¹¹⁴ Le programme d'ajustement structurel (PAS) apris officiellement fin en 1989.

des IDE, le développement du marché boursier, le développement de la réglementation ou encore les réformes politiques et les initiatives de développement humain. Cette évolution du cadre institutionnel s'est accompagnée par une montée des revendications sociales et sociétales. Parmi les revendications qui touchent directement l'entreprise, on trouve : la transparence dans les affaires, la lutte contre la corruption, le respect des droits humains, l'amélioration des conditions d'emploi et des relations professionnelles,...etc. Tout récemment, le rôle accru de la société civile, accentué et renforcé par le printemps arabe¹¹⁵, a exigé de plusieurs entreprises marocaines de rendre compte à de nouvelles parties prenantes (exemple : les populations locales)¹¹⁶. Il faut dire que le Maroc n'a pas attendu le printemps arabe pour faire évoluer sa politique et ses structures. En effet, les réformes engagées ont pratiquement couvert, avec plus ou moins de succès, l'ensemble des enjeux de la RSE à savoir : la gouvernance publique, les droits de l'Homme, l'éducation, la santé, les relations professionnelles et l'emploi, le logement, la protection sociale et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion ou encore la préservation de l'environnement.

Aux réformes institutionnelles, légales et économiques se sont succédé des réformes sociales et une politique de grands chantiers visant un développement économique et social ambitieux. L'Etat a érigé en priorité le développement humain¹¹⁷, l'émergence industrielle et le développement d'un cadre réglementaire et incitatif à l'investissement productif. Par ailleurs, les dix dernières années ont connu d'importantes réformes politiques visant le développement des libertés, des droits humains, de l'égalité sociale et de la citoyenneté. Les différentes réformes et initiatives ont donc façonné le système d'affaires national au Maroc. En reprenant la configuration des SAN proposée par Whitely (1997), nous pouvons alors considérer les évolutions du cadre institutionnel marocain au niveau du système politique (4.1.1), du système financier (4.1.2), système éducatif et du travail (4.1.3), système culturel (4.1.4), de la nature de la firme (4.1.5), de l'organisation des processus du marché (4.1.6) et des mécanismes de coordination et de contrôle (4.1.7).

¹¹⁵ Le printemps arabe désigne la période qui a commencé en 2011 et a été marqué par des révolutions populaires dans plusieurs pays arabes. La première révolution, appelé révolution du jasmin, a conduit à l'éviction du président Tunisien.

¹¹⁶ A ce titre, les exemples de l'OCP ou de MANAGEM contraints à composer avec des revendications des populations vivant à proximité des sites miniers sont éloquentes.

¹¹⁷ L'initiative Nationale de développement humain lancée en 2005 et qui vise la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations s'inscrit au cœur de la stratégie mondiale présidant aux Objectifs du Millénaire pour le Développement, proclamés par les Nations Unies en septembre 2000.

4.1.1. Au niveau du système politique

L'échec des stratégies de développement fondées sur la prééminence de l'Etat a conduit à des crises d'endettement, voire à la faillite de certains pays ayant adopté la planification centralisée. Ces développements ont abouti à la mise en place de plans d'ajustement structurel et, au passage, à un système économique plus libéral fondé sur des politiques de libéralisation et la réduction des déficits publics. Ce fut le cas du Maroc qui a choisi le désengagement de l'Etat de certains secteurs et les privatisations des entreprises publiques dès 1989¹¹⁸. Au fil des années, l'Etat s'est désengagé progressivement de sa fonction d'aide et de subvention des marchés. Cette évolution s'est accompagnée, d'une part, par la libéralisation des échanges commerciaux avec nos partenaires avec comme corolaire la baisse des droits de douanes et la diminution des ressources financières de l'Etat et, d'autre part, par la déréglementation des prix intérieurs qui a atténué les contraintes à l'activité économique. L'Etat, dans son nouveau rôle, veille à la sauvegarde des équilibres fondamentaux pour stimuler une croissance économique équilibrée, améliorer le climat des affaires et moraliser la vie publique. De plus l'Etat a engagé un effort important de décentralisation en favorisant l'autonomie des régions. Une nouvelle gouvernance, territoriale basée sur le concept de régionalisation avancée, a été promue et consacré par la constitution de 2011. Il s'agit d'un mode de gouvernance territoriale pouvant servir à réaliser, suivant une démarche intégrée, les objectifs de la stratégie de développement durable du pays¹¹⁹. Les entreprises deviennent des acteurs du territoire avec un rôle clairement défini dans la loi cadre portant charte du développement durable.

En matière d'investissement, l'Etat a adopté une charte d'investissement (création de centre régionaux d'investissement et assouplissement des procédures de création d'entreprises) et des facilités à l'adresse des investisseurs locaux et étrangers ont été mises en place, les objectifs sont divers et multiples: modernisation et ouverture de l'économie marocaine, amélioration des performances industrielles et financières des entreprises, multiplication des investissements et création d'emplois. La privatisation a entraîné une modernisation des techniques de production, ainsi que des procédures de gestion des entreprises transférées au secteur privé. L'arrivée donc de ces actionnaires étrangers dans ces entreprises privatisées a changé de façon radicale leurs

¹¹⁸ Les opérations de privatisation ont commencé en 1993 après la promulgation de la loi n° 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé.

¹¹⁹ La nouvelle constitution de 2011 a constitutionnalisé le concept de développement durable et a défini les responsabilités des différents acteurs (Administration, collectivités territoriales, société civile, entreprises citoyens,..)

modes de gestion tant en interne qu'en externe vis-à-vis des fournisseurs et des clients notamment. L'installation d'investisseurs étrangers soucieux de suivre, à peu près, les mêmes règles sociales et environnementales que dans les pays d'origine a eu également un impact sur les entreprises locales. Enfin dans le cadre de ses échanges avec l'étranger et le développement de partenariats stratégiques, le Maroc a par ailleurs signé plusieurs traités de libres échanges avec d'autres régions du monde qui intègrent des obligations sociales et sociétales.

4.1.2. Au niveau du système éducatif et du travail

Le Maroc a adopté un vaste train de réformes et de lois sociales. Une des réformes majeures est l'adoption d'un nouveau code du travail en 2003, remplaçant un dispositif vétuste hérité de la période du protectorat. Parmi les réformes, on peut citer aussi la signature des accords de "dialogue social" entre le gouvernement, le patronat et les principales centrales syndicales¹²⁰, le vote en juillet 2003 d'un nouveau Code du travail (loi n° 65-99), le vote en 2001 de la loi sur les accidents de travail (loi n° 18-01, révisée en juillet 2003), la réforme du système de santé avec l'adoption d'une loi portant code de la couverture médicale de base en 2002 (loi n° 65.00) ou encore création en 1999 d'institutions de prises en charge du "social" tels que la Fondation Mohammed V pour la Solidarité, le Fonds Hassan II ou l'Agence de Développement Social. En parallèle, le Maroc a initié la réforme de son système de formation initiale et de formation professionnelle. Des centaines d'écoles et de centres de formations professionnelles publics et privés ont été ouverts pour accompagner les besoins des différentes industries. Toutefois le Maroc a enregistré peu de succès dans la réforme de l'éducation de base. Cette situation a des répercussions sur la lutte contre l'analphabétisme, l'insertion des jeunes et le développement de valeurs de citoyenneté.

4.1.3. Au niveau du système financier

Réforme du secteur financier: Le Maroc a entrepris la réforme de son marché financier sur au moins quatre volets, d'abord la réforme du secteur financier qui s'est traduite entre autres par l'amélioration de la bancarisation (développement de services financiers adaptés à certaines franges de la population, développement du microcrédit), ensuite la facilitation de l'accès des PME au financement par la mise en œuvre des mécanismes de garantie, ensuite le développement de mécanismes de financement (titrisation,.. etc.). Le Maroc sollicite de nombreux bailleurs de fonds dans le cadre de mécanismes, comme le Millenium challenge

¹²⁰ Accord phare signé entre le gouvernement, les syndicats et la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) le 30 avril 2003

Account¹²¹. Ces financements sont dotés de procédures de gouvernance intégrant plusieurs critères ESG inspirés de principes retenus dans des initiatives telles que le Pacte Mondial¹²². Par ailleurs le secteur bancaire a connu son envol avec la privatisation des banques, la restructuration des compagnies d'assurance, la réforme de la loi bancaire et du code d'assurance. Ces réformes ont donné lieu à un renforcement du rôle de Bank Almaghrib qui supervise le développement considérable des réseaux d'agence pour pallier à un faible taux de bancarisation couplé avec un développement en Afrique dans un second temps au travers d'acquisitions.

Bien qu'elle existe depuis 1929, la bourse de Casablanca n'a connu son vrai décollage qu'avec la réforme majeure de 1993, atteignant aujourd'hui une capitalisation de plus de 500 milliards de Dirhams dont 28% revient à des investisseurs étrangers. Le nombre des entreprises cotées atteint 77 entreprises¹²³. Bien que ce nombre soit encore bas à cause de la structure des entreprises, la méconnaissance des mécanismes du marché ou encore la contrainte de transparence qui n'est pas aussi exigée en dehors du marché des capitaux, l'impact du marché boursier en terme de gouvernance et de transparence est visible au sein des entreprises cotées. La création de l'autorité des marchés de capitaux, de contrôle des assurances a pour but de renforcer la confiance et l'attrait du marché des capitaux. La bourse de Casablanca affiche une volonté réelle de développer l'efficience, l'efficacité et la transparence du marché de capitaux au profit de l'investissement. Pour bénéficier de ces atouts, l'entreprise marocaine doit de son côté améliorer son mode de gouvernance et afficher plus de transparence et d'ouverture et en assumant sa responsabilité en tant qu'acteur économique vis-à-vis de la société et de ses PP.

4.1.4. Au niveau du système culturel

Les politiques mises en œuvre par l'Etat, visant à créer les conditions d'une croissance forte et durable, induisent pour les entreprises des opportunités de développement mais aussi des règles de conduite d'affaire strictes allant dans le sens de l'éthique, de la transparence et plus globalement de la RSE. La mise en place de l'instance centrale de lutte contre la corruption est à

¹²¹ Programme du gouvernement Américain auquel le Maroc a été éligible et porté par l'Agence de Partenariat pour le progrès et doté de plus de 7 milliards de DHS de fond qui arrive à échéance en septembre prochain

¹²² Initiative personnelle du Secrétaire Général de l'ONU visant à promouvoir le développement social dans les pays en développement

¹²³ http://www.cosumaf.org/ressources/file/pdf/marchefinanciermaroc_bilanetperspectives.pdf

ce titre une des innovations majeures en termes de moralisation de la vie publique¹²⁴. Elle vient après la ratification par le Maroc de la Convention des Nations Unies contre la Corruption en 2007. Cette ratification témoigne, d'ailleurs, de la prise de conscience quant aux défis posés par la question de la lutte contre la corruption et de ses implications majeures sur les sphères, publique, politique et économique. L'Etat a compris l'urgence de renforcer le cadre institutionnel pour la lutte contre la corruption et appuyer le système national d'intégrité et d'éthique en vue d'améliorer la transparence dans la gestion ; notamment, des marchés publics. Toujours dans le registre de la moralisation de la vie publique, l'Etat a promulgué la loi relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux, en 2007, ainsi que la création de l'unité de traitement des informations financières en 2009. Enfin la refonte en 2007 des textes relatifs aux marchés publics vise à promouvoir la transparence, la concurrence et la bonne gouvernance dans leur passation. Si l'Etat a pu réaliser des avancées sur ces aspects, il n'en demeure pas moins qu'un autre secteur, celui de la justice, continue à être un frein à la moralisation complète de la pratique des affaires. Néanmoins, les réformes précitées ont permis à l'Etat d'améliorer la culture des affaires dans le pays. Un des indicateurs qui permet de mesurer cette amélioration est le classement « Doing Business »¹²⁵. Dans ce classement, le Maroc a pu continuer sa montée dans le classement de la nouvelle édition du Doing Business 2017 alors que plusieurs pays reculent. Le royaume passe du 75e rang en 2016 au 68e en 2017 parmi 190 économies. Dans le classement publié fin 2016, le Maroc progresse sur de plusieurs points comme la protection des actionnaires minoritaires, les transferts de propriété ou l'obtention des prêts.

Par ailleurs, Les dix dernières années ont connu d'importantes réformes politiques visant le développement des libertés, des droits humains, de l'égalité sociale et de la citoyenneté. La culture de l'entrepreneuriat a été promue à travers des initiatives comme l'initiative de développement humain qui s'inscrit au cœur de la stratégie mondiale présidant aux Objectifs du Millénaire pour le Développement, proclamés par les Nations Unies dans le cadre du global compact¹²⁶. Plusieurs entreprises sont sollicitées dans le cadre de cette initiative et participent de façon périodique au pilotage et au financement de projets à travers des fondations dédiées ou directement ce qui a permis de promouvoir et faciliter l'engagement sociétal des entreprises. La promotion du statut de la citoyenneté et les interactions entre les entreprises et les communautés

¹²⁴ Cette Instance se caractérise par une représentativité équitable, rassemblant des représentants des Ministères, des Organisations Non Gouvernementales (ONG), des professionnels, des syndicats et des universitaires

¹²⁵ Classement réalisé par la banque mondiale chaque année.

¹²⁶ C.f. Section 1.2 du chapitre 1

s'est renforcé à une période caractérisée par la montée des revendications sociales et sociétales. L'année 2011 a été marquée par « Le Printemps Arabe », évènement ayant profondément changé nos sociétés sur les plans politiques, économiques, géostratégiques, sociaux et sociétaux. Le Maroc a eu son propre printemps mais à sa manière, le pouvoir ayant réagi à temps aux revendications. Parmi les revendications qui touche directement l'entreprise, on retrouve entre autres la transparence dans les affaires, la lutte contre la corruption, le respect des droits humains, l'amélioration des conditions d'emploi et des relations professionnelles. Les revendications sociales aujourd'hui sont brutales et imprévisibles et l'entreprise a besoin de s'organiser autrement pour tenir compte des attentes de ses parties prenantes. Enfin, la pression de ces revendications poussent les donneurs d'ordre, par peur de transmission, à exiger des entreprises de se conformer aux exigences sociales. Une conformité qui devient un gage de confiance.

Deux autres valeurs qui a été promue durant les quinze dernières années sont celles du de la solidarité et le développement humain et celle de la préservation et de la protection de l'environnement. En ce qui concerne la première le travail des fondations publiques (comme la fondation Mohamed V pour la solidarité) et les compagnes de solidarité lancées annuellement ont renforcé les principes de philanthropie et ont mobilisé la contribution des entreprises. Le lancement en 2005 de l'initiative nationale de développement humain a institutionnalisé une nouvelle approche publique/privée dans le traitement des dysfonctionnements et des déséquilibres sociaux économiques. En ce qui concerne l'environnement, le Maroc ne peut que promouvoir cette valeur compte tenu de sa dépendance de l'agriculture, qui pèse lourd dans son économie, de sa dépendance quasi-totale aux énergies fossiles et du poids du cout de la dégradation de l'environnement¹²⁷. L'arsenal juridique a été mis à niveau au début des années 2000 consacrant de nombreux comportements en la matière (études d'impact des projets, gestion des déchets, gestion des ressources en eau et des forêts,..) et en 2011 cette valeur a été consacrée dans la nouvelle constitution marocaine. Par ailleurs, le Maroc a ratifié les principales conventions internationales sur l'environnement et engagé de nombreuses réformes institutionnelles et législatives en matière de préservation et de protection de l'environnement. Ces efforts sont récemment couronnés par l'adoption de la loi portant charte de développement durable. Ainsi avec l'organisation de la COP22 en 2016, le Maroc consacre plus de 15 ans

¹²⁷ Plus de 13 milliards de dirhams par an selon la Banque mondiale soit plus d'un point du PIB et nuisant surtout aux catégories les plus vulnérables de la société

d'engagement institutionnel en faveur de l'environnement. L'Etat a lancé un chantier pour identifier un plan d'action précis par département ministériel pour décliner la stratégie nationale de développement durable et construire les fondements d'une économie verte et d'un programme d'action pour le climat capables de produire de nouveaux gisements de croissance¹²⁸.

La mise en œuvre d'une culture et d'un système de valeurs favorable au développement durable et à la RSE se heurtent à de multiples contraintes : difficulté de concilier environnement et développement, manque de coordination entre les différents intervenants concernés, absence de mesures et de moyens pour le suivi, le contrôle et l'application des lois. Malgré cela, force est de constater que l'entreprise marocaine est interpellée par les PP qui assoient leur légitimité sur ces valeurs. Depuis quelques années, en effet, une demande accrue pour la mise en conformité environnementale et sociale des entreprises est observée au niveau des entreprises qui exportent, travaillent pour des donneurs d'ordre, bénéficient de financements internationaux, ou encore des entreprises cotés en bourse et qui s'internationalisent.

4.1.5. Au niveau de la nature de la firme

Au Maroc, le modèle entrepreneurial est basé pour les PME en grande partie sur la propriété directe. Au niveau des grandes entreprises, ce modèle est basé sur la propriété indirecte, notamment à travers les réseaux des banques, des compagnies d'assurance, ou d'organismes d'épargne. A cela s'ajoute un niveau élevé de propriété étatique et d'investissement public dans les principales grandes entreprises. Quel que soit sa taille et son mode d'actionnariat, l'entreprise marocaine a connu de profondes mutations en termes de structure, d'encadrement et de moyens de travail. L'échéance de l'entrée en vigueur de l'accord avec l'Europe en 2010 a été un accélérateur de cette mutation par le biais de plusieurs leviers d'action. Cet accord a nécessité la mise à niveau des entreprises marocaines au travers des normes techniques et le développement des ressources humaines pour les préparer à la concurrence européenne. Cette démarche de mise à niveau a mobilisé des outils prescrits, voire financés, par nos partenaires européens dans le cadre des négociations. Cet accord exigeait aussi la mise aux normes des entreprises marocaines et des produits marocains destinés au marché européen. De façon générale, l'ouverture du marché marocain à ses partenaires dans le cadre d'accords d'association

¹²⁸ <http://www.minenv.gov.ma/PDFs/sndd.pdf>

ou de libre échanges a créé des tensions pour les entreprises marocaines et notamment les PME, ces tensions sont ressentis à deux niveaux, d'une part l'arrivée sur le marché de produits concurrents souvent de qualité supérieure et d'autre part la pression de l'Etat pour développer l'export en vue de faire face à l'effondrement de la balance commerciale. Ces tensions ont été anticipées par la mise en œuvre depuis près d'une décennie d'une batterie de programmes d'appui couvrant la majorité des problématiques de gestion. Portés en majorité par l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME), ces programmes s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles du Maroc, dans leur volet relatif à la modernisation des PME (Pacte national pour l'émergence industrielle, Maroc Numeric 2013, Rawaj, Maroc Innovation, etc.), et ce à travers une approche d'intervention fondée sur des programmes d'appui différenciés selon le niveau de compétitivité des entreprises ; tout récemment des contrats à l'export sont proposés aux entreprises pour les assister à améliorer leur offre exportable. D'autres programmes d'appui ciblent des aspects environnementaux ou sociaux et sont portés par des agences ou bailleurs de fonds internationaux sollicités par le gouvernement. Ces mécanismes de soutien sont offerts aux entreprises en contrepartie d'une transparence et d'une conformité fiscale et comptable assujettie à une évaluation pour statuer sur l'éligibilité de l'entreprise.

4.1.6. Au niveau de l'organisation des processus du marché

Depuis l'indépendance, la population marocaine a connu une réelle mutation démographique et sociale, tant sur le nombre d'habitants qui n'a pas cessé d'augmenter, que sur sa structure¹²⁹. Parallèlement à cette mutation, et grâce à la politique sociale et économique lancée par l'Etat visant à promouvoir l'économie nationale et à améliorer le pouvoir d'achat du consommateur marocain, les habitudes de consommation ont subi des changements majeurs. Les modalités de décision et de choix du consommateur ont évolué et nous constatons déjà des préoccupations sociales, éthiques parfois environnementales dans les critères de décision de certains groupes de consommateurs. Par ailleurs, les organisations de protection des consommateurs se multiplient et ce mouvement se structure en force depuis l'adoption de la loi sur la protection des consommateurs (loi 31-08 adoptée en 2011). Certes dictée par les accords avec l'Europe, ce nouveau cadre légal et réglementaire crée de nouveaux défis pour les entreprises marocaines en

¹²⁹ Selon le HCP, à l'horizon 2015 une population de 34 millions de personnes avec une tranche d'âge entre 24 et 60 ans de 39% et un taux d'urbanisation de 60%.

leurs imposant de nouvelles exigences en termes de communication et de transparence sur les produits soumis à la consommation, exigences accompagnés également de sanctions dont l'objectif est de responsabiliser les entreprises et accroître leur vigilance.

La prise en compte des règles de la concurrence et des modalités de sa régulation a émergé comme préoccupation à la fin des années 80. Une préoccupation consécutive à l'application du programme d'ajustement structurel que les autorités publiques ont été conduites à mettre en chantier afin de permettre à l'économie marocaine sur de renouer avec l'équilibre macroéconomique et de l'ouverture grandissante sur l'extérieur. La mise en œuvre d'un conseil de la concurrence a permis aussi de définir les conditions d'une saine concurrence. Bien que le dispositif soit en attente de sa réforme, les différentes interventions qu'il a été appelé à faire ont démontré l'intérêt porté par les entreprises au respect du principe de la saine et libre concurrence. Plusieurs secteurs, ouverts ainsi à la concurrence, ont été soumis à des organismes de régulation. Il s'agit par exemple du marché des capitaux, du marché financier (banque et assurance), du marché des télécommunications. L'action de ces régulateurs permet d'encadrer les comportements des entreprises et responsabiliser leurs managers. L'ouverture à la concurrence suite au désengagement de l'Etat et le démantèlement progressif du système de subvention pour certains marchés (produits pétroliers, produits alimentaires de base,...) renforce ce rôle de régulation. Dans d'autres marchés l'autorégulation s'institutionnalise progressivement.

4.1.7. Au niveau des mécanismes de coordination et de contrôle

L'Etat peine à avoir les moyens nécessaires pour s'assurer du respect des différentes réglementations en lien avec les questions de la RSE. A titre d'exemple, les deux instances en charge de la concurrence et de la lutte contre la corruption sont en attente de textes qui améliorent leurs capacités d'intervention et leurs donnent la possibilité d'auto-saisine. Sur d'autres registres et en matière de relations de travail, par exemple, le Maroc dispose de moins de 600 inspecteurs de travail pour surveiller plus de 50.000 entreprises¹³⁰. Le même constat peut être fait en matière d'environnement où l'effort pour la mise en place d'une police de l'environnement n'a pas abouti à un dispositif efficace et suffisamment outillé pour s'acquitter de sa mission de contrôle lui permettant d'user du levier de coercition. Les questions comme les

¹³⁰ Selon les standards internationaux, il faut un inspecteur pour 250 établissements. Voir une synthèse sur le sujet : <http://univ-jurisocial.over-blog.com/article-defis-de-l-inspection-du-travail-au-maroc-53984513.html>

conditions de travail se trouvent ainsi coordonnées plus par les interactions entreprises/syndicats alors qu'en matière environnementale, le volontariat ou les pressions des donneurs d'ordre restent les principaux leviers d'action des managers. Même au niveau du levier de l'incitation, l'Etat n'a pas encore développé des mécanismes en la matière. C'est l'exemple de la fiscalité verte qui n'est pas encore introduite. Au niveau des entreprises, il y a lieu de remarquer que l'arrivée d'une nouvelle génération de managers et la professionnalisation du management des entreprises au Maroc a eu un effet aussi sur la latitude d'action des managers, les entreprises sont plus organisées et la multiplication des démarches de certification et autres démarches similaires sont autant d'éléments qui appuient ce constat.

Au Maroc, comme partout dans le monde, l'effet de la globalisation des économies et de la révolution numérique des techniques de mise en relation accélèrent la diffusion de l'information. L'accès à l'information se trouve facilité par les moyens de communication dont disposent les entreprises, une opportunité identifiée fait rapidement le tour du monde et l'entreprise doit être encore plus rapide pour la saisir que par le passé. Par ailleurs toute difficulté ou mauvais comportement d'une entreprise donnée est rapidement porté à la connaissance de toutes les parties prenantes. A ce sujet, les médias et les réseaux sociaux commencent à jouer un rôle clé dans le contrôle du comportement des entreprises. A ce titre les exemples de la polémique autour des déchets italiens importés¹³¹ ou les diverses émanations de certains sites industriels relayés par les médias appuient l'hypothèse du contrôle grandissant des médias et des réseaux sociaux. Il faut rappeler que l'accès à ces réseaux et aux technologies de communication au Maroc est aussi le fruit de la stratégie numérique du pays et à la décision prise depuis plus de 15 ans pour libéraliser ce secteur.

Même si quelques processus d'organisation du marché ne sont pas encore mûres et que plusieurs dispositifs de coordination et de contrôle souffrent encore d'un manque d'expérience et d'efficacité, l'impact des réformes et des mutations susmentionnées est visible au niveau des entreprises. Ces réformes ne sont pas étrangères à la croissance économique du Maroc ces dernières années¹³². Il s'agit d'une croissance qui a été encouragé par les évolutions du cadre

¹³¹ Déchets importés par l'association des cimentiers pour les utiliser comme combustible de substitution. Bien qu'autorisés par le ministère de l'environnement, un mouvement médiatique est monté au creneau pour dénoncer l'importation de ces déchets moyennant des documents montrant la toxicité de ces déchets. Une enquête diligentée par le Ministère montera ultérieurement que les déchets ne présentaient pas de risques.

¹³² 4 à 4,5% de croissance en moyenne sur la période 2003-2013 avec un taux de chômage contenu à moins de 10% Selon les données des Comptes Nationaux du Haut-commissariat au Plan (HCP)

institutionnel, mais qui s'est également accompagnée de distorsions économiques et sociales dont la gestion relève de l'Etat, de différentes institutions et des entreprises (Malki, 2010). Dans un tel contexte, le rôle de dispositifs comme la RSE en tant que véhicule de diffusion des pratiques de bonne gouvernance et de performance économique sociale et environnementale est primordial. Au niveau des entreprises, ce contexte a occasionné une diffusion des pratiques RSE qui varient selon l'ampleur des effets de ces réformes sur le champ organisationnel et les caractéristiques du tissu entrepreneurial marocain.

4.2. Les initiatives de promotion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc

Le Maroc a montré une volonté publique pour répondre aux demandes de ses entreprises et de ses partenaires politiques et financiers. L'entreprise marocaine avait besoin de facteurs de différenciation permettant de créer, maintenir et développer sa compétitivité, en misant notamment sur l'innovation technologique et organisationnelle (El Abboubbi et El Kandoussi, 2009). La RSE semble être un de ces éléments de différenciation qui a été stimulé par plusieurs initiatives en faveur de la RSE issues du rapprochement du Maroc avec ses partenaires (4.2.1) et qui se diffuse au niveau des entreprises sous la forme de différentes pratiques (4.2.2)

4.2.1. Initiatives en faveur de la RSE

Le Maroc a le privilège d'être situé géographiquement au carrefour de l'Europe, de l'Afrique et du Monde arabe. Comme cela est expliqué à la section 4.1, l'ouverture de l'économie et l'ensemble des réformes qu'elle a engendrées a influencé le cadre institutionnel permettant la diffusion de la RSE. L'ouverture vers l'Europe, à titre d'exemple, a permis au Maroc de bénéficier de la Politique Européenne de Voisinage¹³³. Cette politique est née en 2002 de la volonté de développer un espace de prospérité et de stabilité aux frontières de l'UE et elle vise à renforcer la coopération politique, sécuritaire, économique et culturelle entre l'UE et ses voisins. La promotion du DD est l'une des valeurs politiques défendues des deux côtés de la Méditerranée comme la démocratie, l'Etat de droit, la bonne gouvernance et le respect des droits de l'homme. Ces valeurs sont associées à des principes économiques comme l'économie de marché, le libre-échange, la réduction de la pauvreté et la mise en œuvre des réformes économiques et sociales. Le Maroc s'est engagé en la matière par le biais de plans d'action favorisant les politiques et les mesures de croissance économique, d'emploi, de

¹³³ A l'origine destinée aux nouveaux voisins de l'Est, puis étendue aux pays du Sud de la Méditerranée à la demande de la France, cette initiative s'est développée à compter de 2003.

cohésion sociale et de protection de l'environnement, contribuant ainsi à atteindre les objectifs du DD. Au niveau des entreprises, des mesures d'intégration de ces politiques ont été adoptées dans plusieurs secteurs d'activités. Les aspects de ces politiques, touchant directement la diffusion de la RSE au niveau des entreprises, ont été introduits par des initiatives qu'il convient de classer selon les questions de la RSE¹³⁴. Il s'agit de l'amélioration de la gouvernance des entreprises (4.2.1.1), le respect des droits humains (4.2.1.2), l'amélioration des conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles (4.2.1.3), la protection de l'environnement (4.2.1.4), la lutte contre la corruption (4.2.1.5), le respect des règles de saine concurrence (4.2.1.6) , le respect des intérêts des clients et des consommateurs (4.2.1.7), la promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants (4.2.1.8) et le développement de l'engagement sociétal (4.2.1.9).

4.2.1.1. L'amélioration de la gouvernance des entreprises

Plusieurs réformes des lois sur les sociétés ont été adoptées pour renforcer la gouvernance et la transparence dans la conduite des affaires. Citons l'une des plus importantes à savoir la réforme des lois sur les sociétés anonymes par le biais la loi 17-95 visant essentiellement la consécration du principe de la dissociation des fonctions du président et du directeur général, la simplification de l'acte de création d'entreprises, le renforcement des droits des actionnaires et l'allègement des dispositions pénales. Une deuxième modification, par la loi 88-11, a été opérée pour faciliter et de simplifier davantage les procédures de constitution et du fonctionnement des sociétés anonymes, Cette modification législative élaborée dans le cadre des travaux du comité national de l'environnement des affaires (CNEA) a contribué à l'amélioration du classement du Maroc, comme destination favorable aux investissements notamment dans le classement Doing Business de la Banque mondiale. Les principaux amendements s'articulent autour des axes suivants :

- Simplification des procédures relatives aux sociétés anonymes ;
- Refonte du système des conventions réglementées;
- Amélioration de la gouvernance dans la gestion des sociétés anonymes;
- Renforcement des droits des actionnaires;
- Garantir la transparence en cas de fusions ou de scissions;
- L'encadrement de l'achat par une société cotée de ses propres actions.

¹³⁴ Basé sur la classification des questions de la RSE proposée par l'ISO 26000

4.2.1.2. La promotion du respect des droits humains

Le cadre juridique s'est progressivement modifié pour tenir compte de l'adhésion du Maroc valeurs de la RSE (M'Hamdi et Trid, 2009). Les droits de la personne ont été reconnus sur un plan institutionnel avec la création d'un Conseil consultatif des droits de l'Homme, puis de l'Instance Equité et Réconciliation. Ils sont le garant du respect des valeurs universelles de la personne humaine. Ils sont en conformité avec les engagements internationaux en la matière. Ils abordent les questions comme l'égalité et la non-discrimination, la protection de l'enfance, la liberté d'association et la condition de la femme qui touchent des domaines aussi variés que l'état civil, le statut personnel, le droit du travail et le droit pénal. En outre, le respect des droits de l'Homme constitue un des facteurs d'élargissement du champ de la RSE au Maroc. Ce dernier a ratifié les conventions des Nations Unies et le Roi Mohammed VI a lancé en 2005 l'INDH afin de lutter contre la pauvreté et garantir des droits de base aux citoyens. Par ailleurs, la mise en place de l'instance équité et réconciliation et le CNDH (Centre National des Droits de l'Homme), qui est en charge du suivi des recommandations de l'instance, ont permis au Maroc de traiter définitivement l'héritage des années de plomb caractérisées par des atteintes graves aux droits humains¹³⁵. Au-delà du traitement de ces atteintes qui se sont étalés de l'indépendance à l'arrivée du nouveau règne (1999), le processus de réconciliation a pour objectif de jeter les fondements de l'Etat de droit et les bases d'une stratégie nationale de promotion des droits humains. Les principaux textes, ratifiés par le Maroc, qui instituent ces droits sont présentés au tableau 36.

Tableau 36 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine des droits de l'homme

Conventions	Date
Convention de Genève relative à l'esclavage du 25 décembre 1926	1959
Convention pour la répression de la traite des êtres humains et l'exploitation de la prostitution d'autrui du 2 décembre 1949	1973
Convention supplémentaire relative à l'abolition de l'esclavage, de la traite des esclaves et des institutions et pratiques analogues à l'esclavage du 7 septembre 1956	1959
Convention n° 142 sur la mise en valeur des ressources humaines	1975
Convention relative aux droits de l'enfant le 26 juin 1990	1993

Source : <http://www.afdm.ma/>

¹³⁵ Le CNDH a organisé les 11 et 12 juin 2004 une conférence sur la violence de l'Etat et présentent les premiers résultats de ses investigations. Les actes de cette conférence sont disponibles à : http://refonte.ccdh.org.ma/sites/default/files/documents/Violence_de_letat-2.pdf

4.2.1.3. L'amélioration des conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles

Le code du travail adopté en 2004 et les textes pris pour son application¹³⁶ viennent renforcer le rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. Ce cadre législatif est complété par un mouvement de normalisation (El Abboubbi et El Kantoussi, 2009) relatif aux conditions de travail (norme SA 8000) et à la responsabilité sociale (ISO 26000). La concertation sociale est un des points renforcés dans ce nouveau code du travail avec l'institution des instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique. Par ailleurs, le nouveau code du travail propose des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Il s'agit principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche. Le code du travail revendique son attachement aux droits humains fondamentaux et se rapproche des conventions internationales du travail (El Abboubbi et El Kantoussi, 2009). Son actualisation en 2004 a permis une mise en conformité avec les conventions internationales ratifiées par le Maroc (Tableau 37). Cette évolution répond aux souhaits exprimés par les partenaires économiques du pays, ses bailleurs de fonds et l'OIT.

Tableau 37 : Principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine du travail

Liste	Date
La convention n° 155 de l'OIT concernant la sécurité et la santé des travailleurs	1950
La convention n° 161 sur les services de santé au travail étend la notion de service médical	1958
Convention sur le travail forcé du 28 juin 1930	1957
Convention sur l'abolition du travail forcé du 25 juin 1957	1966
Convention n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession)	1962
Convention n° 100 sur l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et la main d'œuvre féminine, ratifiée par dahir du 9 novembre	1979
Convention n° 4 concernant le travail de nuit des femmes, ratifiée par dahir du 13 juin	1956
Convention n° 45 concernant l'emploi des femmes aux travaux souterrains dans	1957

¹³⁶ Plus d'une vingtaine de décrets et d'arrêtés d'application ont été adoptés depuis 2004 : ils couvrent la santé et sécurité au travail, l'exposition des employés à certains risques, la conformité en matière de sécurité de lieux du travail. Pour plus de détail voir le site du ministère de l'emploi : <http://www.emploi.gov.ma/index.php/fr/>

La recommandation n° 195 exprimant la nouvelle problématique de la formation tout le	2004
Convention n° 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail	2006

Source : <http://www.afdm.ma/>

Par ailleurs, le management des aspects sociaux dans l'entreprise a fait l'objet de travaux de normalisation à travers la norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise). Cette norme se réfère aux principes définis dans la SA 8000 (Social Accountability 8000) et aux onze conventions de l'Organisation internationale du travail. Elle tient compte de la réglementation locale et du code du travail et est compatible avec les autres systèmes de management (qualité, environnement et sécurité). La norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

4.2.1.4. La protection de l'environnement

Le Maroc a adopté un cadre institutionnel en matière de protection de l'environnement cohérent avec ses engagements internationaux, ce cadre a pour objectif de :

- Assurer la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire de protection et de mise en valeur de l'environnement conciliant les impératifs de préservation de l'environnement et ceux du développement socio-économique durable ;
- Réaliser la cohérence juridique de l'ensemble des textes environnementaux existants ou à adopter ainsi que leur adaptation.

A titre d'exemple, la loi relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement¹³⁷ invite les autorités au respect des pactes internationaux en matière d'environnement lors de l'élaboration des plans et programmes de développement ainsi que dans la législation environnementale. Il contraint les entreprises au principe « pollueur payeur ». Il propose aux entreprises de suppléer volontairement aux carences administratives quand leur territoire d'implantation manque d'infrastructures appropriées et que les moyens institutionnels de

¹³⁷ Dahir n° 1-03-59 du 10 rabii I 1424 portant promulgation de la loi n° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (B.O. du 19 juin 2003). Ces dispositions générales et spécifiques sont relatives à la protection de la nature et des ressources naturelles, aux pollutions et nuisances, aux instruments de gestion et de protection de l'environnement, et à la procédure et la poursuite des infractions.

surveillance, d’alerte et de formation est insuffisant. A cette législation s’ajoutent les lois :

- 13-03 sur la pollution de l’air
- 12.03 sur les études d’impact sur l’environnement.
- 10-95 sur l’eau la loi
- 08.01 sur l’exploitation aux carrières,
- 28-00 sur la gestion des déchets et leur élimination.

Le développement de l’économie marocaine ne va pas sans un coût environnemental croissant, ce qui intensifie la préoccupation de protection de l’environnement (Boukhalef, 2011). Les entreprises sont fortement incitées à s’engager en matière de protection de l’environnement, voire à suppléer les pouvoirs publics le cas échéant (MHamdi et Trid, 2009), en conformité avec l’adhésion du Maroc à diverses conventions internationales (tableau38)

Tableau 38 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc

Liste	Date
La convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides	1979
Le contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination : la convention de Bâle	1989
La convention de Vienne et les amendements de Londres et Copenhague	1985-
La convention de la protection de la couche d’ozone : le protocole de Montréal	1992
La convention sur les changements climatiques suite au sommet de RIO	1995
La convention sur la diversité biologique	1995
Le protocole relatif à la prévention de la pollution de la mer méditerranée lié à la convention	1999
La Déclaration de sa Majesté Mohammed VI au Sommet de Développement Durable à Johannesburg	2002
L’adhésion au protocole de Kyoto	2002

Source : <http://www.dree.org/>

En 2015 le Maroc a adopté une loi cadre sur le développement durable et la protection de l’environnement. Cette loi définit le cadre de la stratégie nationale de de développement durable et de protection de l’environnement qui sera dévoilée durant l’année 2016 en marge de l’organisation de la COP 22 au Maroc.

4.2.1.5. La lutte contre la corruption

L'action contre la corruption se concrétise par des mesures législatives portant sur la suppression de la Cour spéciale de justice, l'adaptation de la législation pénale et l'amélioration des contrôles juridictionnels et internes sur les finances publiques. Le Maroc est signataire en 2003, de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption. A la suite d'un plan d'action gouvernemental de lutte contre la corruption en 2006, une Instance Centrale pour la Prévention de la Corruption (ICPC) a été créé en 2008.

En dépit de ces dispositifs, en 2015, dans le classement publié par l'ONG britannique Transparency International relatif à son indice de perception de la corruption dans le secteur public, le Maroc est moins bien noté et perd des places. Le royaume obtient une note de 36, alors qu'elle était de 39 en 2014 et 37 en 2013¹³⁸. Le gouvernement est interpellé, à la lumière de cette performance, sur le renforcement du rôle de l'ICPC pour lui permettre d'assurer pleinement son rôle de lutte contre la corruption.

4.2.1.6. Le respect des règles de la saine concurrence

Le premier projet de loi qui annonce le principe de la liberté des prix et l'application des règles et principes préliminaires de la concurrence a été élaboré en 1989. Dans ce contexte, la constitution marocaine, depuis celle de 1996, consacre le principe de la liberté économique. Progressivement s'est constituée la plateforme qui va initier l'élaboration de la loi 06.99 relative à la liberté des prix et de la concurrence. Cette plateforme semble annoncer le commencement d'une révision profonde de l'arsenal des lois économiques au Maroc en direction d'une meilleure concordance la législation des affaires en vigueur dans l'espace nord méditerranéen et au niveau international. Cet arsenal se fonde globalement sur deux principaux piliers :

- La liberté d'accès aux marchés et aux secteurs sans entraves ou obstacles de quelque nature que ce soit ;
- La liberté des prix et de leur formation par le biais de la libre concurrence entre les divers acteurs et dans la transparence la plus totale des marchés et la clarification intégrale des conditions du déroulement des affaires

¹³⁸ Plus elle est basse plus le pays semble corrompu, plus elle se rapproche de 100 plus il paraît propre)

Depuis sa réactivation en 2009, le Conseil de la concurrence marocain a amorcé une campagne active de sensibilisation au droit de la concurrence et a rendu plus d'une quarantaine d'avis en matière de pratiques anticoncurrentielles. Mais il ne pouvait intervenir de son propre chef et n'exerçait de fait qu'un rôle consultatif sans aucun pouvoir de sanction. En lui conférant la qualité "d'institution administrative indépendante chargée d'assurer la transparence et l'équité dans les relations économiques", la nouvelle Constitution du Maroc promulguée le 30 juillet 2011 avait marqué la première étape importante d'une évolution sensible du droit de la concurrence au Maroc. Cette évolution a été confirmée par la publication de deux lois relative à la liberté des prix et de la concurrence et au Conseil de la concurrence¹³⁹, lesquelles consacrent les missions du Conseil de la concurrence marocain et l'érigent en véritable organe régulateur de la concurrence au Maroc. Au-delà, cette réforme du droit de la concurrence marocain permet l'appréhension de nouvelles considérations économiques et de nouvelles règles de comportement pour les entreprises.

4.2.1.7. Le respect des intérêts des clients et des consommateurs

Le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence. Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie témoigne d'une grande demande du marché en la matière. Plusieurs normes marocaines sont donc établies dont plusieurs dizaines sont devenues d'application obligatoire pour préserver la santé, la sécurité et les intérêts des utilisateurs et des consommateurs. La loi n° 31-08 prévoit des mesures de protection du consommateur et met en place un cadre favorable pour la promotion du rôle des associations de protection du consommateur. Elle a pour objectif d'assurer une information claire, objective et loyale au consommateur (prix, étiquetage, conditions de vente), de renforcer la protection des intérêts économiques du consommateur (interdiction ou réglementation de certaines pratiques commerciales), de rééquilibrer les relations consommateur-fournisseur (interdiction des clauses abusives, garantie, crédit) et enfin de renforcer le mouvement consommateur en permettant aux Associations de protection des consommateurs d'être reconnues d'utilité publique et autorisées à ester en justice.

En vue de faire appliquer la loi et ses textes d'application, le Ministère dispose d'un corps d'enquêteurs qualifiés et assermentés à cet effet. Ces enquêteurs sont implantés dans les 29 délégations du Ministère. Ils sont chargés d'effectuer des contrôles pour rechercher et constater

¹³⁹ Respectivement la loi n°104-12 et la loi n°20-13.

les infractions aux dispositions de la loi n° 31-08 dans le domaine du commerce et de l'industrie notamment en matière de pratiques commerciales. Aussi, le Ministère dispose d'une cellule de contrôle des sites internet marchands qui est chargée de vérifier la conformité des annonces au regard des dispositions de cette loi.

Pour réglementer la mise sur le marché des produits et services garantir entre autres les intérêts des consommateurs et des clients, la loi 24-09, portant sur la sécurité et la qualité des produits et services, a été adopté en vue de responsabiliser les fabricants, les producteurs et les importateurs. Cette loi établit les exigences de sécurité que tous les produits et services mis à disposition, fournis ou utilisés sur le marché doivent respecter. Il définit à cet effet les obligations des différents responsables de la mise à disposition sur le marché des produits et des services ainsi que les mesures administratives nécessaires à l'élimination et la prévention des risques présentés par les produits et services. Il incrimine et sanctionne pénalement le non-respect de certaines de ses dispositions et fixe les règles de responsabilité civile pour dommages causés par le défaut de produits.

4.2.1.8. La promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants

Beaucoup de donneurs d'ordre publics au Maroc (comme l'OCP, l'ONEE, l'ONCF,..., etc.) et privés mettent en œuvre des programmes de RSE à l'adresse de leurs fournisseurs et sous-traitants. Cet accompagnement peut être basé sur des critères d'achats intégrant des clauses sociales et environnementales ou des démarches intégrées incluant l'ensemble d'une filière. La forme la plus récente de cette démarche est le concept d'écosystème qui a été initié dans le cadre du plan d'accélération industrielle¹⁴⁰. Il s'agit d'une approche nouvelle fondée sur la mise en place d'écosystèmes industriels. Il s'agit d'améliorer l'intégration sectorielle, démultiplier les investissements et assurer une montée en valeur du secteur industriel en favorisant l'établissement de partenariats stratégiques ciblés et mutuellement bénéfiques entre leaders industriels et TPME (Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises). Les alliances d'entreprises qui se tissent gagnent en performance et en réactivité et contribuent à renforcer la compétitivité de filières dans leur intégralité.

¹⁴⁰ Appellation de la stratégie de développement de l'industrie au Maroc pour la période 2014-2020 et qui vise de porter la contribution de l'industrie au PIB à 22%.

4.2.1.9. Le développement de l'engagement sociétal

L'INDH, comme nous l'avons présenté ci-dessus, a pour objectif de lutter contre la pauvreté dans le cadre d'un programme pluriannuel associant l'ensemble des parties prenantes sociétales. Elle constitue un puissant vecteur d'incitation à l'intégration d'objectifs sociaux élargis dans les décisions d'investissement. Plus concrètement, l'INDH offre aux acteurs économiques un cadre de référence et des ressources financières afin d'impulser une dynamique sociale dans un contexte économique émergent. Plusieurs entreprises déploient des projets sociétaux en partenariat avec les collectivités locales dans le cadre de l'INDH ; ainsi cette initiative devient une plateforme d'action pour les entreprises envers les communautés et permet de mettre en œuvre leur engagement sociétal. Au terme de cette initiative les entreprises, les associations et les communautés ont développé un socle de compétence qui leur permet aujourd'hui de continuer à porter des projets en commun bénéfiques pour l'entreprise en termes d'intégration, de réputation et d'acceptabilité sociale et pour les populations locales en termes de création d'emploi et génération de revenu.

4.2.2. La diffusion de la RSE au niveau des entreprises

Il est intéressant d'analyser deux aspects de la diffusion de la RSE : sa genèse et son émergence d'une part (4.2.2.1), et l'état des lieux des pratiques auxquelles elle a donné lieu (4.2.2.2)

4.2.2.1. Emergence de la RSE au niveau des entreprises

Le Maroc dépourvu de ressources naturelles, soumis à plusieurs contraintes de la part des bailleurs de fonds et exposé à la concurrence d'autres États (qui influe sur la décision d'investissement des entreprises étrangères au Maroc) est contraint de satisfaire les besoins sociaux (éducation, santé, sécurité sociale, retraites, équipements) qui sont de plus en plus importants. De façon implicite l'entreprise marocaine s'est retrouvée au cœur des contributions sollicitées par l'Etat donnant lieu à l'institutionnalisation et à la diffusion de pratiques de RSE. La diffusion de la RSE semble ainsi favorisée par l'encouragement de l'initiative privée par l'Etat qui pousse les entreprises à prendre un rôle plus élargi au niveau de leurs sphères d'influence. Dans ce cadre, l'entreprise marocaine se doit d'être performante et pour cela elle met en œuvre, depuis plus de 20 ans, de nouvelles pratiques de gestion¹⁴¹. Ces pratiques n'ont

¹⁴¹ Parmi les pratiques adoptées, nous pouvons citer les systèmes de management basés sur des normes internationales, mis en œuvre dans plus de 1000 entreprises marocaines. L'IMANOR qui tient les statistiques officielles ne reçoit pas toutes les déclarations des organismes certificateurs. L'association des Certificateurs du Maroc a compilé environ 1500 certificats délivrés aux entreprises marocaines à fin 2012.

pas manqué de façonner les modes de management des entreprises. Celles-ci, dont le rôle économique et social est indéniable, mettent en œuvre des interactions entre elle-même et avec la société et assument de plus en plus des responsabilités qui vont au-delà de leurs obligations purement légales et économiques. Ces pratiques, parmi lesquelles la RSE occupe de plus en plus une place importante, ont introduit de nouveaux concepts de gestion basés sur des processus intégrés de prise de décision. Il s'agit de mettre en œuvre des cadres holistiques qui peuvent aider les managers à prendre des décisions pour les organisations englobant différentes questions de la gestion, et plusieurs parties prenantes, et visant à atteindre la meilleure performance

Le rôle, selon Filali-Maknassi (2009) cité dans (Hatabou & Louitri, 2011), des entreprises internationales en faveur de l'introduction des démarches RSE chez leurs partenaires locaux, a contribué, dans le contexte des réformes discutées ci-haut, à pousser les grands groupes marocains à formaliser leurs démarches RSE afin de trouver un compromis entre les demandes locales et les contraintes globales. Dans un sondage mené par l'agence de notation Vigeo à la veille de l'organisation des intégrales d'investissement en 2005, les entreprises ont exprimés des contraintes à l'adoption des pratiques de RSE. D'une part ces obstacles sont liés à la vulnérabilité économique et sociale, d'autre part aux obstacles socio culturels (Fillali Meknassi, 2011). Il faut dire que l'appui officiel en faveur de la RSE et du DD n'a été exprimé qu'en 2005 lors des « Intégrales de l'Investissement »¹⁴². Dans son discours, le souverain marocain a clairement manifesté l'engagement du Maroc en faveur du DD et de la RSE en affirmant « *Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien-être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel, et le respect des droits et des intérêts des générations futures (...) que le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance* ». Le souverain souligne le lien entre la RSE, le développement social et la lutte contre la pauvreté en proclamant : « *C'est justement dans cet esprit que Nous avons choisi, d'impulser et de promouvoir, de façon ferme et résolue, les chantiers de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain que Nous avons lancée et que Nous avons érigée en chantier de notre Règne* ». Il concluait en disant : « *... la responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la*

¹⁴² Rencontre officielle organisée à Skhirates en 2005 sous le thème « L'Investissement Socialement Responsable »

responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie ».

Dans la continuité des orientations royales et pour mettre en valeur l'action des entreprises en faveur de la RSE, la CGEM a adopté en 2006 la charte de responsabilité sociale de la CGEM. Cette charte a joué un rôle de cadrage et de guide pour les entreprises. Les premières évaluations RSE au Maroc sont faites depuis 2006 sur la base d'une démarche de labélisation conformément à la charte de la CGEM. Définie en conformité avec les principes fondamentaux de la Constitution du Royaume et les stipulations des conventions internationales, relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance et de la concurrence loyale, la charte de la CGEM couvre des domaines tels que le respect des droits humains, l'amélioration des conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, le respect des règles de la saine concurrence, le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise, le respect des intérêts des clients et des consommateurs, la promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ainsi que le développement de l'engagement sociétal (charte de la RSE de la CGEM)¹⁴³. Par cette initiative, la CGEM entend promouvoir les facteurs d'attractivité de l'investissement et de la croissance à long terme.

Ainsi, l'apparition de la RSE comme pratique de gestion dans le champ entrepreneurial marocain n'est pas fortuite mais elle est l'aboutissement d'un long processus d'institutionnalisation et d'évolution du cadre institutionnel du pays comme cela a été présenté ci-haut. Sur toutes les questions de la RSE, le Maroc a engagé des réformes sociales, économiques et environnementales qui sont consubstantielles au Développement Durable et à la RSE (Tlemçani, 2009). Plusieurs facteurs convergent pour favoriser la diffusion de la RSE au Maroc. Cette RSE « marocaine » prend appui sur le modèle socio-économique et les repères socio-culturels du pays et de la société marocaine. A la lumière des développements précédents, le profil de la RSE observée au Maroc peut à priori être présenté comme le montre le tableau 39.

¹⁴³ www.cgem.ma

Tableau 39 : le profil la RSE observée au Maroc

Dimensions	Caractéristiques observées
Tendance	Mimétique, Philanthropique avec de plus en plus de cas d'intégration stratégique de la RSE
Contexte socio-politique	Economie de marché, mutation du rôle de l'Etat
Contexte historique	Relations sociales façonnées par la religion (Islam)
Contexte économique	Croissance et ouverture du marché aux partenaires (UE, USA, Turquie,...), promotion des IDE, développement d'activités à forte exposition: tourisme, Industries exportatrices,...
Contexte culturel	Collectivisme, relations interpersonnelles
Contexte légal	Récent et en fort développement mais souffre d'application effective
Acteurs prépondérants	Etat, Syndicats, Grandes Entreprises, filiales de multinationales
Autres parties prenantes	Associations professionnelles, Société Civile
Logique dominante	RSE explicite, Associée à l'image des entreprises. S'adaptant aux exigences des donneurs d'ordre et bailleurs
Mécanismes	sensibilisation, exigences pour le financement, dialogue social, labellisation
Contrôle des comportements	Autorités, Syndicats, Société civile

Synthèse de l'auteur.

4.2.2.2. Etat des lieux des pratiques RSE

Au niveau des entreprises, le champ d'action en matière de RSE dépasse le domaine social pour couvrir pratiques à caractère social dans les domaines de l'éducation, de la santé ou encore dans le champ caritatif. (Malki, 2010) a montré, dans une étude réalisée sur un échantillon de 255 entreprises, opérant en grande partie dans les régions de Casablanca et Rabat, que ces entreprises menaient, à côté de leurs activités principales, des actions principalement dans l'éducation et le soutien aux manifestations culturelles, au développement de l'espace public et le financement d'infrastructure. Ainsi de nouvelles pratiques ont fait leur apparition dans le sillage du contexte décrits dans les sous-sections précédentes. Les entreprises cherchent à faire valoir leur engagement pour le développement durable. Certaines optent pour des certifications dans le domaine social et environnemental, d'autres adhèrent à des initiatives internationales comme le pacte mondial ¹⁴⁴ présenté au chapitre 1 ou encore évaluent leurs démarches RSE selon des systèmes de notation comme celui du Global Reporting Initiative¹⁴⁵. Plusieurs entreprises marocaines adhèrent au global compact de l'ONU (Tableau 40), aux initiatives de reporting comme le GRI (Tableau 41) ou encore se mettent aux certifications ISO notamment dans le domaine de la sécurité et de l'environnement (Tableau 42).

¹⁴⁴ En décembre 2015, 44 organisations marocaines ont adhéré au pacte Mondial, en 2009 elles étaient 24 entreprises. 17 entreprises, 5 organisations patronales, ouvrières ou professionnelles et 2 ONG inscrites au pacte mondial

¹⁴⁵ C.f. Chapitre 1 section 2

Tableau 40 : Organisations marocaines inscrites au Pacte Mondial (2015)

Bas du formulaire NOM	TYPE	SECTEUR	Année d'adhésion
Liens Amal	Petite ou de taille moyenne	D'articles personnels	07/07/2009
Apebi	Business Association locale	N'est pas applicable	15/10/2007
Centrale Laitière	entreprise	Les producteurs d'aliments	03/08/2009
COCHEPA	Petite ou de taille moyenne	Sylviculture et papiers	16/11/2009
Confédération Générale des Entreprises du Maroc - CGEM	Business Association locale	N'est pas applicable	12/12/2006
Coopérative Agricole Toubkal	Petite ou de taille moyenne	Les producteurs d'aliments	21/05/2009
ERAMEDIC	Petite ou de taille moyenne	Équipement et services de soins de santé	28/07/2006
Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services	Organisation du secteur public	N'est pas applicable	01/08/2008
Feed & Additifs alimentaires	Petite ou de taille moyenne	Les producteurs d'aliments	06/03/2009
GFI Informatique Maroc	Petite ou de taille moyenne	Médias	27/04/2009
Groupe d'Enseignement et de recherches GERSA	Petite ou de taille moyenne	Services de soutien	23/02/2007
Involys	Petite ou de taille moyenne	Logiciels et services informatiques	11/02/2008
LGMC Industries	entreprise	Industrie générales	09/11/2007
M2M Group	Petite ou de taille moyenne	Industrie générales	03/10/2007
MIFTAH SA	Petite ou de taille moyenne	Services de soutien	23/02/2007
Norsys Afrique	Petite ou de taille moyenne	Industrie générales	04/01/2007
Office National de l'Electricité	entreprise	Électricité	18/11/2008
Office National des Aéroports	entreprise	Aéronautique & Défense	26/05/2006

Source : UN Global Compact 2015¹⁴⁶.

¹⁴⁶ <http://www.unglobalcompact.org/>

Tableau 40 (suite). Organisations marocaines inscrites au Pacte Mondial (2015)

NOM	TYPE	SECTEUR	Année
Packsouss	Petite ou de taille moyenne	Les producteurs d'aliments	17/04/2009
Réseau Espace de citoyenneté	Business Association locale	N'est pas applicable	06/12/2006
Royal Air Maroc	entreprise	Aéronautique & Défense	15/08/2005
Transparency Maroc	ONG locale	N'est pas applicable	09/11/2009
Union Générale des Travailleurs du Maroc	Local du Travail	N'est pas applicable	19/11/2008
Union Marocaine du Travail	Local du Travail	N'est pas applicable	03/12/2008
UrbaSoft	Petite ou de taille moyenne	Télécommunications mobiles	05/03/2010
Vignes de Marrakech	Petite ou de taille moyenne	Boissons	08/06/2011
Junior Chamber International - Maroc	ONG Global	N'est pas applicable	01/06/2011
Association Bébés du Maroc	ONG locale	N'est pas applicable	08/06/2011
Maroc Telecom	entreprise	Télécommunications filaires	13/11/2012
STROC Industrie	entreprise	Matériaux de construction	13/11/2012
S'Tours Voyages	Petite ou de taille moyenne	Voyage et Loisirs	22/03/2013
Les Eaux Minérales D'Oulmes	entreprise	Boissons	26/04/2013
Amphitrite Palace Beach Resort	Petite ou de taille moyenne	Voyage et Loisirs	23/10/2013
Institut Marocain pour la Responsabilité Sociale et Environnementale	ONG locale	N'est pas applicable	28/10/2013
ExperFormance	Petite ou de taille moyenne	Logiciels et services informatiques	14/07/2014
ATRAL	Petite ou de taille moyenne	Transport industriel	28/07/2014
Service Voyage réel	Petite ou de taille moyenne	Voyage et Loisirs	11/09/2014
Alpha Guard	Petite ou de taille moyenne	D'articles personnels	20/10/2014

Source : UN Global Compact 2015¹⁴⁷.¹⁴⁷ <http://www.unglobalcompact.org/>

Tableau 40 (suite). Organisations marocaines inscrites au Pacte Mondial (2015)

NOM	TYPE	SECTEUR	Année d'adhésion
Tradgard Maroc	Petite ou de taille moyenne	Services de soutien	21/11/2014
Maroclear	Petite ou de taille moyenne	Services financiers	02/02/2015
Diana Tenir	entreprise	Les producteurs d'aliments	05/03/2015
SOTHEMA	entreprise	Pharmacie et biotechnologie	20/04/2015
Adines Maroc	Petite ou de taille moyenne	Logiciels et services informatiques	23/06/2015
Lydec	entreprise	Gaz, eau et services multiples	14/10/2015

Source : UN Global Compact 2015¹⁴⁸.

Tableau 41 : Entreprises marocaines qui ont publié un reporting GRI de 2013 à 2015

Nom	Secteur	Année de publication
Attijariwafa Bank	Financial Services	2015
Attijariwafa Bank	Financial Services	2014
Managem	Mines	2014
Attijariwafa Bank	Financial Services	2013
BMCE Bank	Financial Services	2013
Lafarge Maroc	Construction	2013
Maroc Telecom	Télécommunications	2013

Source : GRI¹⁴⁹

Tableau 42 : Nombre d'entreprises certifiées

Année	1993	1994	2000	2010	2011	2012	2013	2014
ISO 9001		2	86	414	601	614	689	815
ISO 14001	1	4	37	63	38	45	92	133
ISO 50001								2

Source : The ISO Survey¹⁵⁰.

¹⁴⁸ <http://www.unglobalcompact.org/>

¹⁴⁹ <http://www.globalreporting.org/Home>

¹⁵⁰ www.iso.org

Le Label CGEM est adopté par de plus en plus d'entreprises. Il est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services. Les entreprises bénéficiaires de ce label obtiennent des avantages et traitements spécifiques de la part de partenaires administratifs (douane, fisc, assurance sociale) ou bancaire (Crédit Agricole du Maroc, le Groupe Banques Populaires, la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie) comme la tarification préférentielle, la simplification des procédures, l'assouplissement des contrôles, la gestion personnalisée, la célérité dans le traitement des dossiers.

Les entreprises marocaines qui bénéficient du label (Tableau 43) sont distinguées pour leur engagement en faveur de la RSE. Elles reconnaissent observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de DD dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur. Aujourd'hui plus de soixante-dix entreprises, dont une partie des petites et moyennes entreprises, sont labellisés et la commission label de la CGEM multiplie les efforts pour faire adhérer de nouvelles entreprises. Force est de constater que ces labélisations restent perçues comme l'apanage des grandes entreprises et des filiales des multinationales. Au niveau financier, l'état de santé de la bourse ne plaide pas encore pour l'émergence de fonds éthiques ou similaires représentant des investisseurs exigeant en matière de performance sociétale des entreprises cotées. Toutefois le souhait d'attirer des fonds d'investissement étrangers vers la place casablancaise ne tardera pas à donner lieu à l'émergence de notation sociale nécessaire à la prise de décision en matière d'investissement. En attendant l'agence VIGEO a procédé à la notation d'une quarantaine d'entreprises cotées à la bourse de Casablanca sur la base de 7 domaines, trente-huit critères et 250 indicateurs ; selon les responsables de cette agence "*Ces notations sont destinées à plus d'une centaine d'investisseurs et de gérants d'actifs internationaux, clients de Vigeo*¹⁵¹ .

¹⁵¹ http://www.econostrum.info/Vigeo-note-les-entreprises-marocaines-cotees-sur-leur-responsabilite-sociale_a8650.html

Tableau 43 : Entreprises labélisées RSE par la CGEM

Entreprise	Secteur d'activité	Date d'attribution
ERAMEDIC	Importation et distribution d'équipements médicaux	29/10/2007 renouvelé le 10/3/2011 puis le 08/10/2014
LAFARGE CIMENTS	Fabrication de ciments	29/10/2007 renouvelé le 12/1/2011 & le 11/03/2015
STOKVIS S.A.	Distribution de matériels techniques : engins de travaux publics, mines et carrières, matériel agricole, matériel de climatisation et de froid industriel, matériel de manutention et de rayonnage.	29/01/2008 renouvelé le 02/05/2012
GFI Informatique	Secteur des nouvelles technologies et du service	29/01/2008 renouvelé le 27/11/2012
LOGIMAG	Transport et logistique	29/01/2008
PACK SOUSS	Conditionnement et exportation des agrumes	05/12/2008 renouvelé le 02/05/2012
TANGER FREE ZONE	Aménagement, développement, gestion et commercialisation de la Zone Franche de Tanger	06/12/2008 renouvelé le 02/05/2012
MAGHREB STEEL	Métallurgie : décapage, laminage à froid, galvanisation à chaud en continu...	12/06/2009 renouvelé le 17/01/2013
PHONE ASSISTANCE	Centre de contact en délocalisation	12/06/2009 renouvelé le 17/1/2013 et le 25/5/2016
PHONE SERVIPLUS	Centre de contact en délocalisation	12/06/2009 renouvelé le 17/1/2013 et le 25/5/2016
AUTO HALL	Distribution matériels roulants et filiales hors Casablanca	12/06/2009 renouvelé le 20/03/2013
SCAMA	Importation et commercialisation des véhicules de marque Ford : voitures particulières, véhicules tout-terrain, pick-up, fourgons, minibus, camions	12/06/2009 renouvelé le 20/03/2013
DIAMOND MOTORS	Importation et commercialisation des véhicules de marques Mitsubishi Motors : voitures particulières, véhicules tout-terrain, pick-up, fourgons et minibus	12/06/2009 renouvelé le 20/03/2013

Entreprise	Secteur d'activité	Date d'attribution
SOBERMA	Importation, commercialisation et maintenance de matériels de marque Case, Cummins et Ammann pour les mines, les travaux publics et l'industrie	12/06/2009 renouvelé le 20/03/2013
SOMMA	Importation et commercialisation de matériels agricoles de marques New Holland : tracteurs agricoles, moissonneuses batteuses, ramasseuses presses.	12/06/2009 renouvelé le 20/03/2014
EQUAL PHONE	Centre de contact Relation Client	20/11/2009 renouvelé le 05/06/2014
OUTSOURCIA	Centre de contact Relation Client	20/11/2009 renouvelé le 05/06/2015
PHONE ACTIVE	Centre de contact en délocalisation	20/11/2009 renouvelé le 17/1/2013 et le 25/5/2016
PHONE ON LINE	Centre de contact en délocalisation	20/11/2009 renouvelé le 17/1/2013 et le 25/5/2017
Compagnie de Tifnout Tiranimine de Guemassa	Hydrométallurgie – Production de cobalt métal, oxyde de cobalt, trioxyde d'arsenic, sulfate cuivre, or en lingot et sulfate de sodium	17/02/2010 renouvelé le 08/05/2013
DELASSUS SA	Conditionnement et exportation des agrumes	17/02/2010 renouvelé le 14/01/2014
STROC INDUSTRIE	Construction d'ouvrages industriels (EPC)	17/02/2010 renouvelé le 08/10/2014
MAROC BUREAU	Production et commercialisation de mobilier de bureau, mobilier médical, mobilier d'hôtellerie. Cloisons, rayonnage amovibles.	16/06/2010 renouvelé le 13/11/2013
COSUMAR SA	Industrie sucrière – Raffinerie & transformation de la betterave. Production du pain de sucre, le granulé, le lingot et le morceau	13/10/2010 renouvelé le 07/05/2014
SURAC	Industrie sucrière – Raffinerie & transformation de la betterave. Production du pain de sucre, le granulé, le lingot et le morceau	13/10/2010 renouvelé le 07/05/2015
TRAGEM	Production Editique et Marketing Direct	12/01/2011 renouvelé le 05/06/2014
CMCP International Paper	Industrie des papiers et cartons	12/01/2011 Renouvelé le 07/01/2015

Entreprise	Secteur d'activité	Date d'attribution
GEMADEC	Dématérialisation documentaire, courrier hybride et éditique et identification, Sécurité et Biométrie	10/03/2011
Compagnie Minière	Extraction et traitement des minerais de Plomb, Zinc	10/03/2011
SUTA	Industrie sucrière Extraction, raffinage et	06/07/2011
SUCRAFOR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et	06/07/2011
SUNABEL	Industrie sucrière Extraction, raffinage et	06/07/2011
ADECCO MAROC	Recrutement et travail temporaire	06/07/2011
SPIE MAROC	Spécialiste des domaines électricité industrielle &	02/05/2012
SALAM GAZ	Importation, Logistique et embouteillage des GPL	27/11/2012
SOCIETE DES	Production et mise en bouteille de boissons	27/11/2012
HPS MAROC	Edition des solutions de paiement électronique	17/01/2013
GHARB PAPIER	Conception et fabrication de solutions d'emballage	17/01/2013
Call Insurance	Centre de contact en délocalisation	17/01/2013
Phone Academy	Centre de formation de Phone	17/01/2013
SODIPRESS	Veille et conseil sur les appels d'offres publics et	17/01/13
MAROCLEAR	Dépositaire central des valeurs mobilières au Maroc	20/03/13
Sanofi-aventis	Industrie pharmaceutique	02/04/13
MANAGEM S.A	Mines Siège social du Groupe Managem	08/05/13
REMINEX	Reminex Centre de recherche, R&D & Reminex	08/05/13
Akka Gold Mining	Exploitation minière d'or et de cuivre	08/05/13
Société	Exploitation minière et valorisation de l'argent	08/05/13
Bourse de Casablanca	Finance – Assure le fonctionnement, le développement et la promotion du marché boursier marocain	15/05/13
A3 Communication	Agence de communication	27/05/13
Rezo Events	Agence événementielle	27/05/13
Ainsi Maroc SARL	Gardiennage et Nettoyage	02/12/13
La Marocaine des	Pari sportif	14/01/14
SAMAC	Centre de contact en délocalisation	14/01/14
Delassus	Distribution des produits du groupe Delassus	14/01/14
Exprom Facilities	Facility Management Prestation de maintenance	14/01/14
SAMINE	Secteur minier Exploitation et traitement du minerai	19/02/14
TECHSUB	Services au profit des projets miniers.	19/02/14
CTT Bouazzer	Extraction minière et valorisation du Cobalt	19/02/14
AXA Assistance	Assurances Intervention d'urgence et assistance au	19/02/14
APM Terminals	Exploitation du Terminal Conteneurs du Port Tanger	19/02/14
MAROC	Télécommunications	19/02/14
COOPER	Laboratoire pharmaceutique	07/05/14
INVOLYS	Nouvelles Technologies de l'Information	05/06/14
WAFASALAF	Crédit à la consommation	05/06/14
NOVEC	Bureau d'études en Ingénierie	08/10/14
Autoroutes Du Maroc	Construction, entretien et exploitation des autoroutes et des biens et service ADM.	08/10/14

Entreprise	Secteur d'activité	Date d'attribution
BMCI	Service bancaire et financier	08/10/14
AL BARID BANK	Service Bancaire et financier	01/04/15
Maghreb Industries	Agro-alimentaire, Secteur de la Confiserie	19/11/15
EMS Chronopost	Transport et Logistique Secteur de la livraison des	19/11/15
SNEP- Société	Industrie Pétrochimique	10/02/16
LYDEC	Services aux collectivités Distribution d'eau	10/02/16
TAQA MOROCCO	Production d'électricité	10/02/16
Société d'aménagement de Zenata (SAZ)	Aménagement urbain	25/05/16
HP CDG IT	Services informatiques	25/05/16
Transdev Maroc	Transport urbain Exploitation du Tramway de Rabat	25/05/16

Source : CGEM [2016].

Il est encourageant de constater l'indéniable progression de la sensibilisation des entreprises marocaines aux enjeux de la RSE. Les articles, colloques, débats sur le développement durable des organisations et l'actuel intérêt porté à l'ISO 26000 en sont une claire illustration. Du côté de l'implication des entreprises, la réalité est plus contrastée. Certaines entreprises marocaines de tailles et de secteurs variés sont à la pointe sur ces sujets, voire exemplaires et s'inscrivent dans une spirale vertueuse. Elles créent un effet d'entraînement dans leur secteur, auprès de leurs fournisseurs et clients à l'instar des entreprises labellisées par la CGEM, qui partagent leurs bonnes pratiques au sein du Club des entreprises labellisées RSE. Enfin il faut souligner un autre signe positif concernant la communication RSE. A ce sujet, des entreprises marocaines commencent à publier de manière volontaire leurs rapports de développement durable. Elles rendent ainsi compte de leur responsabilité sociale à leurs parties prenantes à travers une information structurée sur leurs objectifs, les processus, les indicateurs et les résultats obtenus. Cependant, nombre d'entreprises au Maroc prennent encore timidement la mesure du potentiel de progrès lié à ces sujets, malgré des méthodes et outils clairement adaptés à l'amélioration continue quel que soit le niveau de départ ».

A l'issue des sections 4.1 et 4.2, Les différentes composantes du système d'affaires national au Maroc peuvent être présentées en rapport avec l'évolution du cadre institutionnel et de la diffusion de la RSE comme le montre le tableau 44.

Tableau 44 : Caractéristiques du Système d'affaires National au Maroc

Composante du SAN	Réformes / Mutations	Facteurs théoriques de diffusion de la RSE
Système politique	<ul style="list-style-type: none"> • Désengagement de l'Etat • Libéralisation économique et privatisations • Encouragement des IDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle de l'Etat • Politiques publiques
Système éducatif et du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Initiative d'alphabétisation des populations • Echec de la réforme de l'éducation publique • Développement de la formation professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs • Culture
Système culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des droits humains • Lutte contre la corruption • Moralisation de la vie publique • Amélioration du climat des affaires • Renforcement du rôle de la société civile • Développement des libertés • Initiative de développement humain / compagnes de solidarité • Engagement pour la préservation et la protection de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture • Valeurs • Rôle des ONG • Saillance des PP
Système financier	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du marché des capitaux • Développement du système bancaire et du secteur des assurances • Exigences de financement à l'international 	<ul style="list-style-type: none"> • Saillance des PP • Relations avec les PP • Latitude financière
Nature de la firme	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution des structures des entreprises sous l'effet des relations donneurs d'ordre / fournisseurs • Arrivée des entreprises internationales et des FMN • Développement et exposition à l'export • Mise à niveau grâce à des programmes d'appui • Mise en conformité sociale, fiscale et de gouvernance des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance et Discrétion managériale • Ancrage territorial • Recherche d'avantage concurrentiel • Exigences à l'export • Pratiques des FMN
Processus d'organisation du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Régulation dans les secteurs libéralisés • Encadrement de la concurrence • Règlementation de la mise sur le marché • Mouvement de protection des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Régulation • Concurrence • Nature du secteur d'activité • Recherche de nouveaux marchés
Mécanismes de coordination et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Faible mise en œuvre des processus de coordination et de contrôle par l'Etat • Engagement basé sur la pression des PP, le volontariat et le professionnalisme du management • Rôle des régulateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Régulation • Rôle des associations professionnelles • Développement de la RSE dans le secteur

Synthèse de l'auteur

4.3. Etude qualitative des facteurs de Diffusion de la RSE : Cas de quatre entreprises

Sur le plan pratique et comme expliqué au chapitre 3, la nature exploratoire de cette première partie de la recherche empirique et son ancrage théorique favorisent l'utilisation d'une approche méthodologique basée sur l'étude de cas. Les données qualitatives permettent de recueillir des données riches qui peuvent aider le chercheur à reconstruire des expériences vécues. Concernant les critères de choix des études de cas, plusieurs dimensions ont été retenues pour procéder au choix des cas. Dans un souci de validité, le choix s'est porté sur des cas accessibles et présentant une variabilité de situations de manière à obtenir un maximum d'hétérogénéité et balayer ainsi une étendue la plus large possible de comportements.

Aussi quatre entreprises appartenant à quatre secteurs d'activités différents ont été étudiés. Ces entreprises ont introduit la RSE dans des contextes externes et internes différents¹⁵². Elles présentent les caractéristiques suivantes :

- Deux entreprises opérant dans l'industrie et deux dans les services.
- Les secteurs d'activités sont : l'agriculture et agroalimentaire, la banque et la gestion de la relation client.
- Les quatre entreprises opèrent sur plusieurs sites dans différentes régions au Maroc.
- Les quatre entreprises ont des effectifs importants et sont en exercice depuis plusieurs dizaines d'années
- Trois entreprises sont de grande taille en termes de chiffre d'affaires et une entreprise PME.
- Deux entreprises sont labélisées RSE par la CGEM et deux ne le sont pas durant la période de notre étude.
- Deux entreprises cotées à la bourse de Casablanca et deux ne le sont pas
- Deux entreprises ont un actionnaire majoritaire international et deux ont un actionnariat majoritaire local

Pour répondre à des exigences de confidentialité exprimées par les personnes interviewées, nous avons choisi de taire les noms des 4 entreprises¹⁵³.

¹⁵² Pour des raisons de confidentialité les entreprises sont désignées par les lettres A, B, C et D sachant que le Directeur de thèse a pris connaissance de ces entreprises.

¹⁵³ Comme indiqué au chapitre 3, le Directeur de la recherche est informé des noms de ces entreprises.

4.3.1. Cas de l'entreprise A

4.3.1.1. Présentation de l'entreprise A

L'entreprise A est un groupe marocain spécialisé dans l'extraction, le raffinage et le conditionnement du sucre sous différentes formes. La transformation du sucre au Maroc existe depuis le IXe siècle¹⁵⁴. Le produit était considéré à cette époque comme un luxe du fait de sa rareté. La première raffinerie de sucre ouvre à Casablanca en 1929, créée par la société Saint-Louis de Marseille sous le nom de compagnie sucrière marocaine, elle produisait seulement le pain de sucre et ce pendant plus de 40 ans. Le sucre en morceaux ne fera son apparition que début des années 1970. Au lendemain de l'indépendance, le royaume préoccupé par la question de l'indépendance en produits de base, entreprendra une politique interventionniste pour développer la filière sucrière. De 1962 à 1997, plusieurs investissements de l'État en irrigation et en unités de transformation ont été réalisés avec la création de plusieurs sucreries qui seront confiées par appel d'offres à l'entreprise A. Depuis le rachat de ces sucreries publiques en 2005, l'entreprise A se compose de cinq filiales spécialisées dans l'extraction, le raffinage et le conditionnement du sucre sous différentes formes, elle emploie environ 1800 personnes. Ses filiales sont réparties sur six régions agricoles où la culture de la betterave est développée, permettant ainsi à l'entreprise de s'approvisionner en matière première. L'entreprise est certifiée en matière de QSE, NM Social, Halal, FSC 22000. Elle en outre obtenu le label RSE de la CGEM.

4.3.1.2. Le contexte Externe et interne de l'entreprise A

L'entreprise est classé dans le secteur agroalimentaire mais elle intervient dans l'amont agricole de façon planifiée et proactive. L'enjeu étant d'assurer son approvisionnement en betteraves et limiter les importations de canne à sucre depuis l'étranger. D'une part, il s'agit convaincre les agriculteurs et leurs descendants de ne pas changer la destination des sols et de continuer la culture de la betterave et ne pas changer de culture, et d'autre part, il faut négocier les besoins en eau d'irrigation pour cette culture avec les administrations en charge de l'agriculture et de la gestion de l'eau¹⁵⁵. Selon le responsable RSE, « *Pour l'amont agricole, un comité technique suit notre programme de travail avec les agriculteurs, les entités publiques concernées s'impliquent dans les programmes lancés par l'entreprise* ». La question de l'amélioration agricole et de la disponibilité de l'eau d'irrigation est un élément crucial pour

¹⁵⁴ Des fabriques artisanales exploitaient la canne à sucre dans les régions du Souss et de Chichaoua

¹⁵⁵ Offices Régionaux de Mise en Valeur Agricole (ORMVA) et Agences des bassins hydrauliques (ABH).

l'entreprise mais aussi pour l'administration. L'agriculture bénéficiant de certaines subventions et l'accès à l'eau est réglementé, la coopération avec les ORMVA et les ABH est incontournable pour accéder aux ressources. A titre d'exemple, compte tenu du stress hydrique que connaissent le Maroc et les besoins importants pour la culture de la betterave, l'entreprise s'est engagée dans des programmes d'optimisation de la consommation d'eau en collaboration avec les agriculteurs et les ABH et a pu réduire la consommation moyenne par tonne produite.

Au niveau de la transformation, l'entreprise doit se conformer à la réglementation de la sécurité sanitaire des aliments, surveillée de près par l'ONSSA (Office National de Sécurité Sanitaire des Aliments). Hormis les entités de l'administration susmentionnées, l'entreprise, selon le responsable RSE, n'obtient que peu de soutien de d'autres institutions. Selon lui, *« les institutions en charge des questions de la RSE ne jouent pas leur rôle. A titre d'exemple et en matière de santé et de sécurité au travail par exemple, l'inspection du travail ne fait pas de recommandations. Toutes les actions en la matière sont de l'initiative volontaire de l'entreprise qui cherche à être en conformité avec la réglementation en vigueur et améliorer ses performances en matière de santé et de sécurité au travail »*.

La démarche RSE fait partie de la gestion quotidienne de l'entreprise. « La RSE nous a permis de faire évoluer la culture de l'entreprise, d'une culture administrative vers une culture de la performance qui est nécessaire à notre ambition internationale » affirme le PDG de l'entreprise. Il poursuit *« Notre engagement à servir nos clients dans les meilleures conditions de qualité produit et de service et le soin accordé à l'ensemble de nos partenaires, nous incitent à œuvrer pour promouvoir la culture Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) au sein de nos différentes directions et unités de production et à veiller sur son déploiement auprès des parties intéressées sous notre sphère d'influence »*. Pour le PDG, *Cet engagement constitue la pierre angulaire du projet d'entreprise. Baptisé « CAP vers l'excellence 2016 », il s'inscrit dans la continuité du projet INDIMAGE 2012 lancé par l'actuelle équipe dirigeante.*

La démarche RSE de l'entreprise a émergé sur à *« la libéralisation de la filière sucrière donnent de l'entreprise l'image d'un monopole producteur d'une matière à vocation sociale. L'entreprise avait besoin de sécuriser son amont agricole et assurer son autonomie »* note le responsable RSE. Pour ce faire une feuille de route stratégique a été définie visant la transformation industrielle de l'entreprise vers plus d'agrégation, le changement de la culture pour instaurer une approche basée sur la performance. La nouvelle stratégie de l'entreprise vise

à « aboutir à un nouveau positionnement compte tenu de l'arrivée d'un actionnaire international et de notre ambition de se développer à l'étranger, un nouveau management intégrant les PP et visant la conciliation entre le profit, les personnes (People) et la protection de l'environnement et des ressources (planète) a été mis en œuvre » avait précisé le PDG lors d'une rencontre au sein de l'entreprise.

La démarche RSE reflète l'engagement du PDG de l'entreprise qui, dans sa lettre adressée aux employés, précise : « Dans le cadre de ses engagements en Responsabilité Sociétale et en tant qu'acteur majeur de l'économie nationale, l'entreprise A et ses filiales ont toujours placé la satisfaction de ses clients, la santé et sécurité de ses collaborateurs, la sécurité sanitaire de ses produits, la protection de l'environnement et la prévention de la pollution et le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes, au cœur de leur stratégie de développement durable » affirme le PDG. Elle englobe aussi le respect des exigences QSE et du code d'éthique et met l'accent sur le soin accordé aux partenaires notamment les agriculteurs. Dans l'entretien avec le PDG, il explique « L'entreprise a besoin d'un contre poids vis-à-vis de la population de 80.000 agriculteurs qu'il faut mettre à l'aise et encourager à investir davantage dans les plantes sucrières. L'enjeu pour nous est de sécuriser l'amont agricole et remplacer l'importation par la production locale ». Placées, donc, sous l'approche des 3P (People, Planète et Profit)¹⁵⁶, la démarche RSE couvre les aspects ci-après :

Sur le plan sociétal:

- Encadrement agricole pour les agriculteurs
- Assurance maladie pour leurs familles à l'instar de nos employés
- Primes pour les étudiants enfants des agriculteurs
- Prix pour la recherche
- Financement et sponsoring de plusieurs associations dans différents domaines
- Actions pour le développement économique local et l'accompagnement social

Sur le plan environnemental :

- Utilisation des énergies renouvelables (biomasse, Solaire,...)
- Optimisation des consommations d'eau et d'énergie

¹⁵⁶ Illustration souvent utilisée par le PDG en interne et dans différentes manifestations où il avait fait des interventions. Les 3P sont inspirés de la théorie de bottomline d'Elkington (1994)

- Réduction des volumes et traitement des rejets liquides,
- Réduction des émissions atmosphériques au niveau des sites de transformation

Sur le plan social :

- Programme de santé et de sécurité au travail sanctionné par des certifications QSE et le label RSE de la CGEM
- Paix sociale et Avantages sociaux pour les salariés en concertation avec les syndicats
- Programme pour les retraités de l'entreprise

Le plan d'action RSE de l'entreprise est élaboré sur la base des engagements de la charte RSE de la CGEM¹⁵⁷. L'entreprise est labélisée RSE CGEM pour l'ensemble de ses filiales, cette labellisation porte sur son engagement à améliorer entre autres axes d'engagement, les conditions d'emploi et de travail. *« Les actions prioritaires de l'entreprise, mises en œuvre dans le cadre d'une logique gagnant/gagnant avec les parties prenantes selon le Directeur des Ressources humaines sont le respect de la réglementation du travail, la promotion de l'égalité des chances et la transparence, le développement du capital humain et un intérêt spécifique aux femmes et aux personnes à mobilité réduite »*. Dans ce cadre, il y a lieu de préciser le rôle des deux grands syndicats qui encadrent les employées et avec qui l'entreprise entretient des relations constructives.

En matière d'exploitation, les employés sont exposés à plusieurs dangers. Pour y faire face et éviter des situations accidentelles, l'entreprise encourage auprès de ses employés le développement d'une culture de la prévention. Selon le responsable exploitation, *« un choix appropriés des équipements dès l'achat et une configuration des conditions d'exploitation, décidée en concertation et suite à des analyses des risques menées avec les parties prenantes, qui permet de réduire l'exposition des employés »*. Selon ce responsable, *« la santé et sécurité est une composante indissociable de la performance industrielle des unités ; ainsi des programmes de prévention et de protection des employés sont mis en œuvre avec l'appui du management et ce dans le respect scrupuleux de la réglementation en vigueur »*. Dans les échanges, il semble que cette approche est aussi étendue aux entreprises extérieures qui sont soumises aux mêmes règles. Ainsi les pratiques RSE de l'entreprise sont plutôt issues, au sens de Suchman (1995), d'une recherche de compromis et d'une légitimation pragmatique mais

¹⁵⁷ Voir le détail de ces deux engagements et de l'intégralité de la charte sur le site de la CGEM : www.cgem.ma

aussi d'une légitimité morale du fait de l'engagement personnel et charismatique du PDG de l'entreprise.

4.1.1.1. Mise en évidence des interactions déterminant la diffusion des pratiques RSE de l'entreprise A

Le PDG de l'entreprise est en place depuis 2004, c'est une personne qui fait confiance à son équipe et laisse ses collaborateurs prendre l'initiative. Ayant travaillé pour l'OCP et en contact avec les différentes administrations et autres parties prenantes, il a donc une approche pratique et une expérience des relations avec les PP. Le responsable RSE explique l'importance de cet engagement du PDG, *« nous avons appartenu jusqu'à récemment à un grand groupe privé. Malgré la structure de gouvernance commune de ses filiales, peu d'entre elles ont adopté des démarches RSE. L'engagement du top de management est déterminant pour l'adoption d'une démarche RSE, tout comme l'environnement et la nature de l'activité. Notre démarche est fondée aussi sur les valeurs de nos dirigeants »*

Au-delà de cet engagement éthique du management basé sur des valeurs éthiques et une expérience de l'écosystème industriel, la démarche RSE permet de faciliter les échanges avec bon nombre de PP. A titre d'exemple, le responsable RSE avance que *« lors des contrôles administratifs, notre engagement RSE simplifie la tâche pour nous »*. Il continue, *« la catégorisation douanière et fiscale a beaucoup amélioré nos relations avec les administrations de douane et des impôts. Nos relations avec nos assureurs se sont beaucoup améliorées grâce à notre programme RSE qui a permis de réduire les incidents et les accidents de travail et ceux relatifs à nos équipements et installations »*

L'entreprise considère un ensemble de PP prioritaires. Ce sont selon le responsable RSE : les agriculteurs, les actionnaires, les employés, les consommateurs et les clients (grossistes, grandes et moyennes surfaces, les industriels de l'agro-industrie), les syndicats, les agences des bassins hydrauliques, les fournisseurs, les associations (Injaz, Fondation marocaine de l'étudiant), les médias et les riverains. En interne, le responsable RSE revient sur la gestion des ressources humaines *« Les employés qui sont âgés de plus de 50 ans gardent une ancienne culture qui influence négativement les jeunes, la RSE permet de gérer, d'impliquer et de motiver les plus jeunes pour s'engager dans le projet de l'entreprise et sa démarche RSE »*. Les exigences de l'actionnaire principal et ses propres engagements à l'international alimentent la

démarche RSE de l'entreprise. Les clients internationaux dans la chaîne de d'approvisionnement alimentaire sont très exigeants dans le domaine social et environnemental. « *Les clients internationaux exigent des règles et des engagements RSE à notre actionnaire et qui aussi notre client* » affirme le responsable RSE. Ainsi l'entreprise est non seulement obligée de se conformer à ces exigences mais aussi de les transmettre à ses propres fournisseurs.

Sur le plan social plusieurs demandes légitimes et urgentes ont été prises en compte. Le responsable RSE fournit l'exemple d'une *salarié hémophile*, « *nous avons changé son poste en attendant de la transférer dans une autre entité, il s'agit là d'une action rapide* ». Pour d'autres demandes ou d'autres enjeux la sensibilisation prend beaucoup plus de temps et c'est un travail de longue haleine, il cite l'exemple des agriculteurs pour ne pas changer la culture de la canne à sucre. « *Je dirais que lorsque nous avons des activités qui peuvent présenter une nuisance à la santé ou un risque de pollution, notre action est rapide sinon d'autres actions prennent le temps qu'il faut en concertation avec les PP concernées* ». Le responsable RSE souligne aussi qu'il faut négocier avec les PP pour « *éviter que les demandes satisfaites ne deviennent pas des acquis et tout en tenant compte du fait que ces PP fournissent à l'entreprise des ressources de différent type, le travail, le financement, les matières premières,...et peuvent avoir une influence qui se reflète sur la production et la performance de l'entreprise en général* ». Les demandes des PP ne peuvent être ignorées. La démarche RSE est un choix stratégique chez l'entreprise dans le sens où elle englobe la gestion des risques. Le responsable RSE abonde dans ce sens en estimant « *qu'une demande ignorée peut amplifier un risque futur de grève, de disponibilité de matière première, de financement ou de perte de contrat ou marché* ». Il cite l'exemple d'un de ses sites de production, où l'entreprise a investi pour réduire les émanations de gaz pour répondre à la demande des autorités et de la population tenant compte ainsi de l'importance du site pour cette petite ville.

Selon le responsable RSE, ces derniers « *peuvent s'organiser en association et venir revendiquer ou réclamer à l'entreprise des mesures en matière de protection de l'environnement* »¹⁵⁸.

¹⁵⁸ A titre d'exemple l'entreprise a été attaquée par une association de protection de l'environnement après la découverte de centaines de poissons morts sur le plan d'eau d'un oued proche d'un de ses sites, bien que ultérieurement les recherches n'ont pas prouvé de lien entre l'activité de l'entreprise et cet accident écologique.

Sur le plan sociétal, des actions sociales sont menées par l'entreprise de façon proactive en partenariat avec plusieurs ONG, dont l'association, Injaz Al Maghrib, Al JISR, Insaf, l'Heure Joyeuse, SOS Village, les Rangs d'Honneur etc... Par exemple, dans le cadre d'une convention avec l'association AL JISR, l'entreprise parraine des écoles dans les régions où le Groupe est présent. Selon le responsable RSE, « l'entreprise a été proactive, en recherchant le retour sur investissement ou les gisements d'économies que représente la RSE ». *L'entreprise ne communique pas de façon structurée sur ses pratiques RSE. « Il s'agit de communication d'évènements tels que les salons,.... La communication RSE n'est pas formalisée. Les PP envers qui nous allons communiqué ne sont pas encore bien identifiées ou représentées. Nous avons réalisé un inventaire des PP par région pour identifier les meilleurs canaux de communication »* affirme le responsable RSE. Nous avons découvert aussi le rôle des médias et autres PP externes de temps à autre demandent des informations à l'entreprise et ce comme l'indique le responsable RSE, « suite à des évènements comme la pollution évoquée ci-dessus ou lors de notre communication financière ». Depuis cet entretien réalisé en 2015, l'entreprise a beaucoup progressé sur ce sujet. Elle a organisé plusieurs activités pour partager ses actions en matière de RSE et notamment en matière d'action pour le climat. Elle a participé activement à la mobilisation pour la COP22 en communiquant sur son programme de réduction de l'empreinte carbone¹⁵⁹.

Nous pouvons résumer le contexte, le contenu et le processus de mise en œuvre de la démarche RSE au sein de l'entreprise A dans le tableau 45 ci-après.

¹⁵⁹ A ce sujet l'entreprise a annoncé avoir divisé par 5 son empreinte Carbone depuis 2005.

Tableau 45 : Synthèse de l'analyse des facteurs déterminants la diffusion de la RSE au sein de l'entreprise A

Entreprise A	Contexte		Contenu	Processus		
	Externe	Interne		Acteurs	Interactions	Contrôle de l'interaction
Facteur influençant l'adoption des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> -Pressions des PP -Réglementation -Ouverture du marché aux importations 	<ul style="list-style-type: none"> -Stratégie d'approvisionnement -Conformité à la législation sur les risques professionnels et en matière d'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> -Degré de cohérence entre les besoins de l'entreprise et les pressions des PP 	<ul style="list-style-type: none"> -Exigences des actionnaires -Respect des réglementations -Attentes en termes de contribution sociétale et de protection de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation avec les agriculteurs et les syndicats - Demande des communautés locales - Coopération avec l'ORMVA, les agences du bassin et avec l'ONSSA 	<ul style="list-style-type: none"> -Rôle des entités de l'administration (Etat) -Agrégation (Résultat des récoltes, Rémunération des agriculteurs,..) -Coercition réglementaire/pression des syndicats
Facteurs amplificateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Stress Hydrique - Dynamisme des institutions et organismes de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations avec les syndicats 	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation avec les PP - Nature du produit de l'entreprise - Taille, âge 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture de l'entreprise - Valeurs du PDG - Rôle des syndicats et des ONG 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de convergence entre les attentes des PP et celles de l'entreprise - Gestion des risques - Intégration stratégique de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Lois, régulations, - Code d'éthique - Rôle des médias
Objectif attendu des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Sécuriser l'amont agricole - Conformité aux attentes institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux pressions des PP - Intégration des exigences de performance opérationnelle et financière 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintien de bonnes relations avec les PP clés ayant une légitimité et un pouvoir (agriculteurs, syndicats, employés, communautés,..) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quête de légitimité, - Sauvegarde de la réputation. - Maintien du pouvoir de négociation (syndicats, agriculteurs,..) 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche RSE équilibrée tenant compte des attentes des différentes PP et du positionnement stratégique de l'entreprise

4.3.2. Etude cas de l'entreprise B :

4.3.2.1. Présentation de l'entreprise B

L'entreprise B a vu en 1933 à travers une concession d'exploitation accordée dans un rayon de 30 km autour d'un territoire géodésique riche, d'où jaillissent de nombreuses sources. Plus tard une autre concession sera accordée pour une autre eau de source en 1978. L'entreprise B est pionnière dans le secteur des eaux minérales, à travers le lancement de produits phares et emblématiques (Eau pétillante très connue localement, bouteille végétale,...). Elle propose une offre diversifiée et déploie son activité sur l'ensemble de la chaîne de valeur : captage, production et embouteillage d'eau. Dans le cadre d'une stratégie de diversification de son offre, d'autres marques sont commercialisées à partir de 2001 puis 2008. Ces produits, plus accessibles, correspondent mieux aux réalités économiques du pays et aux attentes des consommateurs. L'entreprise B emploie environ 700 personnes permanentes et autant d'intérimaires sur 5 sites régionaux ayant des activités différentes (Source, mise en bouteille, distribution,..), elle est certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000.

4.3.2.2. Le contexte Externe et interne de l'entreprise B

Cotée à la bourse de Casablanca depuis 1943, l'entreprise B comme l'entreprise A intervient dans le secteur agro-alimentaire toutefois dans son segment d'activité, la concurrence est très forte. Si l'entreprise A appartient à un groupe international spécialisé, l'entreprise appartient à un groupe familial. Comme l'entreprise A, l'entreprise B utilise l'eau comme ressource et fait face aux mêmes exigences de rationalisation.

Le marché marocain des eaux minérales, bien que étroit, est en pleine expansion, il est évalué à 1.5 milliard de DHS avec la présence de 11 marques concurrentes et une consommation annuelle de 450 millions de litres. Entre 2006 et 2014 la consommation des eaux minérales a triplé pour atteindre 600 millions de litres, soit 20 litres par habitant et par an¹⁶⁰. Cette hausse peut s'expliquer par la multiplicité des marques présentes sur le marché ainsi que par la bataille que se livrent les sociétés concurrentes au niveau de la diversification des produits et des contenances. Les perspectives de développement de ce marché, sont prometteuses et ceci pour

¹⁶⁰ Données du HCP : www.hcp.ma

plusieurs raisons, notamment le changement des habitudes de consommation, le changement de style de vie ainsi que le développement du réseau de distribution. De plus, la consommation individuelle est encore très faible. L'industrie de l'eau embouteillée a une forte intensité capitalistique. Le prix de l'eau en bouteille, impacte les investissements réalisés pour commercialiser un emballage pratique, sûr et de qualité.

L'entreprise B a lancé un programme pour lancer de nouveaux produits et faire progresser son chiffre d'affaires et ses résultats. Dans ce sens la responsable QSE, en charge aussi des questions de développement durable, explique « *Notre performance est en constante évolution du fait de l'augmentation de la demande et aux investissements industriels réalisés et notamment sa seconde plateforme logistique au nord de Casablanca pour améliorer la desserte de cette zone tout en optimisant les coûts logistiques* ». En ce qui concerne la concurrence, L'entreprise B est leader de son marché. Dans le secteur les actions RSE mise en avant sont lointaines du cœur de métier. « *Nos concurrents n'imitent pas toutes nos actions RSE, ils nous suivent notamment sur l'investissement industriel et sur les certifications ISO. Il est vrai que l'intensité de la concurrence fait adopter plus de pratiques RSE* ».

En termes d'encadrement, il n'y a pas un organisme professionnel regroupant les différents producteurs. « *Nous n'avons pas cette culture d'associations* » affirme la responsable QSE. Elle ajoute que « *l'Etat doit renforcer son soutien à l'entreprise. Nous devons nous même faire construire des centres de formation pour les communautés. Nous avons choisi de lancer la bouteille végétale pour préserver l'environnement, vu son prix les consommateurs ne l'achètent pas malgré toute la publicité faite autour d'elle* ». Malgré cela, durant la visite de l'entreprise et l'entretien, il est possible de voir que l'équipe es motivée et encouragée pour ériger l'entreprise en modèle en matière de conformité avec la nouvelle législation environnementale et de tirer pleinement profit de la charte sur le développement durable,. L'entreprise est d'ailleurs certifiée ISO 14001 depuis quelques années. La responsable QSE va même jusqu'à préciser que « *les pratiques environnementales génèrent un gain économique pour l'entreprise* ».

4.3.2.3. Le contenu des pratiques RSE de l'entreprise A

« *Notre entreprise engagée économiquement et socialement, a fait du développement durable et social un des piliers de son projet d'entreprise et en plaçant le capital humain et la*

préservation de l'environnement au cœur de son développement » affirme sa DG dans plusieurs supports internes de communication. L'entreprise B est une entreprise familiale gérée par l'une des filles de son fondateur, la DG ne manque pas de préciser que l'entreprise est fidèle aux valeurs de son fondateur. Les différentes actions et initiatives que la société mène sont placées sous le signe de l'exemplarité. Sa politique de développement durable et social se veut pragmatique, transparente et utile. « *Fondamentalement citoyenne, intrinsèquement marocaine, culturellement ouverte sur le monde, L'entreprise B est une entreprise moderne dont les racines sont profondément ancrées dans le Maroc d'aujourd'hui* » affirme la DG.

La politique de développement durable se traduit par des actions visant à réduire son empreinte écologique et de préserver la nature, elle se traduit par les actions suivantes :

- Conception d'emballage léger, respectueux de l'environnement,
- Mise en place d'une charte de protection de l'environnement
- Protection de la forêt du site autour de l'usine et sensibilisation des agriculteurs locaux sur les dangers des pesticides
- Préservation des sources grâce à 3 périmètres de protection (sanitaire, rapproché et éloigné)
- Plantation d'arbres autour des sources en exploitation

L'entreprise s'engage aux côtés des acteurs de la société civile dans diverses actions comme :

- Contribution à des actions caritatives solidaires, particulièrement dans le domaine de l'éducation.
- Aides aux enseignants de la région en mettant à disposition des moyens matériels, techniques et financiers.
- Gestion non lucrative de l'hôtel des thermes afin de promouvoir la région et dynamiser le tourisme rural.
- Mobilisation et implication du personnel dans les actions sociales.
- Mise à disposition d'un transport gratuit pour les enfants scolarisés de la région
- Sponsoring d'activités culturelles et de manifestations sportives de la région ainsi que sur l'échelle nationale au profit d'ONG.

L'entreprise B s'engage dans une importante activité de mécénat et de sponsoring sportif (partenaire de l'équipe nationale de football et des clubs, Partenaire du meeting international de

Rabat, Partenaire du tour cycliste du Maroc), culturel (partenaire de génération Mawazine, festival Gnaoua & Musiques du Monde et du festival Timitar Signes et Cultures) et social (Partenaire de SOS Village, Bayti, Opération Smile, L'heure Joyeuse).

L'entreprise s'engage dans des pratiques RSE combinant la préservation de l'eau et l'amélioration des performances opérationnelles, au niveau de la région il apparaît que l'entreprise dispose d'un ancrage régional très fort et contribue à plusieurs actions sociétales au profit des communautés, enfin l'entreprise est très sollicitée au niveau national pour supporter des activités sportives et culturelles. Hormis les actions visant la préservation de l'environnement, les pratiques RSE n'ont pas une justification stratégique et sont souvent la réponse à une sollicitation du champ organisationnel de l'entreprise.

Enfin hormis la publication de ces actions sur le site de l'entreprise, aucune communication planifiée et orientée n'est entreprise par l'entreprise pour mettre en exergue son engagement RSE. L'entreprise n'est pas labélisée par la CGEM. Selon la responsable QSE, *« il s'agit d'une culture d'entreprise qui remonte aux fondateurs et qui veut que le management reste discret sur ces actions, les considérant comme une contribution naturelle à la société. »*

4.3.2.4. Mise en évidence des interactions déterminants la diffusion de la RSE de l'entreprise B

Pour l'entreprise B, les principales PP sont les collaborateurs, les clients, la société civile, la communauté, le pays (bien servi), et les actionnaires. Ces derniers selon la responsable QSE *« permettent d'avoir un contre poids »*. Employant environ 1400 personnes dont plus de la moitié en intérimaires, l'entreprise B fait face, de temps à autre, à des difficultés de gestion des intérimaires. La responsable QSE lie cela au fait que *« l'Etat doit améliorer sa gouvernance et améliorer l'intervention de ses agents (inspecteur de travail,..) »*. Les salariés sont de plus en plus avertis, si on touche leurs droits ils réagissent, expriment leurs avis et *« peuvent s'organiser pour faire regretter une décision du management »* comme le souligne la responsable QSE. L'entreprise cherche à entretenir des relations gagnant/gagnant et avoir des bonnes relations avec les parties prenantes et notamment les salariés et la communauté. Les salariés ont des interlocuteurs désignés et beaucoup d'accessibilité au management ce qui encourage l'implication par la remontée d'information et aussi la prise de décision pour améliorer les conditions de travail.

Les PP peuvent influencer fortement l'entreprise car « *on ignore leurs demandes, on découvre celles-ci lors des réclamations. Les PP ne connaissent pas non plus la spécificité de toute notre activité. Par exemple l'Etat ne communique pas sur les redevances de captage payées par l'entreprise pour ne pas attirer les foudres de la communauté qui peut alors se mobiliser et faire pression sur la commune* ». La communauté a des attentes implicites de l'entreprise du moment qu'elle utilise l'eau de source. L'administration a également plusieurs exigences induites par la nature de l'activité de l'entreprise. Par exemple le principal site de production a été inspecté de fond en comble pour s'assurer que les exigences de sécurité sont remplies. Un autre exemple sur un autre site de production autour duquel une communauté vit de l'élevage : « *nous avons remarqué que les bêtes boivent de l'eau salée rejetée par l'usine. Nous avons procédé à des analyses de l'eau par précaution ce qui nous a permis de les laisser contribuer à boire cet eau. Cela a été fait pour ne pas créer un problème pour cette communauté* » affirme la responsable QSE.

« *Les PP n'apportent pas réellement des ressources à l'entreprise ce qui pourrait la mobiliser en faveur de la RSE* » selon la responsable QSE. Cette réponse suggère une incompréhension de la question. La responsable QSE estime que « *les exigences de clients pour la conformité de nos produits et des conditions de production, leur engagement sociétal nous poussent à les suivre. Même le fournisseur d'eau et d'électricité nous exige de faire des analyses de rejets d'eau et nous demandent de se conformer à la réglementation* ». C'est donc plutôt les pressions des PP et leurs attentes formelles qui mobilise l'entreprise et non pas un besoin en ressources de cette dernière. Toutefois l'entreprise gère un risque particulier qui peut avoir un impact important sur sa pérennité à savoir la disponibilité de l'eau de source. Dans ce sens la responsable QSE estime : « *nous utilisons l'eau de captage qui est notre principale ressources. Tout difficulté d'accès à cette ressource signifie la mort de l'entreprise* ». Les vertus de l'eau utilisée est un facteur clé de succès des plus importants. L'arrivée de d'autres produits similaires et de produits de substitution comme l'eau purifiée sont scrutés de très près par l'entreprise qui essaie de prendre avantage de tout moyen de différenciation y compris l'engagement pour des questions de la RSE.

L'entreprise traite les demandes des PP de façon pragmatique. A titre d'exemple, la responsable QSE avance : « *nous n'avons pas de syndicats et la volonté de la Direction est ne pas en avoir et donc nous traitons de façon personnalisée toute réclamation des salariés pour*

les traiter. Le directeur général consacre une partie non négligeable de son temps pour ce faire ». L'entreprise prend en considération les réclamations des salariés et contribue à la création de l'emploi. Un autre exemple cité par la responsable QSE est celui des intérimaires : « Ils n'ont aucun pouvoir ni moyen de réclamer, mais ils ont des demandes légitimes que nous prenons en considération (exemple : restauration, transport). On s'assure aussi que leurs employeurs les paient.

Les relations de l'entreprise avec ses PP sont fondées sur les valeurs de la société marocaine comme l'entraide. Selon la responsable QSE : *« ces valeurs influent bien sûr les pratiques RSE. Au sein de l'entreprise, il y a beaucoup de respect mutuel et peu d'hierarchie ».* L'entraide entre les salariés, l'envoi des salariés au pèlerinage sont autant d'actions qui découlent de l'engagement de la DG de la société.

Plusieurs pratiques RSE ne sont pas médiatisées comme la fourniture d'eau aux mosquées, l'achat de cartables pour les écoliers. La DG aime rester discrète sur ces actions. *« La RSE a amélioré notre réputation mais on ne communique pas assez pour profiter de cet impact. En exemple je peux citer la relation avec les agents de l'administration et les responsables de la réglementation nous concernant qui se sont beaucoup améliorées »* affirme la responsable QSE.

Grace à la RSE, l'entreprise B a un meilleur positionnement vis-à-vis de ses concurrents. Elle a développé, dans ce sens, des programmes d'éco-innovation et d'écoconception pour économiser l'eau et l'énergie et l'optimisation de la distribution, qui ont permis aussi des gains économiques significatifs. Pour la responsable QSE *« La RSE reste toutefois un coût car l'entreprise est déjà surtaxée »*¹⁶¹, elle évoque aussi la difficulté de trouver de la compétence locale en la matière. Elle évoque le cas, par exemple du conseil : *« nous n'arrivons pas à trouver de l'assistance pour solutionner des problèmes comme le recours au personnel intérimaire et les problèmes de conformité sociale qu'il peut poser ».* Le tableau 46 donne une synthèse des différents facteurs déterminants de la diffusion de la RSE et émanant de l'étude cas de l'entreprise B.

¹⁶¹ Sur un des sites de production, l'entreprise a ouvert une unité industrielle pour répondre à la demande des pouvoirs publics pour le développement de la région, toutefois l'entreprise a dû payer une importante taxe avant même le démarrage effectif de l'usine.

Tableau 46 : Synthèse de l'analyse des facteurs déterminants la diffusion de la RSE au sein de l'entreprise B

Entreprise B	Contexte		Contenu	Processus		
	Externe	Interne		Acteurs	Interactions	Contrôle de l'interaction
Facteur influençant l'adoption des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Pressions des PP - Réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de performance opérationnelle (coûts) - Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande des communautés - Besoins de différenciation 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences des communautés - Respect des réglementations - Attentes en termes de contribution sociétale et de protection de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande des communautés locales et des employés - Coopération avec l'ABH et l'ONSSA 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des entités de l'administration (État) - Coercition réglementaire - Pression des autorités locales
Facteurs amplificateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Epuisement de la ressource naturelle - Concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> - Epuisement des sources - Produits de substitution (eau purifiée,..) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nature du produit de l'entreprise - Taille, âge 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture de l'entreprise - Valeurs de la DG 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de convergence entre les attentes des PP et celles de l'entreprise - Gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Lois, réglementations - Evolution des comportements de l'administration
Objectif attendu des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Sécuriser l'approvisionnement - Conformité à la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la performance pour financer l'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux pressions les moins contraignantes et qui vont de pair avec les objectifs de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintien de bonnes relations avec les PP clés ayant une légitimité et un pouvoir (Autorités, employés, communautés,..) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintien de l'accès à la ressource Eau - Quête de légitimité, - Sauvegarde de la réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche RSE tenant compte des attentes des principales PP et des intérêts de l'entreprise

4.3.3. Etude de cas de l'entreprise C :

4.3.3.1. Présentation de l'entreprise C

Crée en 2000, l'entreprise C est détenue par un actionnaire international à hauteur de 60% en partenariat avec un actionnaire local de référence qui détient 40% du capital. Son activité est destinée en grande partie à l'export. Spécialisée dans la gestion de la relation client pour le compte d'entreprises internationales, son activité fait partie du secteur des nouvelles technologies d'information réglementé par l'Agence Nationale de Règlementation des Télécommunications (ANRT).

L'entreprise C emploie plus de 4000 personnes. Deux syndicats interviennent dans les relations d'emploi et des conditions de travail. Adossée à une fondation l'entreprise détient aussi plusieurs certifications et le label de la CGEM. L'entreprise est membre de la principale association professionnelle du secteur. L'entreprise détient plusieurs certifications et labels : ISO 9001, NF345, ISO 27001, label RSE de la CGEM et label ALRC¹⁶².

4.3.3.2. Le contexte Externe et interne de l'entreprise C

L'entreprise est soumise aux pressions de ses donneurs d'ordre en matière de RSE. Son actionnaire international qui est en relation avec les clients internationaux transmet les exigences de ces derniers en matière de conformité sociale dans un pays ou parfois le respect de la législation du travail est pointé du doigt (Acquittement des cotisations sociales, couverture sociale des salariés,...)

Au niveau institutionnel, il n'y a pas d'actions qui incitent les entreprises du secteur à s'engager dans la RSE. La responsable RSE confirme que : « *il n'y a pas d'actions palpables de l'administration, et des politiques publics qui aident à la mise en œuvre des pratiques RSE. L'Etat et les organismes de régulations sont quasi inexistant* ». La principale ressource de l'entreprise étant ses ressources humaines, le volet recrutement et accueil de stagiaires est important. Toutefois même à ce niveau, « *l'échange avec les écoles et l'université se limitent aux quotas de stagiaires et les échanges ne sont pas structurés* » selon la responsable RSE.

¹⁶² NF345 : norme de service pour les centres d'appel, label ALRC dédié à la relation client

Au niveau du secteur d'activité il n'y a pas une dynamique organisationnelle de la RSE. La responsable RSE cite à titre d'exemple l'association professionnelle du secteur *«il n'y a pas d'activité dédiée à la question et d'aide aux membres en matière de la RSE »*. La concurrence ne semble pas être un facteur déterminant des pratiques RSE. *« La seule entreprise qui nous fait une concurrence limitée et qui s'active dans le domaine de la RSE est un autre groupe installé dans plusieurs villes mais ce n'est pas une concurrence généralisée »* affirme la responsable RSE. Le secteur de la gestion de la relation client est un *secteur jeune et en pleine mutation que ce soit au niveau de l'activité ou au niveau de la technologie*

Les pratiques RSE de l'entreprise ne se limitent pas à celle exigées par les clients donneurs d'ordre, des pratiques sont mises en œuvre pour améliorer le bien-être des salariés et améliorer l'image employeur de l'entreprise. Ainsi à titre d'exemple, la responsable RSE cite *« le port du casque, nous exigeons un certificat de casque, nous effectuons un contrôle réglementaire mesure d'ambiance ,plus un suivi médical pour légitimer le travail »*. Il est évident que le métier de l'entreprise comprend des risques de pénibilité au travail. L'entreprise essaie d'anticiper sur des arrêts de travail, une insatisfaction du personnel. Les conditions de travail non maîtrisées attisent l'activisme des syndicats, ce qui peut se répercuter immédiatement sur le service fourni aux clients et augmente la rotation des effectifs

La RSE chez l'entreprise C c'est aussi le fruit de de l'engagement du président du groupe qui a d'ailleurs été président de la CGEM lorsque cette dernière avait lancé le label RSE.

4.3.3.3. Le contenu des pratiques RSE de l'entreprise C

Beaucoup de pratiques RSE de l'entreprise se focalise sur le capital humain à travers la formation à travers l'académie de l'entreprise et son assessment center, Selon la responsable RSE : *«Les processus les évaluations le plan de formation nous aides à mieux gérer les ressources humaines nous réalisons aussi un bilan individuel des compétences et une évaluation mensuelle des plans de développement des ressources humaines »*

D'autres pratiques RSE couvrent la gouvernance, à travers un code de conduite et des politiques internes, les fournisseurs, par un référencement et un audit transparent des fournisseurs. La responsable RSE explique que : *«Il y'a des exigences cahier de charge de la majorité de nos clients internationaux qui nous obligent à obtenir le label LRS pour lequel*

nous passons des audits annuellement nous sommes soumis à des audits fournisseurs qui nous apportent de la valeur ajoutée et nous permet de mettre en place une boucle dynamique qui fait bouger les sujets de la RSE»

L'entreprise collecte et fournit des équipements à des écoles de façon annuelle. Plusieurs projets sociaux sont portés par les salariés au profit des communautés.

4.3.3.4. Mise en évidence des interactions déterminants la diffusion de la RSE de l'entreprise C

L'activité de l'entreprise C est destinée en totalité à l'export. La perte d'un gros client peut avoir des répercussions importantes sur ses activités au Maroc. Les pratiques RSE sont preuve de son engagement sociétal qui lui procure une légitimité pour accéder aux commandes de ses donneurs d'ordre. Ainsi une labélisation RSE par exemple n'est pas seulement une reconnaissance de l'engagement de l'entreprise mais une véritable licence à opérer pour se maintenir en activités. A ce titre la responsable RSE explique *« si on perd par exemple le label RSE on perd des clients européens de premier ordre »*. D'ailleurs ces clients audient périodiquement l'entreprise C sur plusieurs aspects dont les pratiques RSE et leur mise en œuvre.

L'entreprise C met en œuvre des pratiques RSE pour répondre aux attentes de ses clients d'une part et préserver son activité et d'autre part elle déploie ces pratiques en grande partie vis-à-vis de ses employés qui sont sa principale ressource pour satisfaire et produire les services exigés par ses clients. Les exigences des clients n'est pas la seule pression subie par l'entreprise. En interne les autres parties prenantes, notamment les salariés et les syndicats, interviennent de façon active dans le programme RSE de l'entreprise. La responsable RSE cite trois interactions avec ces parties prenantes. D'abord au niveau *« comité hygiène sécurité et condition de travail qui nous permet de discuter avec les salariés »*. *Les réunions périodiques avec les syndicats qui font de la RSE dans le savoir et les réunions du comité RSE ou l'ensemble des parties prenantes et les managers en charge viennent pour discuter leurs plans d'actions »*.

Avec les communautés l'entreprise emploie beaucoup de jeunes des gisements d'emploi ou elle est installée. *« Notre ancrage territorial sur 7 sites de production explique aussi cette relation particulière que l'entreprise entretient avec les jeunes issus de plusieurs écoles locales »* explique la responsable RSE.

Vis-à-vis de l'externe, l'entreprise C communique très peu. Dans ce sens la responsable RSE explique « *la communication n'est pas notre point fort mais aujourd'hui on commence à travers notre participation aux activités de la CGEM et aussi à travers les rapports d'audit RSE vers nos clients* ».

En interne les collaborateurs s'impliquent dans la RSE. Elle existe une réelle discrétion managériale qui encourage les pratiques RSE. Selon la responsable RSE « *les collaborateurs ne sont pas freinées. Le milieu du travail permet de développer des liens entre les collaborateurs .par exemple les salarés crée des associations pour organiser des repas durant ramadan , des aides aux douars, des cours de soutien*»

Le tableau 47 donne une synthèse des différents facteurs déterminants de la diffusion de la RSE et émanant de l'étude cas de l'entreprise C.

Tableau 47 : Synthèse de l'analyse des facteurs déterminants la diffusion de la RSE au sein de l'entreprise C

Entreprise C	Contexte		Contenu	Processus		
	Externe	Interne		Acteurs	Interactions	Contrôle de l'interaction
Facteur influençant l'adoption des pratiques RSE	-Pressions des PP (clients étrangers et Actionnaires)	-Enjeux de GRH -Paix sociale	-Motivation des collaborateurs - Pratiques Achat	- Inexistence de dynamique RSE au niveau du secteur -Rôle de l'Etat ineffectif	-Exigences de labellisation demandée par les clients	-Audits
Facteurs amplificateurs	-Conditions d'emploi au Maroc	-Rotation des effectifs -Activisme des syndicats	-Nature du secteur d'activité -Règles de gouvernance	-Engagement du président -Discrétion managériale -Participation des salariés et des syndicats	-Participation aux activités RSE de la CGEM -Ancrage territorial autour des sites en régions	-Risques de non-conformité sociale
Objectif attendu des pratiques RSE	-Image de marque de l'entreprise	-Améliorer le bien-être des salariés -Conformité sociale	-Maintenir la licence à opérer -Développement des RH	-Maintien de bonnes relations avec les PP clés ayant une légitimité et un pouvoir (Autorités, employés, communautés,..)	-Sauvegarde des bonnes relations avec les PP et notamment les clients.	-Délivrance d'un service conforme aux attentes des clients et tenant compte des revendications des salariés

4.3.4. Etude de cas de l'entreprise D :

4.3.4.1. Présentation de l'entreprise D

L'entreprise D est une banque de détail filiale à hauteur de 67% d'un groupe bancaire international. Etablie depuis 1943 et cotée à la bourse de Casablanca, elle est membre du Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM). Ses activités sont destinées au marché local, quelques activités de développement informatique et de gestion de la facturation sont produites au Maroc pour la maison mère. L'activité de l'entreprise D est réglementée et supervisée par la banque centrale du Maroc (BAM). L'entreprise D emploie 3200 personnes encadrées par deux syndicats. L'entreprise dispose aussi d'une fondation. Enfin l'entreprise est certifiée ISO 9001 et labélisée RSE par la CGEM.

4.3.4.2. Le contexte Externe et interne de l'entreprise D

La démarche de l'entreprise D est une démarche interne et volontaire, émanant d'une demande de sa maison mère, mais la RSE est aussi un sujet qui vient s'imposer au vu de la dynamique RSE observée à l'extérieur. Dans ce sens la responsable RSE explique : *« Il est vrai que nous avons senti que la RSE est un sujet qui prend de l'importance au Maroc, j'ai assisté à des séminaires à l'étranger qui m'ont convaincu de l'importance du sujet pour nous et comme vous le savez, dans le cadre des relations du Maroc avec plusieurs pays étrangers, beaucoup de concepts qui se développent dans les pays développés sont adoptés au Maroc ».*

L'entreprise D observe aussi les actions menées dans son environnement immédiat auprès de certains de ses confrères. *« Nous avons aussi remarqué que des acteurs au Maroc bougent, je cite deux exemples, un de nos confrères dont j'ai analysé leur évaluation RSE, est en avance. Un de nos grands clients m'a étonné du niveau d'avancement en matière RSE »* explique la responsable RSE. *Pour cette entreprise, auparavant, le label CGEM paraissait plus un label destiné aux PME. « Il n'a pas été catalyseur de notre démarche »* évoque la responsable RSE

L'entreprise D adopte une approche intégrée de la RSE, l'objectif est de développer un esprit de la RSE dès qu'on parle de besoins, couts, fonctionnement de l'organisation. Dans ce sens, l'engagement du management est primordial. L'entreprise a confié le projet RSE à des personnes clés, et par ce biais cherche une appropriation de la démarche. La responsable RSE

cite « *Par exemple chez nous, nous avons une personne à la DRH qui travaille sur le sujet de la diversité et qui a à peine un an chez nous et qui est très passionnée et défend le projet* ». Elle ajoute : « *Il faut des ressources spécialisées ayant l'expérience vue les difficultés du concept RSE (multidimensionnel, aspects techniques et liés au financement / métiers de la banque,..), des personnes expertes*. L'entreprise D a mis en place en interne un réseau de contributeurs RSE sur les différents aspects pointus de la RSE (Droits humains, diversité, mobilité, achats,...). En externe elle compte beaucoup sur des institutions comme le GPBM et BAM pour coordonner et mettre en place un cadre commun et des commissions communes autour de la RSE

Au niveau de la maison mère de l'entreprise D, la pression des PP est plus déterminante suite aux contestations de ces PP comme nous le développerons ci-après. Localement les exigences du groupe est un minima, « *nous allons au-delà et c'est pour cela que nous sommes d'ailleurs cités en exemple au niveau du groupe. Cet engagement est bien celui de notre directoire et notamment de notre président de directoire* » affirme la responsable RSE.

4.3.4.3. Le contenu des pratiques RSE de l'entreprise D

Au niveau de l'entreprise D, la RSE est l'implication de l'entreprise dans des domaines variés (civique, financement éthique de l'économie, protection de l'environnement,..) et dans le social (collaborateurs). Parmi les PP cités lors de l'entretien : Les collaborateurs, clients, société civile, communauté, pays (bien servi), actionnaires (contre poids). LA démarche RSE englobe plusieurs pratiques parmi lesquels la responsable RSE cite :

- *Réduire la consommation des ressources (eau, électricité, papier)*
- *Activités de la fondation de la banque (culture, solidarité et notamment actions pour les handicapés, éducation)*
- *Activités sociales : en plus des avantages sociaux de base, élargissement des avantages sociaux aux enfants (couverture médicale, colonie de vacances, traitement spécifique pour les handicapés,..), la couverture aux enfants,*
- *En termes de GRH : mobilité et gestion de carrière, mobilité inter métiers, diversité,.....*

La responsable RSE cite à titre d'exemple les campagnes lancées par l'entreprise D : *« Concrètement nous avons lancé une campagne 5S pour améliorer les lieux de travail, une campagne éco-gestes et une campagne de collecte de papier et de recyclage et un don à une association et ce dans le cadre d'un programme annuel de développement durable dont la première édition a été organisée cette année-là »*

4.3.4.4. Mise en évidence des interactions déterminant la diffusion de la RSE de l'entreprise D

L'entreprise D exprime un souhait prononcé pour des institutions d'encadrement RSE car selon la responsable RSE *« les PP externes ne sont pas mûres et ont besoin d'encadrement. Avec BAM par exemple (notamment Direction supervision bancaire), les relations ont bien évoluées avec plus de communication mais sont toujours centrées sur les aspects régaliens, il serait utile qu'elles soient étendues vers des questions comme la RSE »*. Ce souhait est motivé aussi par le fait qu'au niveau de l'action de l'Etat, il y a une absence des contraintes réglementaires (social, financement de la RSE, produits verts,..). *« Si ces obligations existent, on peut à notre niveau mieux négocier les budgets alloués à la RSE » affirme la responsable RSE*. La pression ou l'incitation de l'Etat n'est pas très perçue en matière de RSE et la société civile et les ONG n'apparaissent pas dans le radar de l'entreprise D. *« C'est nous qui sommes allés les chercher et prendre contact avec eux dans le cadre de notre programme de bénévolat de compétences pour lequel d'ailleurs nous arrivons difficilement à trouver des associations capables de le porter avec nous »* explique la responsable RSE pour qui l'entrepreneuriat social est un des chantiers prioritaires.

Chez l'entreprise D, le top management est très impliqué dans la démarche RSE. Le président est sur le terrain, il veut aller au-delà de la demande de la maison mère. La Responsable assure que *« une part variable des objectifs de nos dirigeants est liée à la RSE (20% environ), en général nos managers ont la fibre RSE et la Direction RSE œuvre à leur émancipation en la matière. Des correspondants RSE, avec des fiches de postes, ont été désignés. Ces fiches sont co-signées par le correspondant et le président du Directoire. Une procédure de management RSE a été établie »*

Au niveau de l'entreprise D, l'approche est volontariste, il n'y a pas de pression des PP car il n'y a pas de maturité des PP comme déjà affirmé ci-haut. Il y a par contre l'obligation de s'aligner aux pratiques de la maison mère car comme l'explique la responsable RSE « *Le groupe a des comptes à rendre à ses PP au niveau international et publier ses réalisations en matière de RSE* »¹⁶³. C'est pour cela, le groupe a déployé un programme de conformité qui produit deux politiques sectorielles par an, ces politiques cadrent les pratiques de financement dans les secteurs choisis. Ces politiques sont développées par des ingénieurs, ayant plus de quinze ans d'expérience, qui donnent un avis technique sur les dossiers de financement. Ces politiques sectorielles sont aussi le corollaire d'une gestion de risques opérationnels importants, des risques économiques et environnementaux (indirect) lié à l'impact ou empreinte des financements destinés à des secteurs sensibles à la RSE (aspects liés à l'environnement, aux enfants, travail des mineurs, conditions de chantier,..). Ces politiques entraînent la mise en œuvre de procédures spécifiques pour des secteurs comme l'armement, le nucléaire, les mines, le papier, l'énergie à base de charbon, l'huile de palme, l'agriculture,...)

En ce qui concerne l'intérêt de la démarche RSE, la responsable RSE estime que « *La banque a un gain certain dans sa démarche RSE mais qui reste indirect, l'influence se reflète dans l'image de la banque, cette image est importante pour recruter ses futurs clients* ». L'aspect communication est vital et il est au cœur du métier de l'entreprise. « *Nous communiquons avec nos clients au travers de nos chargés d'affaires, ces chargés d'affaires ont été formés et un manuel et des procédures sont mis à leur disposition. Lorsque le client est intéressé, un plan pour mettre en œuvre nos politiques sectorielles lui est proposé. La démarche pour l'instant est prudente car le client peut se méfier. Au sein de la fondation, la communication est faite au travers du site web et de dépliants. En interne, tout ce qui se fait au niveau social est communiqué aux collaborateurs. Enfin, notre rapport annuel est diffusé à nos clients, à l'administration, aux diverses institutions et il est disponible sur notre site web* » précise la responsable RSE.

Les demandes d'informations peuvent émaner des PP, plus à l'étranger qu'au Maroc. « *C'est pour répondre à ce besoin que le groupe nous réclame un reporting et met à notre disposition un outil comprenant des indicateurs qui sont audités périodiquement par un cabinet externe* »

¹⁶³ Le groupe a eu l'expérience des sit-in d'ONG comme Greenpeace ou les amis de la terre pour l'implication de l'entreprise dans le financement de mines dans un pays limitrophe à l'Union Européenne.

ajoute la responsable RSE. Dans le cadre de sa démarche de label CGEM, les PP de l'entreprise ont été auditées et, selon la responsable RSE, il n'y a pas eu de revendications particulières de la part des PP.

La démarche RSE vise trois objectifs : s'impliquer, améliorer les pratiques et gérer les risques RSE. Dans ce sens la responsable RSE explique : «Ce n'est pas une démarche cosmétique d'ailleurs nous communiquons peu sur nos pratiques, chose souvent reprochée à notre entreprise ». La démarche RSE permet à l'entreprise d'être mieux outillés pour réagir. Le nombre permet de faire la pression et la RSE avance dans le partage et le travail en commun. L'exposition à l'international permet d'avancer rapidement sur le sujet.

« La RSE rend service aux entreprises de notre secteur qui sont souvent perçues capitalistes au service uniquement des actionnaires, dans le sens où elles transfèrent leurs dividendes à l'étranger et ne paient pas correctement leurs collaborateurs, d'ailleurs il nous est difficile de recruter et plusieurs collaborateurs une fois formés quittent l'entreprise » explique la responsable RSE. La RSE permet d'améliorer cette image en permettant à l'entreprise D de démontrer sa contribution à la RSE.

Le tableau 48 donne une synthèse des différents facteurs déterminants de la diffusion de la RSE et émanant de l'étude cas de l'entreprise D.

Tableau 48 : Synthèse de l'analyse des facteurs déterminants la diffusion de la RSE au sein de l'entreprise D

Entreprise D	Contexte		Contenu	Processus		
	Externe	Interne		Acteurs	Interactions	Contrôle de l'interaction
Facteur influençant l'adoption des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences de la maison mère - Régulation (Réglementation bancaire et action de BAM) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Déclinaison de la stratégie RSE de la maison mère - Enjeux de RH et attentes de certaines PP (BAM, salariés, GPBM, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - ONG et société civile peu actifs - Rôle ineffectif de l'Etat - Dynamisme des confrères et du régulateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences du label CGEM - Relations avec les PP - Directives de BAM au travers de la supervision bancaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Audits - Supervision bancaire
Facteurs amplificateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Exposition internationale - Concurrence - Dynamique RSE dans le pays 	<ul style="list-style-type: none"> - Nature de l'activité et de certains secteurs financés 	<ul style="list-style-type: none"> - Nature du secteur d'activité - Règles de gouvernance - Motivation des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement des dirigeants - Discrétion managériale - Action de l'association professionnelle (GPBM) 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'institutions d'encadrement et d'appui RSE - Organisation d'un réseau de contributeurs RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques sectorielles imposées par la maison mère - Renforcement des règles d'obtention de la licence à opérer
Objectif attendu des pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité - Alignement au niveau des pratiques du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité - Alignement avec les politiques de la maison mère 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir la licence à opérer - Image de marque de la banque 	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en phase avec les attentes des PP qui comptent pour la RSE (Maison mère, régulateur, confrères et salariés) 	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter le déploiement RSE - Obtenir la légitimité de la démarche auprès des PP 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité et gestion des risques

4.3.5. Synthèse des 4 études de cas

Conformément à la conception de la recherche, cette partie qualitative a deux principaux objectifs :

- Préparer la partie quantitative de la recherche en validant le cadre théorique retenu (4.3.5.1)
- Connecter la partie qualitative et la partie quantitative en complétant le cadre théorique par des propositions de recherche éventuelles (4.3.5.2)

4.3.5.1. Validation du cadre théorique de la recherche

Les 4 études de cas nous démontrent l'importance du contexte externe et interne dans l'adoption des pratiques RSE et leur contenu. Ces contextes sont influencés par le cadre institutionnel et le champ organisationnel de chaque entreprise. Nous observons la convergence de l'effet de certains facteurs comme le rôle de l'Etat, la réglementation du secteur, la régulation, la pression des PP, la nature de l'entreprise. L'entreprise A et B opérant dans l'industrie agro-alimentaire subissent le contrôle de l'Etat de par la nature de leur activité mais aussi par l'interaction avec d'autres PP comme les communautés.

Les entreprises C et D qui ont une exposition internationale (export, actionnariat étranger,..) subissent plus de pressions de par leurs actionnaires et clients qui déterminent leurs pratiques RSE. Au niveau sectoriel, les entreprises B et D subissent l'effet de la concurrence et engagent des pratiques pour maintenir leur différenciation quand les entreprises A et C, la première n'ayant pas, ou presque, de concurrent et la deuxième mandaté par son client qui en même temps son actionnaire, subissent moins l'effet de ce facteur. La nature du secteur d'activité explique la saillance de certaines parties prenantes comme les salariés. Pour les entreprises C et D vu qu'elles opèrent dans les services, cette saillance est beaucoup plus déterminée par des besoins de motivation des salariés alors que pour les entreprises A et B, la pression des syndicats et la recherche de la paix sociale est plus déterminante.

Au niveau du cadre institutionnel, il est à remarquer que des institutions de promotion de la RSE commencent à prendre forme. Tous les interviewés dans les 4 cas ont exprimé le souhait d'avoir des institutions de promotion de la RSE pour les encadrer et leur apporter un support dans sa mise en œuvre. En attendant, les entreprises par leurs démarches RSE créent des

normes de comportement et influencent le cadre institutionnel. L'entreprise (A) a réussi la mise en œuvre de son programme d'agrégation alors que sur la même question l'Etat n'a pas pu faire aboutir des plans d'agrégation dans le secteur de l'agriculteur (Akesbi, 2012). Par la mise en œuvre de leurs programmes, les entreprises A et B influencent les démarches territoriales dans le domaine sociétal (accès aux infrastructures de base, à l'éducation, à la santé, gestion de l'eau,..)

L'intensité de la RSE dans le secteur est un facteur notamment exprimé par l'entreprise D qui de plus intervient dans un secteur très réglementé. Cette intensité engendre, par les mécanismes d'institutionnalisation de la RSE présentés au chapitre 2, une diffusion plus ou moins forte dans un secteur donné. Il est observé dans les secteurs soumis au Maroc à une réglementation et une régulation de l'activité comme les banques et assurances¹⁶⁴, des actions en réseau dans le cadre des associations professionnelles en faveur de la RSE. C'est le cas ici de l'entreprise D dans le cadre du Groupement professionnel des banques.

Selon la TPP, les relations de l'entreprise avec les PP sont déterminées par la saillance de ces dernières et l'approche de gestion des PP retenue par les managers de l'entreprise. Dans l'ensemble des quatre cas la saillance des PP semble déterminer les actions RSE des entreprises. L'entreprise A gère les syndicats et les agriculteurs selon une logique inclusive et intégrée, l'entreprise B gère la relation avec l'administration et les communautés selon une logique d'équilibre de pouvoir et d'intérêt, l'entreprise C gère les relations avec ses employés sous une double contrainte sociale (localement) et contractuelle (à l'international) et enfin l'entreprise D gère la relation avec ses confrères dans le cadre de l'intérêt commun et la relation avec ses clients selon une gestion des risques

Enfin pour l'ensemble des quatre entreprises, les pratiques RSE découlent des choix stratégiques de l'entreprise, elles favorisent une RSE permettant de maximiser l'intérêt pour l'entreprise tout en assurant le maintien de relations équilibrées avec leurs PP. Le tableau 49 fournit une synthèse de la pertinence des effets des facteurs théoriques sur les pratiques RSE des 4 entreprises étudiées.

¹⁶⁴ C'est le cas aussi des secteurs cimentier (Association APC), de la chimie (Fédération FCP) et bien d'autres secteurs.

Tableau N° 49: Synthèse de l'évaluation des variables théoriques des déterminants des pratiques RSE (P : Pertinent / NP : Non Pertinent)

Niveau d'analyse	Hypothèses de recherche	Variables/items Associés	Vérification de l'effet au niveau des 4 entreprises			
			A	B	C	D
Institutionnel	H1 : Les caractéristiques du cadre institutionnel influencent la diffusion des pratiques RSE des entreprises	▪ Rôle des ONG	P	P	NP	NP
		▪ Rôle de l'Etat	P	NP	NP	P
		▪ Rôle des Medias	P	NP	P	P
		▪ Politiques publiques	P	P	P	P
		▪ Cadre institutionnel de la RSE	P	P	P	P
		▪ Pratiques des FMN	NP	NP	P	P
Champ Organisationnel	H2 : Les caractéristiques du champ organisationnel influencent la diffusion des pratiques RSE des entreprises	▪ Rôle des associations professionnelles	P	NP	P	P
		▪ Nature du secteur d'activité	P	NP	P	P
		▪ Exigences des marchés à l'export	P	NP	P	P
		▪ Régulation	P	P	P	P
		▪ Concurrence	NP	P	P	P
Nature de l'entreprise	H3 : La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis des PP H4 : La stratégie de l'entreprise influence la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis de la société	▪ Culture organisationnelle	P	P	P	P
		▪ Valeurs des dirigeants	P	P	P	P
		▪ Gouvernance	P	P	P	P
		▪ Latitude financière	P	P	P	NP
		▪ Stratégie RSE	P	P	P	P
Relations avec Parties prenantes	H5 : Les relations avec les parties prenantes influencent la stratégie RSE de l'entreprise.	▪ Relations avec les PP	P	P	NP	NP
		▪ Saillance PP	P	P	P	NP
		▪ Ancrage territorial	P	P	NP	NP

Synthèse de l'auteur

4.3.5.2. Affinement du cadre théorique de la recherche

A l'issue de ces 4 études de cas nous constatons aussi l'importance du niveau d'analyse de chaque facteur déterminant. Ainsi chaque entreprise va d'abord mettre en œuvre des pratiques sous l'effet de facteurs issus de son contexte externe et/ou interne, ensuite sous l'effet de l'interaction avec les acteurs concernés, un autre facteur viendrait amplifier l'adoption de cette pratique pour permettre ensuite à l'entreprise d'adapter sa pratique à la lumière de l'interaction et l'intérêt qu'elle-même poursuit. Les 4 études de cas démontrent aussi le rôle du positionnement des acteurs et de leurs interactions avec l'entreprise d'une part et entre elles-mêmes d'autre part. Le modèle de contextualisation que nous avons choisi à l'issue de l'élaboration de notre cadre théorique avait pour objectif d'entamer aussi l'analyse du type d'interactions dans un cadre institutionnel donné et son effet sur les pratiques RSE adoptées. A ce stade et en attendant les résultats de la phase quantitative de notre recherche empirique nous constatons déjà un certain nombre d'interactions qui peuvent générer des propositions théoriques supplémentaires.

L'effet des acteurs institutionnels sur les relations de l'entreprise avec ses PP peut être mis en évidence dans le cas des entreprises A (avec les agriculteurs), B (avec la communauté locale), C (avec les salariés) et D (clients). Cet effet est dû au changement du cadre institutionnel offrant plus de saillance aux PP (revendications, besoins sociaux non assurés par l'Etat et les collectivités) pour les entreprises A et B. Pour l'entreprise C, il s'agit de l'effet de l'évolution de la législation du travail et les exigences pour exporter les prestations à l'international. Tandis que pour l'entreprise D, il s'agit de l'effet des exigences du régulateur et de la maison mère. Il est permis d'avancer que pour ces quatre entreprises, une combinaison des effets institutionnels et des relations avec les PP détermine le contenu de leur démarche RSE. Les entreprises A et B, sous l'effet de leur ancrage territorial, semblent recevoir des demandes des PP amplifiées par des pressions institutionnelles. Enfin, au niveau des pratiques RSE, les quatre entreprises tiennent bien compte de leurs intérêts stratégiques en poursuivant des objectifs d'accès aux ressources, de légitimation des activités, de négociation au moindre coût avec les PP saillantes. Le niveau d'intégration stratégique des démarches RSE semblent plus substantiel pour les entreprises A et C alors que pour les entreprises B et D ce niveau est plutôt superficiel.

Aussi, les interactions entre les acteurs observées au niveau des 4 études de cas suggèrent aussi un certain nombre de proposition qu'il y a lieu de considérer et de tester au niveau de l'étude quantitative. Les propositions sont les conjectures qui permettent de faire émerger les théories (Berg, 2004). Elles permettent d'étudier les relations entre les construits. Une proposition est une conjecture testable qui spécifie la relation entre 2 ou plusieurs variables. Ainsi cette étude qualitative et notamment l'analyse contextualiste des facteurs liés aux acteurs et leurs interactions dans le cas des 4 entreprises permet de mettre en avant les propositions ci-après :

P1 : Le cadre institutionnel renforce les relations de l'entreprise avec ses PP et influence sa stratégie RSE.

P2 : Les relations avec les PP influencent les effets des pressions institutionnelles sur la stratégie RSE de l'entreprise

P3 : la stratégie RSE joue un rôle médiateur entre les relations avec les PP et les pratiques RSE mises en œuvre.

P4 : La stratégie RSE de l'entreprise influence l'évolution du cadre institutionnel de la RSE

P5 : La stratégie RSE de l'entreprise détermine la nature de ses relations avec ses PP

Maintenant que les facteurs déterminants de la diffusion des pratiques RSE ont été validés et complétées au vu des résultats des 4 études de cas, nous les soumettons à un groupe d'expert comme nous l'avons prévu dans notre conception de la recherche. Nous utilisons la méthode DELPHI pour procéder à cette évaluation.

4.3.6. Validation des items relatifs aux variables

Comme expliqué dans la méthodologie de recherche, DELPHI est une méthode participative permettant de consulter des experts en vue d'affiner les items de départ via un questionnaire sur leur pertinence dans le contexte de la recherche. Cette consultation permet de dégager des convergences et des consensus sur les items retenus à ce stade de la recherche. Il s'agit d'une phase d'adaptation et de fiabilisation de l'outil de mesure, par validation auprès d'acteurs spécialisés ou en relation avec le domaine de la RSE au Maroc.

4.3.6.1. Mise en œuvre de la méthode DELPHI

Pour la mise en œuvre de cette méthode un panel de 11 experts a été constitué et consulté par le biais d'entretiens face à face et/ou téléphoniques de manière à s'assurer que les experts ont bien compris le sens des différents items avant de donner leurs avis. Le nombre de 11 experts est suffisant au regard des consignes de Vernet (1985) pour qui une dizaine d'experts constitue le meilleur rapport précision/cout. Le tableau 50 dresse la liste des experts consultés.

Tableau 50 : Liste des experts pour la méthode DELPHI

	Entreprise / Organisation	Fonction
1	RSO Maroc	Président
2	CGEM	Président du club des labélisées RSE
3	Cabinet conseil en RSE	Directeur
4	ISCAE	Enseignant Chercheur
5	Les leaders de la RSE	Fondateur
6	Laboratoire de recherche Cadi Ayyad	Professeur Chercheur
7	UQAM	Professeur Chercheur
8	Université Bordeaux	Professeur Chercheur
9	Entreprise labélisée par la CGEM	Directeur Développement Durable
10	Entreprise labélisée par la CGEM	Directeur Développement Durable
11	Organisme Certificateur	Directeur

Les réponses données à la pertinence de chaque item par les membres du panel ont été compilées et examinées. Afin de mesurer le niveau de consensus entre les experts à chaque phase, la démarche de Zenou (2004) a été utilisée. Cette démarche s'appuie sur quatre principaux outils de mesures qui se présentent comme suit :

- La médiane ;
- L'écart absolu moyen autour de la médiane (EAM)
- Le coefficient de concordance de Kendall (W), permet d'apprécier le degré de consensus dans l'opinion d'un panel, compte tenu d'un seuil de confiance. Plus le W de Kendall est proche de 1 plus le niveau de consensus est élevé.
- Le test de Wilcoxon nous permet de mesurer la convergence entre les deux étapes. Il permet de comparer les distributions des EAM1 et EAM2 sur l'ensemble des critères.

Les experts se sont prononcés sur la pertinence et l'importance de chacun des items en attribuant une note sur une échelle de 1 (Très faiblement pertinent) à 5 (Très fortement pertinent).

Item/critère	1 Très faiblement pertinent	2 Faiblement pertinent	3 Moyennement pertinent	4 pertinent	5 Très pertinent
--------------	--------------------------------------	------------------------------	-------------------------------	----------------	---------------------

4.3.6.2. Résultats de la première phase de l'enquête de Delphi

Le calcul des EAM de différents items montre qu'ils font généralement l'objet d'un fort consensus entre les 11 experts interviewés. Ainsi, sur 57 items étudiés, 55 ont un faible niveau de dispersion autour de la tendance normale ($EAM < 1$) contre seulement trois critères qui ont une forte dispersion ($EAM > 1$). Aussi, les 54 critères ont un bon consensus au cours de cette première phase. Toutefois la validité empirique de cette conclusion est conditionnée par les résultats d'un test non paramétrique appelé test de concordance de Kendall. Ce test permet d'apprécier le niveau de concordance générale entre les réponses des experts. A cette fin, nous avons calculé, à l'aide du logiciel SPSS la statistique dite W de Kendall.

N	11
W de Kendall	0,306
Khi deux	133,513
Degré de liberté	10
Signification asymptotique	0,00

Il ressort des résultats affichés par le tableau ci-dessus que le niveau de concordance mesuré par la statistique W de Kendall se situe aux alentours de 0,306, avec notamment un degré élevé de confiance (Signification asymptotique=0,00 < 1%) Ainsi la valeur 0,206 correspond à un niveau d'accord faible.

4.3.6.3. Résultats de la deuxième phase de l'enquête de Delphi

Les résultats pour cette deuxième phase semblent marquer une nette amélioration du degré de convergence des réponses des experts consultés pour les 55 items qui ont fait l'objet d'un consensus au cours de la première phase. Dans cette deuxième phase Delphi,

l'ensemble des critères apparaissent à fort consensus, ce constat confirme une nette convergence des opinions durant la seconde phase. Toutefois il convient de confirmer cette tendance par le calcul du coefficient de W de Kendall comme précédemment.

N	11
W de Kendall	0,57
Khi deux	142,977
Degré de liberté	10
Signification asymptotique	0,00

A la fin de la deuxième phase de Delphi, le coefficient de concordance de Kendall est de l'ordre de 0,57 avec un degré de confiance élevé (Signification asymptotique=0,000<1%) Ceci nous permet de conclure que le niveau de consensus durant cette phase est élevé comparativement à la première.

Le test de Wilcoxon permet d'évaluer la convergence des 11 experts entre les deux phases réalisées sur Delphi. Ainsi, contrairement aux analyses précédentes, ce test s'intéresse à l'étude de distribution des EAM sur tous les items entre les deux phases. Il est similaire à une comparaison de distribution des EAM 1 (de la première phase) et celle des EAM 2 (de la deuxième phase) sur tous les items. De ce fait, en cas de convergence des réponses des experts, la distribution des EAM 2 devrait strictement être inférieure à celle des EAM1. Ce test a été effectué avec tests paramétriques en utilisant le logiciel SPSS. Il apparaît d'après le tableau ci-dessus que la distribution des EAM 2 est inférieure à celle des EAM 1. Ce résultat permet de confirmer la convergence significative des réponses entre les experts.

S'agissant des items non convergents (2) :

Au niveau de la variable « Stratégie RSE » :

- **Les pratiques RSE permettent à l'entreprise d'atténuer le degré de surveillance (contrôles, inspections) de l'administration du respect des exigences de la licence à opérer**

Au niveau de la variable « Rôle de l'Etat » :

- **L'Etat encourage les entreprises à s'engager dans des pratiques RSE pour qu'elles soient compétitives**

Après avoir retenu les 55 items présentant une convergence dans les réponses des 11 experts interviewés, les items jugés peu pertinentes seront éliminés. Il s'agit des items pour lesquels la médiane est inférieure à 4. Ainsi sur les 55 items, 52 items seront retenus.

S'agissant des items non pertinents (3):

Au niveau de la variable « Latitude financière » :

- **Une bonne situation financière encourage l'entreprise à engager des pratiques RSE**

Au niveau de la variable « Rôle de l'Etat » :

- **L'Etat encourage les pratiques RSE des entreprises par la mise en place d'un organisme institutionnel de veille et de contrôle**

Au niveau de la « Rôle des médias »

- **Les médias renforcent l'action des ONG et augmentent leur pression sur votre entreprise pour mettre en œuvre des pratiques**

S'agissant des items Redondants (5) :

Quelques experts interviewés ont attiré notre attention sur certains items redondants. Ainsi les critères ci-après ont été supprimés puisqu'ils font double usage avec d'autres items.

- **Les demandes d'information provenant des PP sont traitées favorablement par l'entreprise** → Une information régulière sur les pratiques RSE est fournie aux PP de façon formelle (rapport RSE, Bilan social). Ce dernier peut être reformulé pour couvrir l'aspect information des PP.
- **Les pratiques RSE permettent à l'entreprise d'atténuer le degré de surveillance (contrôles, inspections) de l'administration du respect des exigences de la licence à opérer** → Pour améliorer la relation avec la communauté/autorités publiques, votre entreprise met en œuvre des pratiques RSE
- **Les considérations morales déterminent l'importance accordée par les dirigeants aux pratiques RSE** → Les valeurs et motivations personnelles des dirigeants les incitent à engager des pratiques

- **Dans le secteur d'activité les impacts des activités peuvent nuire à l'image et à la réputation de l'entreprise** → Le secteur d'activité est considéré comme ayant des impacts (économiques, sociaux et environnementaux) importants
- **Plus les entreprises du secteur exportent plus ils mettent en œuvre des pratiques RSE** → La pression des clients internationaux et des opérateurs du commerce international (Courtiers, Négociants, Intermédiaires, ...) pousse les entreprises à mettre en œuvre des pratiques RSE.

Sur recommandation de l'un des experts, nous avons aussi reformulé les items suivants :

- **« Les activités des cabinets de certification et de conseil permettent la disponibilité des experts RSE et facilitent l'engagement des entreprises dans des pratiques RSE »** comme suit : « La disponibilité des compétences et expertise RSE (cabinets Conseil,..), facilite l'engagement de votre entreprise dans des pratiques » et éviter qu'elle ne soit redondante avec l'item « La diffusion des démarches de certification et de labélisation en matière de RSE favorise la mise en œuvre des pratiques RSE »
- **« Les ONG mobilisent et persuadent l'entreprise à mettre en œuvre des pratiques RSE » remplacé par :** « Les ONG (associations de consommateurs, associations de défense de l'environnement,...) assistent et supportent votre entreprise à mettre en œuvre des pratiques RSE »

A l'issue de l'étude DELPHI, seuls donc 47 items seront retenus, il convient maintenant de revoir les variables et le modèle de la recherche.

En annexe, nous avons fourni la liste des items avec les résultats des réponses finales des experts. Les items soulignés sont ceux éliminés à cause de non convergence des réponses des experts. Les items en italique sont les items éliminés à cause de non pertinence et les items en gras sont les items éliminés à cause de la redondance.

Item en gras	Item éliminé à cause de la redondance
<u>Item souligné</u>	<u>Item éliminé à cause du manque de convergence</u>
Item en italique	<i>Item éliminé à cause du manque de pertinence</i>

4.3.7. Affinement des variables et du modèle de la recherche :

Bien que dans la pratique, les entreprises étudiées semblent à différents niveaux d'engagement en matière de RSE, leurs actions ont en commun des spécificités qui reflètent les caractéristiques du contexte institutionnel marocain. Ensuite la nature du secteur d'activité, la stratégie de l'entreprise et ses relations avec ses PP façonnent le type de RSE adoptée. Les variables explicatives de ces différences de diffusion de la RSE peuvent être étudiées aux 4 niveaux déjà mentionnés. Néanmoins quelques variables nécessitent d'être revues, voire reclassées, avec d'autres variables vue qu'elles ne disposent plus que d'un seul item :

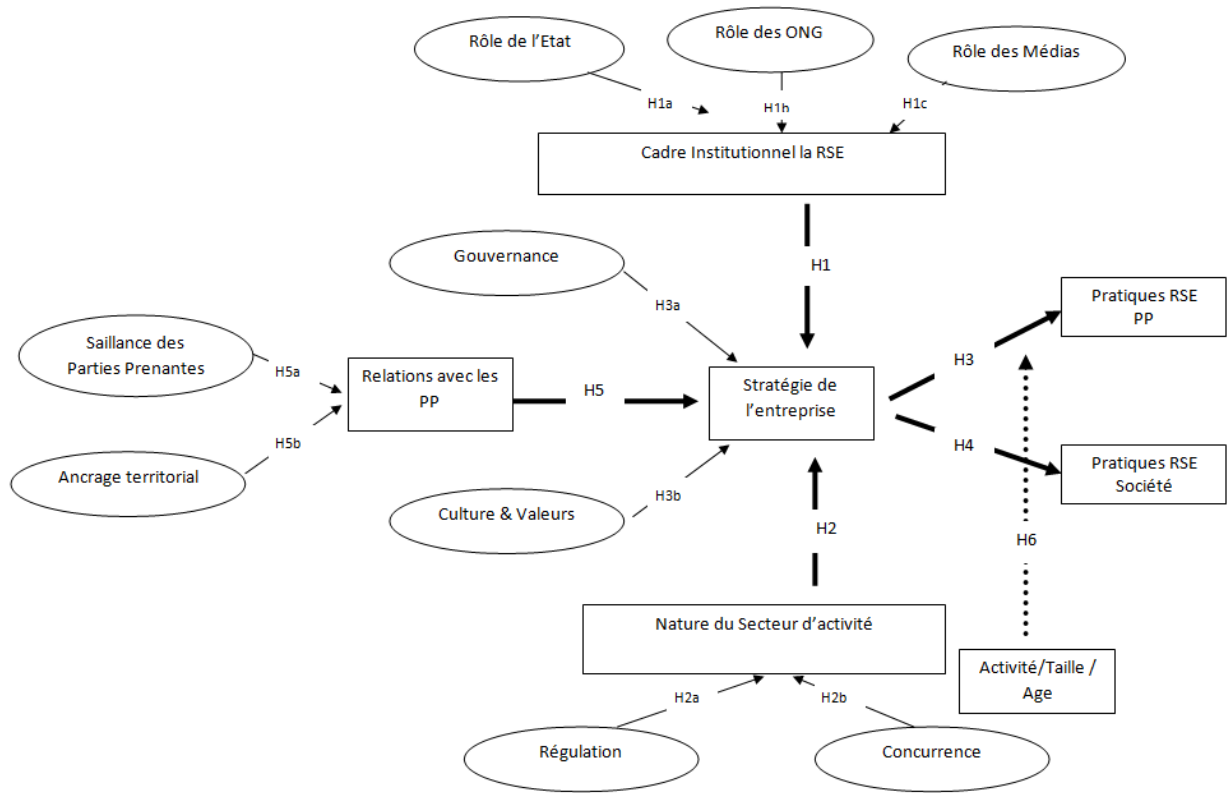
- Les items de la variable « pratiques des FMN » ont été ajoutés à la variable cadre institutionnel pour rester cohérent avec la revue de littérature où cette variable a été présentée comme un des déterminants du cadre institutionnel.
- La variable « latitude financière a été abandonnée puisque comme à l'issue de l'étude DELPHI cette variable ne dispose plus que d'un critère de mesure ce qui est insuffisant pour la mise en œuvre des méthodes d'analyse prévues dans ce travail de recherche et notamment l'analyse en équations structurelles.
- La variable « Valeurs des Managers » a été éliminé. Les variables « Culture organisationnelle » et « valeurs des managers » ont été remplacées par une seule variable « culture et valeurs »
- La variable « Gouvernance et discrétion managériale » a été remplacé par « Gouvernance » qui englobe l'ensemble des règles de fonctionnement et les processus de décision qui délimitent entre autres l'étendue de la discrétion managériale.

Ainsi le nombre final de variables explicatives retenues est de 13 variables indépendantes et 3 variables sociodémographiques déterminants la diffusion des pratiques RSE. Ces variables sont représentés par 46 items.

Ces 46 items ont servi de base pour l'élaboration du questionnaire qui sera administré pour les besoins de l'étude quantitative.

A l'issue de la phase qualitative, notre modèle de recherche se présente sous la forme suivante (figure 25) :

Figure 25: Modèle conceptuel de la recherche



Conclusion

Ce chapitre a présenté le déroulement et les résultats de la phase qualitative de l'étude empirique. Ainsi l'évolution du cadre institutionnel a été passée en revue, permettant de mettre en exergue plusieurs mutations issues des différentes réformes engagées par l'Etat. Cette évolution, les initiatives prises par l'Etat et les engagements pris en interne et en externe pour agir en faveur du développement durable et de la RSE touchent l'ensemble des questions de la RSE. Les pratiques observées au niveau des entreprises durant les dix dernières années sont révélatrices d'une institutionnalisation progressive de la RSE. Un premier travail de rapprochement entre les mutations observées au niveau du cadre institutionnel et du champ organisationnel a permis de renforcer la pertinence du cadre théorique adoptée pour cette recherche. Au niveau des entreprises et de leurs relations avec leurs PP, les quatre études de cas réalisées mettent en lumière une prise en compte des évolutions institutionnelles et des interactions avec les autres acteurs de la société par les entreprises étudiées.

Le canevas développé au chapitre 2 a été testé aux niveaux des quatre cas étudiés et il a permis d'identifier les facteurs déterminants de la diffusion de la RSE selon les 3 dimensions étudiées dans cette recherche : les niveaux d'analyse de la diffusion, les interactions entre les acteurs et la maturité des démarches RSE. Cette approche vise de combler les gaps théoriques et contribuer aux travaux de recherche sur la diffusion de la RSE en combinant les effets aux différents niveaux d'analyse. Ainsi des propositions de recherche ont été faites pour renseigner sur des effets potentiels de médiation, de modération entre les quatre variables principales du modèle de recherche. Ces propositions seront testées dans la phase quantitative dans le cadre de l'approche de triangulation.

Par ailleurs, les variables et les items développés au niveau du cadre théorique, vérifiés dans les études de cas ont été soumis à une deuxième validation par un panel d'experts. Cette validation a permis de les affiner en éliminant les items ne présentant pas de convergence des avis des experts, de pertinence et les items redondants. Les variables et les items retenus ont permis, d'une part, d'affiner le modèle préliminaire de la recherche et d'autre part, de préparer le questionnaire pour l'étude quantitative en conformité avec la méthodologie de recherche arrêtée au chapitre 3.

Chapitre 5 : Etude empirique des facteurs déterminants de la diffusion de la RSE au sein des entreprises au Maroc : Test du modèle de recherche

Introduction

L'objet de cette étude empirique est de :

- Décrire l'échantillon étudié et le déroulement de l'étude quantitative, de traiter les données collectées, d'évaluer la qualité et la fiabilité des mesures et de tester les hypothèses et le modèle de recherche ;
- Analyser et interpréter les résultats au regard du cadre théorique mobilisé. Pour ce faire des traitements statistiques seront réalisés sur les données empiriques conformément à la méthodologie retenue au chapitre 3.

Il a pour objet également de tester les propositions de recherche issues de l'étude qualitative dans le cadre d'une approche de triangulation.

Cette étude sera structurée en trois points :

- Premièrement fournir une analyse descriptive des données quantitatives de l'échantillon étudié (Section 1),
- Traiter la qualité et la fiabilité des mesures et de la validité du modèle structurel d'autre part (5.2)
- Fournir les résultats des tests des hypothèses et du modèle de recherche (5.3).
- Fournir les résultats de la triangulation entre l'étude quantitative et l'étude qualitative (5.4)
- La quatrième section procède à l'interprétation et la discussion des résultats (5.5)

5.1. Analyse descriptive des données quantitatives

Pour une meilleure compréhension et clarté du terrain de recherche, il est important de décrire l'échantillon étudié (5.1.1) et les pratiques RSE des entreprises (5.2.2).

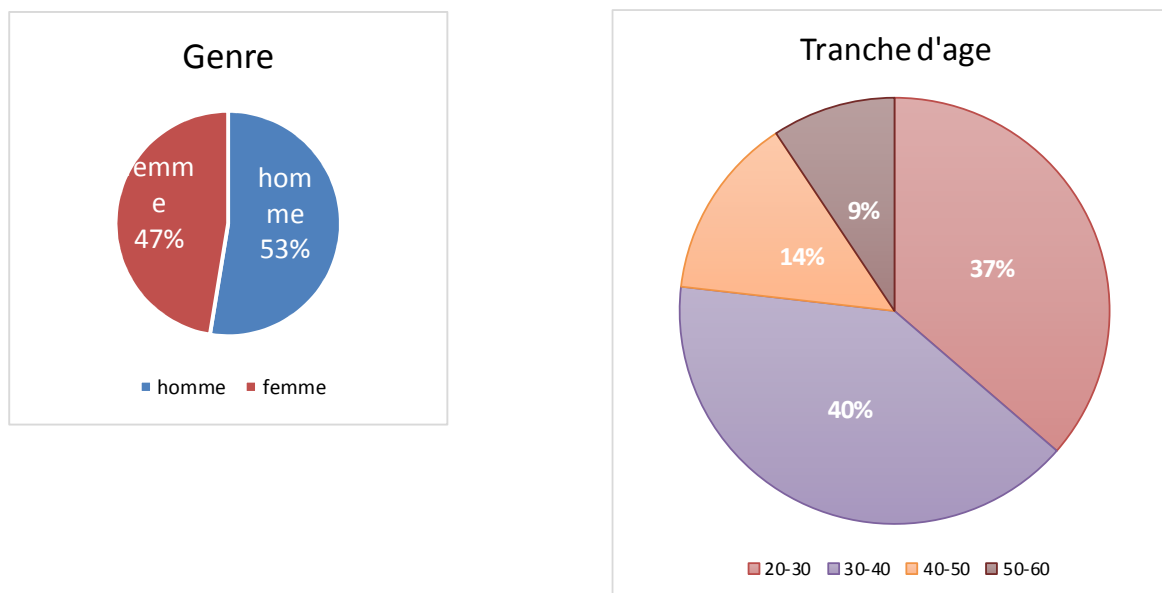
5.1.1. Déroulement et Analyse descriptive de l'échantillon de l'enquête

L'enquête a été réalisée auprès des responsables de 151 entreprises marocaines. Le questionnaire de l'enquête comporte plusieurs volets, il a été administré entre Mars et Septembre 2015. L'échantillon des entreprises était sélectionné sur la base du classement des 500 grandes entreprises et des 1000 premières PME du Maroc¹⁶⁵. L'échantillon initial est un échantillon de convenance comprenant 750 entreprises, dont 250 grandes entreprises et 500 PME. Sur les 750 entreprises contactées, 151 réponses complètes ont été reçues, soit un taux de réponse de 20%. Les interviews ont été menées avec 151 responsables dont 80 hommes et 71 femmes, de différents profils, formations initiales et âges.

5.1.1.1. Profil des responsables interviewés :

Les dirigeants et responsables RSE interrogés sont en majorité (77%) âgés de moins de 40 ans, ce qui montre la relative jeunesse de la fonction dans les entreprises marocaines. 9% des responsables sont des seniors, qui ont migré d'une autre famille professionnelle vers la RSE.

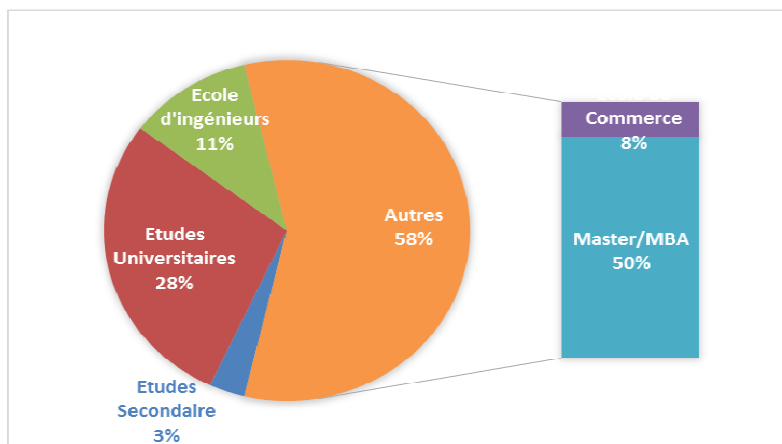
Figure 26: Profil des participants à l'enquête



¹⁶⁵ Classement annuel réalisé par la revue Economie & Entreprises. Le total du chiffre d'affaires de ces entreprises représente plus de 2 fois le PIB du Maroc.

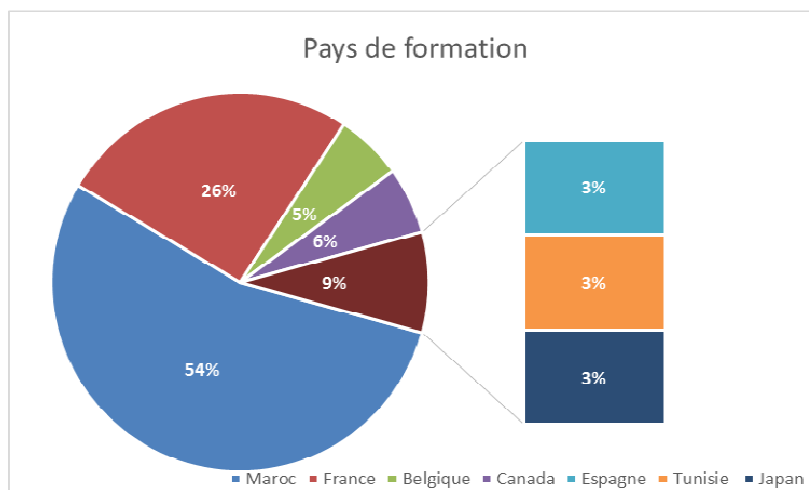
Les interviewés ont principalement comme formation initiale des études universitaires, écoles d'ingénieurs, écoles de commerces et master/MBA. En revanche, il semble que la compétence en RSE a été acquise suite à une formation continue.

Figure 27: Formation initiale des interviewés



Les formations initiales de notre échantillon ont été déroulées sur plusieurs pays, la figure représente les pays de formation. Cette question avait un caractère facultatif, l'objectif était de voir l'effet potentiel de la culture de ces pays d'accueil sur les interviewés. Il en ressort que la moitié des interviewés ont fait leurs études au Maroc.

Figure 28: Pays de formation des interviewés



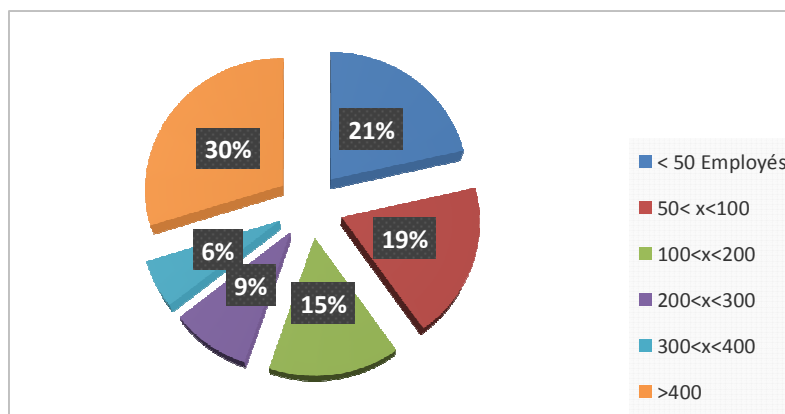
5.1.1.2. Structure de l'échantillon :

Taille des entreprises :

Parmi les entreprises de l'échantillon, 68% ont un effectif supérieur à 200 personnes et 30% ont un effectif supérieur à 400 personnes. A priori l'échantillon comprend un mélange de petites, moyennes et grandes entreprises.

Figure 29 : Répartition des Effectifs des entreprises

Nombre de salariés	Nombre d'entreprises
< 50	33
50 < x < 200	29
201 < x < 300	23
301 < x < 400	14
301 < x < 400	9
> 400	46
Total	151
Khi ² ¹⁶⁶ = 18,313 / ddl= 6 / p= 0,05	



Le test du khi-Deux montre que la distribution empirique de l'échantillon est significativement différente de la distribution théorique. La valeur du Khi² permet de rejeter l'hypothèse nulle Ho selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence. En ce sens l'hétérogénéité de la distribution des entreprises de l'échantillon selon les 6 classes des tailles est statistiquement significative.

Forme juridique :

Concernant la forme juridique des entreprises interviewées plus de 58.2% sont des sociétés anonymes, en second rang les sociétés a responsabilités limités avec plus de 35%.

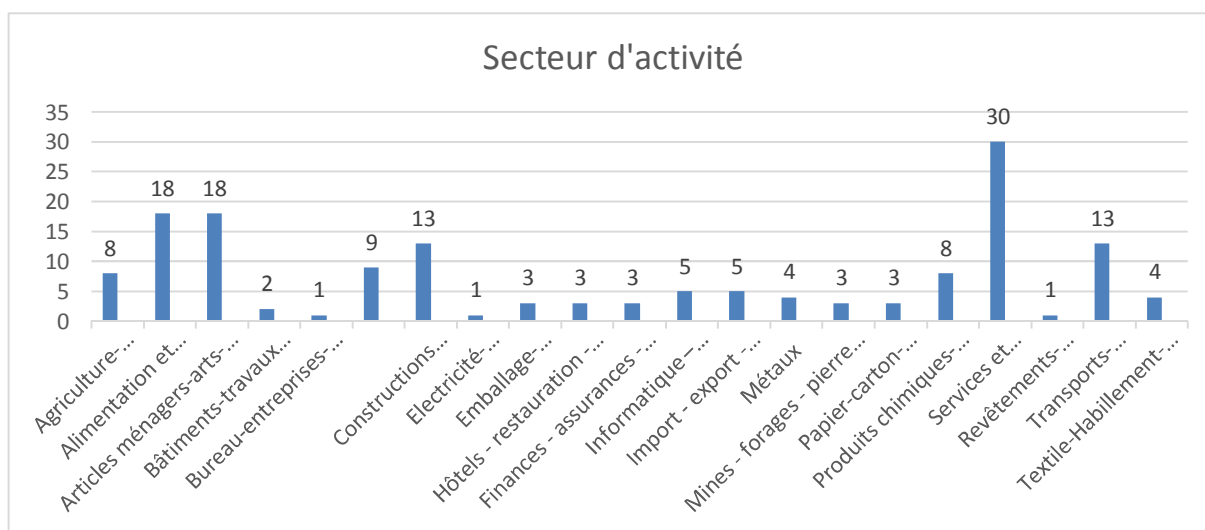
S.A	S.A.R.L	S.N.C	AUTRE
89 Entreprises	55 Entreprises	0 Entreprises	9 Entreprises
58.2%	35.9%	0%	5.9%

¹⁶⁶ Test statistique permettant de tester l'adéquation d'une série de données à une famille de lois de probabilités ou de tester l'indépendance entre deux variables aléatoires

Répartition sectorielle :

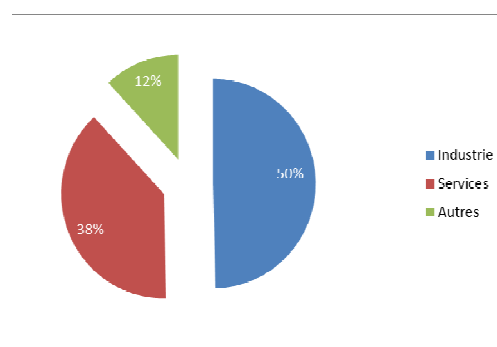
La répartition sectorielle¹⁶⁷ est comme suit :

Figure 30: Répartition sectorielle des entreprises



Les entreprises de l'échantillon ont été regroupées en trois familles sectorielles : Industrie, Service et Autres.

Famille de secteur	Nombre d'entreprise
Industrie	75
Services	58
Autres	18
Total	151
Khi ² = 20,223 / ddl = 3 / p= 0,000	



Le test du khi-Deux montre que la distribution empirique de l'échantillon est significativement différente de la distribution théorique. La valeur du Khi² de 20,223 permet, à un ddl égal à 3, de rejeter l'hypothèse nulle Ho selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (33,3%), au seuil de risque de 0,02%. En ce sens l'hétérogénéité de la distribution des entreprises de l'échantillon selon les 3 classes d'activités est statistiquement significative. Pour les besoins de cette recherche, les 18 entreprises de la classe « autres » ont été classées dans les services compte tenu du fait qu'il s'agit principalement d'entreprises de négoce.

¹⁶⁷ La nomenclature utilisée est la nomenclature des activités Marocaine (NAM) en vigueur depuis le 1er Janvier 2010

¹⁶⁷. Cet échantillon a été constitué dans le souci d'avoir une représentativité globale

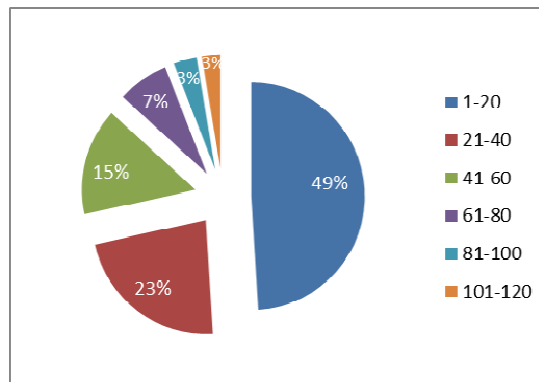
Age des entreprises :

La date médiane de création des entreprises est 1970. Ainsi un nombre d'entreprises de l'échantillon (28%) a été créé durant la première ère industrielle postindépendance (1970-1990). 49% des entreprises sont jeunes ayant vu le jour dans le contexte des réformes et des mutations qu'a connues le Maroc.

Figure 31: Répartition de l'âge des entreprises

Classe d'Age	Nombre d'entreprises
1-20	74
21-40	34
41-60	23
61-80	11
81-100	5
101-120	4
Total	151

Khi-2 : 11,07 / ddl : 5 / p= 0,995

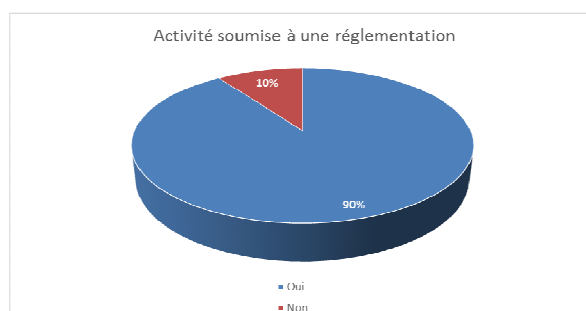


Le test du khi-Deux montre que la distribution empirique de l'échantillon n'est pas significativement différente de la distribution théorique. La valeur du Khi² de 11,07 ne permet pas, à un ddl égal à 5, de rejeter l'hypothèse nulle Ho selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (16,7%), au seuil de risque de 0,05%. En ce sens l'hétérogénéité de la distribution des entreprises de l'échantillon selon les 6 classes d'âge n'est pas statistiquement significative. Ceci est confirmé par le fait que la moitié des entreprises de l'échantillon a un âge qui ne dépasse pas 20 ans et seules 4 entreprises de l'échantillon sont centenaires. Ce biais éventuel sera pris en compte dans l'évaluation de l'effet de l'âge.

Activités réglementées :

L'échantillon d'étude regroupe des entreprises dont les activités sont réglementées, dans le sens où une conformité à des lois et règlements est nécessaire pour exercer l'activité. Ces entreprises représentent 90% de l'échantillon.

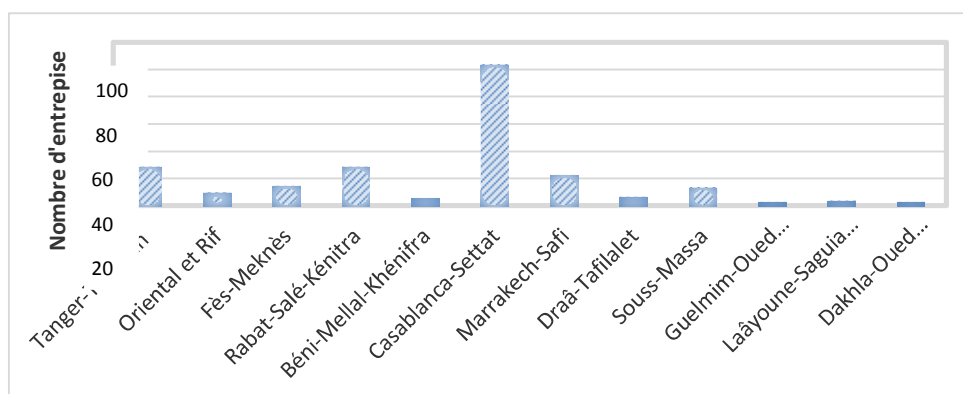
Figure 32: Activités réglementées



Répartition géographique :

Du point de vue géographique, 104 Entreprises sont localisées sur la région Casablanca-Settat, en seconde position la région Tanger Tétouan avec 29 entreprises. Les 124 entreprises restantes sont réparties sur l'ensemble des régions marocaines (Plusieurs entreprises sont présentes respectivement sur plusieurs régions). L'échantillon couvre l'ensemble du pays avec une concentration bien claire sur la région de Casablanca-Settat ce qui reflète la réalité de l'économie marocaine puisque cette région contribue environ à 60% du PIB national (HCP, 2014)¹⁶⁸.

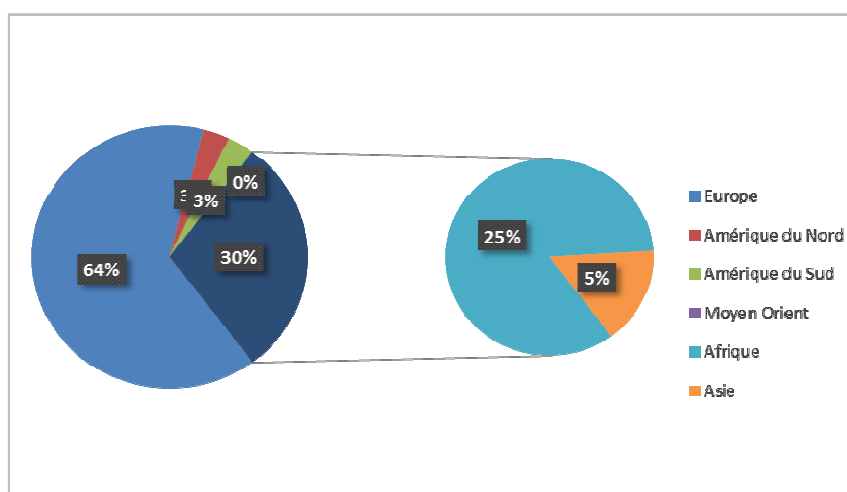
Figure 33: Répartition géographique des entreprises



Origine géographique de la maison mère :

Les entreprises ayant un actionnaire étranger ou international représentent 34% de l'échantillon. Les maisons mères de 62% ces entreprises sont localisées en Europe et en Amérique du Nord

Figure 34: Origine de la maison mère

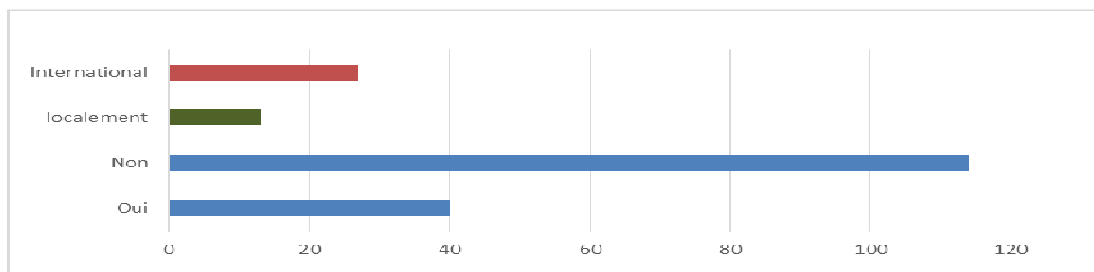


¹⁶⁸ www.hcp.ma

Cotation en bourse :

40 entreprises (26% de l'échantillon) sont cotées en bourse dont 13 cotées localement et 27 à l'international.

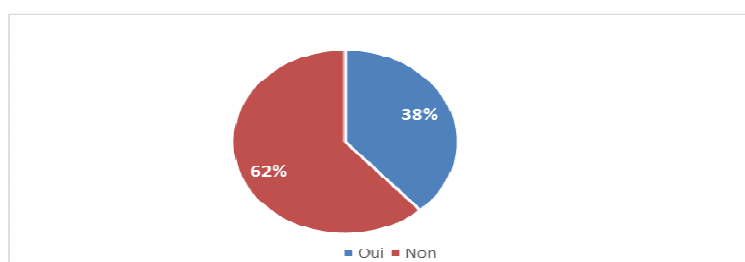
Figure 35: part des entreprises cotées en bourse



Export :

Plus de 38% des entreprises étudiées sont des entreprises exportatrices. La destination de leurs exportations est, par ordre d'importance des volumes exportés : l'Europe, l'Afrique, le Moyen Orient, l'Asie et l'Amérique.

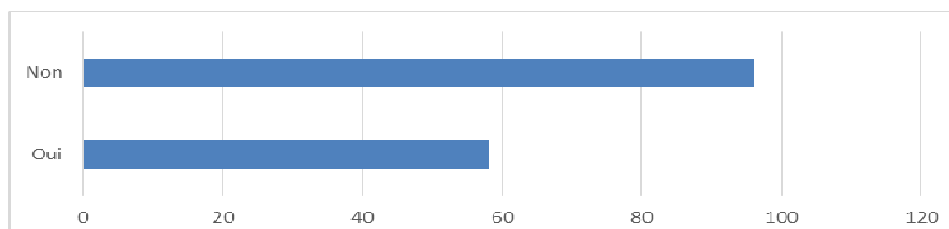
Figure 36 : Part des entreprises exportatrices



Sous-traitance pour un donneur d'ordre :

58 entreprises de l'échantillon (soit 38%) travaillent pour des donneurs d'ordre. Il s'agit notamment des PME.

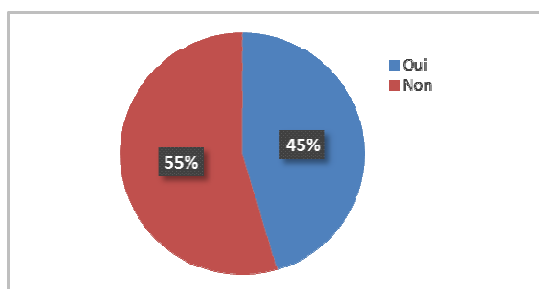
Figure 37: Sous-traitance auprès d'un donneur d'ordre



Appartenance à une association professionnelle :

69 entreprises de l'échantillon soit 45% sont engagées au sein d'associations professionnelles ou des réseaux professionnels.

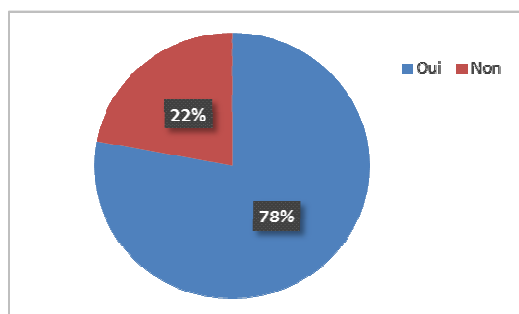
Figure 38: Appartenance à une association professionnelle



Certification ou labélisation :

78% des entreprises étudiées sont certifiées ou labélisées. Les normes avec un aspect managérial viennent à la tête des démarches volontaires de certification, à titre d'exemple ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000 et d'autres normes. Au niveau des labels, le seul label qui existe est le label RSE de la CGEM. Dans l'échantillon, 60 entreprises sont labélisées par la CGEM.

Figure 39: part des entreprises certifiées et/ou labélisées



Affiliation Syndicale des employés :

44% des entreprises ont au moins un syndicat. Les plus grandes centrales syndicales sont représentées : CDT, UMT et UGTM.

Les caractéristiques de la structure de l'échantillon peuvent être présentées comme suit (Tableau 51)

Tableau 51: Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristique	Commentaires
Interviewées	47% de femmes et 53% d'hommes dont 77% sont âgés de moins de 40 ans. Issus des écoles de commerce (58%), de l'université (28%) et des écoles d'ingénieurs (11%) 54% ont étudié au Maroc et 26% en France
Taille	32% des entreprises emploient moins de 200 personnes et 30% emploient plus de 400 personnes
Age	49% des entreprises sont établies depuis moins de 20 ans et 20% existent depuis la période du protectorat
Activité	50% des entreprises sont dans l'industrie et 38% dans les services
Forme Juridique	58% sont des SA et 36% sont des SARL
Région	68% des entreprises sont installées dans la région de Casa-Settat. 11% dans la région de Rabat-Kenitra. 9% à Tanger-Tetouan. 6% à Marrakech et 4% à Agadir.
Divers	90% des entreprises ont une activité réglementée 26% sont cotées en bourse 34% ont un actionnaire international (62% viennent de l'Europe) 38% des entreprises exportent 38% ont des activités destinées à un donneur d'ordre 78% des entreprises détiennent une certification ou un label 45% des entreprises adhèrent à une association professionnelle 44% des entreprises ont au moins un syndicat

5.1.2. Analyse descriptive des pratiques RSE mises en œuvre par les entreprises

A l'issue du dépouillement des 151 questionnaires, une analyse des différentes pratiques RSE a été menée en calculant le score moyen du niveau d'engagement des entreprises dans les 9 domaines de la RSE et en évaluant la dispersion de réponses pour chaque domaine par le calcul de l'écart-type (Tableau 52).

Tableau 52: classement des familles de pratiques RSE mises en œuvre

Pratiques	Score Moyen	Ecart_Type
PIC (Intérêts des consommateurs)	4,158	0,761
PLP (Loyauté des Pratiques)	4,043	0,906
PDH (Droits de l'Homme)	3,993	0,817
PCE (Conditions d'Emploi)	3,953	0,800
PCA (Chaine d'approvisionnement)	3,896	0,902
PGE (Gouvernance)	3,854	0,897
PSO (Engagement Sociétal)	3,699	0,910
PCR (Communication et Reporting)	3,689	0,857
PPE (Protection de l'environnement)	3,459	0,942

Tout d'abord, l'écart type est faible pour l'ensemble des items des deux variables dépendantes de la RSE ce qui dénote d'une faible dispersion des réponses des 151 entreprises de l'échantillon. En plus, pour les 9 séries de réponses l'écart type est compris entre 0,761 et 0,942 ce qui montre que les différentes séries représentent une certaine homogénéité. En ce qui concernent la classification de l'intérêt porté aux différentes pratiques, d'une les entreprises estiment leur niveau d'engagement vis-à-vis de l'ensemble des pratiques entre le niveau « conforme » et le niveau de « Force ». Il est intéressant d'analyser la répartition des pratiques de chaque item de la RSE.

5.1.2.1. Intérêts des consommateurs

Les pratiques relatives à la préservation des intérêts des consommateurs couvrent :

- Sécurité des produits et des services et veille sur la santé des consommateurs
- Définition de procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges
- Prévention d'affirmations publicitaires mensongères ainsi que des omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales
- Respect de la vie privée des clients et des consommateurs et protection des données personnelles.

Tableau 53: Répartition des niveaux d'engagement RSE pour les intérêts des consommateurs

Famille de pratiques	Niveau d'engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PIC Moyenne: 4,158 Ecart_Type: 0,761	Faiblesse		
	Significative	0	0%
	Faiblesse	4	3%
	Conforme	23	15%
	Force	57	38%
	Force significative	67	44%

82% des entreprises considèrent leur engagement dans ce domaine comme une force.

5.1.2.2. Loyauté des pratiques

Les pratiques relatives au respect de la loyauté des pratiques couvrent :

- Interdiction d'entente sur les prix, de soumissions concertées ou des restrictions à la production
- Interdiction de la contrefaçon
- Interdiction des pratiques de sous-facturation

Tableau 54: Répartition des niveaux d'engagement RSE pour la loyauté des pratiques

Famille de pratiques	Niveau d'engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PLP Moyenne: 4,043 Ecart_Type: 0,906	Faiblesse significative	0	0%
	Faiblesse	6	4%
	Conforme	36	24%
	Force	41	27%
	Force significative	68	45%

72% des entreprises considèrent leur engagement dans ce domaine comme une force, dont 45% estime cette force comme significative, et 24% de l'échantillon estiment leur engagement conforme à ce qui est exigé par la loi et les relations contractuelles.

5.1.2.3. Droits de l'Homme

Les pratiques relatives au respect et à la promotion des droits de l'Homme couvrent :

- Respect de la liberté d'association et le libre exercice du droit syndical
- Interdiction de tout recours direct ou indirect au travail des enfants de moins de 15 ans
- Promotion de l'égalité des chances entre les genres et prévention de la discrimination

Tableau 55: Répartition des niveaux d'engagement RSE pour les droits de l'Homme

Famille de pratiques	Niveau d'engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PDH Moyenne: 3,993 Ecart_Type: 0,817	Faiblesse significative	1	1%
	Faiblesse	5	3%
	Conforme	34	23%
	Force	71	47%
	Force significative	40	26%

De façon similaire aux pratiques relatives à la loyauté des pratiques, 73% considèrent leur engagement comme une force mais seulement 26% estiment cette force comme significative. 23% estiment que leur niveau d'engagement est un niveau de conformité.

5.1.2.4. Conditions d'emploi

Les pratiques relatives aux conditions de l'emploi couvrent :

- Prévention des conflits et promotion de la négociation collective.
- Développement des compétences et amélioration de l'employabilité des salariés.
- Respect strict des obligations légales relatives aux déclarations sociales des salariés
- Recours très limité aux contrats atypiques ou précaires (usage abusif de l'intérim, CDD,...).
- Respect des exigences légales et réglementaires relatives aux conditions d'hygiène et de sécurité.
- Respect strict de la législation relative à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (assurance accidents de travail, déclaration des accidents,...).

Tableau 56 : Répartition des niveaux d'engagement RSE pour les conditions de travail

Famille de pratiques	Niveau d'engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PCE Moyenne: 3,953 Ecart_Type: 0,8	Faiblesse significative	0	0%
	Faiblesse	6	4%
	Conforme	31	21%
	Force	67	44%
	Force significative	47	31%

Les entreprises de l'échantillon estiment leur engagement comme une force (75%).

5.1.2.5. Promotion de la RSE dans la chaîne d’approvisionnement

Les pratiques visant la promotion de la RSE dans la chaîne d’approvisionnement (auprès des fournisseurs et des sous-traitants) couvrent :

- Adoption de critères d’achat relatifs à la régularité des comptes des fournisseurs et sous-traitants auprès des organismes de sécurité et de protection sociale, à la protection de la sécurité de leurs salariés, et au respect de l’âge minimal de l’accès à l’emploi.
- Assistance technique et coopération par des liens contractuels durables, dans le respect des règles concurrentielles, avec les fournisseurs et sous-traitants engagés dans la RSE.

Tableau 57: Répartition des niveaux d’engagement RSE au niveau de la chaîne d’approvisionnement

Famille de pratiques	Niveau d’engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PCA Moyenne : 3,896 Ecart_Type : 0,902	Faiblesse significative	0	0%
	Faiblesse	6	4%
	Conforme	28	19%
	Force	60	40%
	Force significative	57	38%

78% des entreprises estiment leur engagement dans ce domaine comme une « Force », 19% estiment être à un niveau « Conforme » et 4% estiment leur engagement comme une « Faiblesse ».

5.1.2.6. Gouvernance de l’entreprise

En matière de gouvernance, les entreprises ont été questionnées sur les éléments suivants :

- Prévention et Interdiction de tout comportement de corruption ou de non-respect des règles d’éthique
- Garantie des droits de vote et traitement équitable des actionnaires et respect des compétences et des prérogatives des organes de gouvernance.
- Définition des règles claires et transparentes de nomination, d’évaluation et de rémunération des dirigeants.
- Conformité aux obligations fiscales et renforcement des dispositifs de contrôle interne et de revue des risques par des audits et des certifications des comptes.

Tableau 58 : Répartition des niveaux d'engagement RSE en matière de gouvernance

Famille de pratiques	Niveau d'engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PGE Moyenne: 3,854 Ecart_Type: 0,897	Faiblesse significative	2	1%
	Faiblesse	11	7%
	Conforme	38	25%
	Force	57	38%
	Force significative	43	28%

66% des entreprises considèrent leur engagement dans ce domaine comme une force dont seulement 28% le considèrent comme une « Force Majeure ». 25% sont à un niveau conforme et 8% considèrent leur engagement comme « Faible »

5.1.2.7. Engagement et développement sociétal

Les pratiques relatives à l'engagement et au développement sociétal couvrent :

- Contribution au développement humain et économique des collectivités territoriales de l'entreprise et amélioration du cadre de vie des riverains
- Encouragement de l'emploi local et de la formation des salariés des régions et des sites d'implantation de l'entreprise.
- Facilitation de l'accès, pour les populations locales, aux produits et services de l'entreprise présentant un caractère d'intérêt général.
- Contribution à toute initiative de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou des maladies, à la lutte contre la pauvreté, l'analphabétisme, les inégalités de développement régional ou, de façon générale, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs.

Tableau 59: Répartition des niveaux d'engagement RSE en matière de développement sociétal

Famille de pratiques	Niveau d'engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PSO Moyenne: 3,699 Ecart_Type: 0,910	Faiblesse significative	1	1%
	Faiblesse	14	9%
	Conforme	55	36%
	Force	43	28%
	Force significative	38	25%

La moitié de l'échantillon (53%) considère son engagement dans ce domaine comme une « Force » ou « une Force significative ». 36% considèrent que leur niveau est plutôt « Conforme » alors que 10% de l'échantillon estiment leur engagement comme « Faible »

5.1.2.8. Communication et Reporting

Dans ce domaine, les pratiques couvrent :

- Information précise sur les critères et les modalités et les résultats de l'évaluation professionnelle des employés
- Communication des conclusions de la revue des risques de l'entreprise
- Communication des performances environnementales et coopération avec les collectivités locales et les autorités publiques
- information fiable et sincère sur les résultats et les perspectives de l'entreprise
- Information claire et exacte, dans des termes accessibles, sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services

Tableau 60: Répartition des niveaux d'engagement RSE en matière de communication

Famille de pratiques	Niveau d'engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PCR Moyenne: 3,689 Ecart_Type: 0,857	Faiblesse significative	1	1%
	Faiblesse	7	5%
	Conforme	49	32%
	Force	60	40%
	Force significative	34	23%

Si 63% de l'échantillon considère que leur engagement est « Fort » dans ce domaine, seuls 23% le considèrent comme une « Force significative ». 32% se limitent à un niveau de conformité.

5.1.2.9. Protection de l'environnement

En matière de protection de l'environnement, les entreprises ont été questionnées sur les aspects suivants :

- Définition, dans des termes et selon des modalités adaptées à l'entreprise, d'un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel
- Utilisation des énergies renouvelables
- Evaluation et réduction des impacts environnementaux des projets d'investissement

- Maitrise des impacts environnementaux des flux entrants et sortants
- Définition et maitrise des plans pour les situations d'urgence

Tableau 61: Répartition des niveaux d'engagement RSE pour l'environnement

Famille de pratiques	Niveau d'engagement	Nombre de réponse	Taux de réponse
PPE Moyenne: 3,459 Ecart_Type: 0,942	Faiblesse significative	4	3%
	Faiblesse	14	9%
	Conforme	52	34%
	Force	53	35%
	Force significative	28	19%

Comme pour l'engagement sociétal, 54% des entreprises estiment leur engagement comme une « Force » alors que 34% sont à un niveau de conformité et 12% estiment leur engagement très faible en la matière.

L'évaluation du niveau d'engagement, par famille de pratiques RSE, des entreprises étudiées montre que les pratiques d'ordre économique (vis-à-vis des clients et des concurrents) arrivent en tête suivies des pratiques d'ordre social (vis-à-vis des employés). Les pratiques RSE des entreprises étudiées se focalisent moyennement sur les questions relatives à la promotion de la RSE auprès des fournisseurs et celles relatives à la gouvernance. Enfin, les pratiques relatives au développement sociétal, à la protection de l'environnement et à la transparence et à la communication sont les moins ancrées dans les pratiques des entreprises.

5.2. Analyse de la qualité, de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure et du modèle structurel

Il s'agit d'analyser la validité et la fiabilité des échelles de mesures selon une analyse factorielle exploratoire (5.2.1), des éléments du modèle (5.2.2) et de la qualité et de la validité du modèle structurel global (5.2.3) selon une analyse factorielle confirmatoire.

5.2.1. Analyse Factorielle exploratoire

La recherche académique n'a pas encore abouti à une théorie détaillée et valide qui explique les liens entre les items et les variables (Gerbing et Anderson, 1988). De ce fait l'utilisation de la méthode de l'analyse factorielle exploratoire et en particulier la technique de l'analyse en composante principale est très souvent mobilisée (Roussel et al, 2002). Il s'agit d'une technique

qui, en se basant sur plusieurs itérations, permet d'analyser chaque bloc de variables et les items qui leurs sont associées en réduisant les données initiales à une dimension clé. Cette technique permet d'épurer l'instrument de mesure en le soumettant à un test de fiabilité et de dimensionalité, mettant l'accent sur les items constitutifs d'une échelle multidimensionnelle.

Cette analyse a été effectuée pour chaque bloc de variable du modèle structurel :

- « Nature du secteur d'activité » avec « Régulation » et « Concurrence » (5.2.1.1)
- « Relations avec les PP » avec « Saillance des PP » et « Ancrage territorial » (5.2.1.2)
- « Cadre Institutionnel de la RSE » avec « Rôle des Médias », « Rôle de l'Etat » et « Rôle des ONG » (5.2.1.3)
- « Stratégie RSE » avec « Culture et Valeurs », « Gouvernance » (5.2.1.4)
- « Stratégie RSE » avec « Pratiques PP » et « Pratiques société » (5.2.1.5)

5.2.1.1. Au niveau de la nature du secteur d'activité:

Nature du secteur d'activité => Régulation, Concurrence

Les résultats de l'ACP Oblique sur les huit items introduits donnent une structure factorielle à deux dimensions. Les items (FRS4) puis (FAP2) ont été éliminés dans la mesure où leurs contributions respectives se sont révélées importantes (> à 0.5) sur les deux axes. Après l'élimination de ces deux items, a été obtenu un construit unidimensionnel, le deuxième axe étant très proche de la valeur 1. Cependant, la prise en compte de cet axe a pour conséquence l'augmentation du pourcentage de la variance expliquée, qui passe de (50.53 %) à (61.34 %). Ainsi, le deuxième axe a été pris en compte et un construit bidimensionnel a été obtenu. Le pourcentage de la variance expliquée est satisfaisant, la valeur de KMO présente une validité moyenne, et l'alpha de Cronbach est acceptable (tableau 62)

Tableau 62: analyse factorielle du bloc de variable « Nature du secteur d'activité »

	Composante	
	1	2
FRG1	,658	
FRG2	,662	
FRG3	,707	
FAP1	,729	
FCC1		,735
FCC2		,712
Valeur propre	3,822	1,085
% de la variance expliquée (61,341%)	47,781	13,56
Alpha de Cronbach	,802	,635
KMO	0,784	
Significativité du test de spécificité du test de Barlett	0,000	

5.2.1.2. Au niveau des « relations avec les Parties Prenantes (PP)»

Relations avec les PP => Saillance des PP, Ancrage territorial

Une première ACP oblique sur les neuf items a permis d'identifier un construit bidimensionnel. Le tableau ci-dessous montre un l'alpha de Cronbach satisfaisant, et une valeur pour le test de KMO présentant une validité satisfaisante (tableau 63).

Tableau 63: analyse factorielle du bloc de variable « Relations avec les PP »

	Composante	
	1	2
FPP4		,881
FPP5		,653
FPP6		,654
FPP7		,759
FPP8		,582
FAC1	,796	
FAC2	,807	
FAC3	,820	
FAC4	,819	
Valeur propre	4,613	1,165
% de la variance expliquée (63,909%)	51,260	12,94
Alpha de Cronbach	,879	,789
KMO	0,85	
Significativité du test de spécificité du test de Barlett	0,000	

5.2.1.3. Au niveau du « Cadre institutionnel de la RSE »

Cadre Institutionnel =>Rôle des Médias, Rôle de l'Etat, Rôle des ONG

Les résultats de l'ACP oblique sur les huit items donnent une structure factorielle à trois dimensions. L'item (FET1) a été éliminé dans la mesure où sa contribution s'est révélée importante sur les trois axes. (>0.5). Après l'élimination de cet item nous avons obtenu un construit bidimensionnel reposant sur sept items. Le pourcentage de la variance expliquée étant satisfaisant. La valeur de KMO présente une validité satisfaisante et l'alpha de Cronbach est satisfaisant (tableau 64)

Tableau 64: analyse factorielle du bloc de variable « Cadre institutionnel de la RSE »

	Composante	
	1	2
FET2	,589	
FET3	,885	
FET4	,852	
FMD1	,614	
FMD2	,547	
FNG1		,847
FNG2		,899
Valeur propre	3,436	1,064
% de la variance expliquée (63,909%)	49,092	15,204
Alpha de Cronbach	,821	,724
KMO	0,723	
Significativité du test de spécificité du test de Barlett	0,000	

5.2.1.4. Au niveau de la stratégie RSE

Stratégie => Culture et Valeurs, Gouvernance

Une première ACP oblique sur les cinq items a permis d'identifier un construit unidimensionnel. Le tableau ci-dessous montre un l'alpha de Cronbach satisfaisant, et une valeur pour le test de KMO présentant une validité satisfaisante (tableau 65).

Tableau 65: analyse factorielle du bloc de variable « stratégie RSE »

	Composante
	1
FGO1	,679
FGO2	,784
FCV1	,707
FCV2	,817
FCV3	,777
Valeur propre	2,848
% de la variance expliquée (66,313%)	56,958
Alpha de Cronbach	0,807
KMO	0,708
Significativité du test de spécificité du test de Barlett	0,000

5.2.1.5. Au niveau des pratiques RSE :

Stratégie =>Pratiques PP, Pratiques société

Une première ACP oblique sur neuf items a permis d'identifier un construit unidimensionnel. Le tableau ci-dessous montre un l'alpha de Cronbach satisfaisant, et une valeur pour le test de KMO présentant une très grande validité (tableau 66).

Tableau 66: analyse factorielle du bloc de variable « pratiques RSE »

	Composante
	1
PDH	,774
PCE	,843
PGE	,826
PLP	,784
PIC	,827
PCA	,730
PPE	,815
PSO	,838
PCR	,882
Valeur propre	5,968
% de la variance expliquée (66,313%)	66,313
Alpha de Cronbach	0,895
KMO	0,935
Significativité du test de spécificité du test de Barlett	0,000

5.2.2. Analyse factorielle confirmatoire : qualité et fiabilité des éléments du modèle

La validité et la fiabilité des variables est un aspect critique de l'évaluation de toute théorie. Elles permettent d'avoir confiance dans la façon dont elles rendent compte du phénomène étudié. Chaque variable est mesurée par des items ou des indicateurs de mesure. Afin de s'assurer de la validité du modèle de mesure, il est nécessaire d'analyser les éléments suivants :

- Fiabilités des Items : elle désigne la stabilité des items pendant un temps indéterminé quel que soit la nature des répondants. Ces derniers doivent comprendre et interpréter la mesure de la même façon (5.2.2.1).
- La validité convergente des indicateurs de mesure des items, Elle teste le degré de convergence de deux mesures du même concept. (5.2.2.2).
- La validité discriminante. Celle-ci évalue le degré auquel un concept est différent des autres. Elle permet de vérifier que les mesures opérationnelles retenues permettent de discriminer les variables entre elles (5.2.2.3).

5.2.2.1. Fiabilité des Items

Les coefficients de corrélations (loadings) permettent de vérifier la fiabilité des items en examinant la corrélation des items et leurs variables théoriques. Un seuil de 0,6 a été retenu. Dans le cadre de notre étude, 12 itérations ont été effectués sous PLS. Selon les recommandations précitées, les items qui sont au-dessous de 0.6 sont éliminés.

Tableau 67: valeurs des loadings des items relatifs au bloc de variables
« Cadre institutionnel de la RSE »

	Rôle de l'Etat	Cadre institutionnel de la RSE	Rôle des médias	Rôle des ONG
FET2	0,7482			
FET3	0,9089			
FET4	0,7771			
FIT1		0,7673		
FIT2		0,7513		
FIT3		0,8063		
FIT4		0,7177		
FIT5		0,763		
FIT6		0,4208		
FMD1			0,8628	
FMD2			0,8864	
FNG1				0,9411
FNG2				0,8625

Tableau 68: valeurs des loadings des items relatifs au bloc de variables
« Nature du secteur d'activité»

	Concurrence	Régulation	Nature du Secteur d'activité
FCC1	0,8928		
FCC2	0,8438		
FRG1		0,7764	
FRG2		0,8263	
FRG3		0,7659	
FAP1			0,6054
FRS1			0,7187
FRS2			0,8165
FRS3			0,7795

Tableau 69: valeurs des loadings des items relatifs au bloc de variables
« Relations avec les PP»

	Saillance des PP	Relations avec les PP	Ancrage
FPP1	0,8006		
FPP2	0,8375		
FPP3	0,8481		
FPP4		0,7197	
FPP5		0,773	
FPP6		0,785	
FPP7		0,8203	
FPP8		0,7076	
FAC1			0,8609
FAC2			0,7434
FAC3			0,8439
FAC4			0,8843

Tableau 70: valeurs des loadings des items relatifs au bloc de variables
« Stratégie RSE»

	Stratégie	Pratiques PP	Pratiques Société
FST1	0,7104		
FST2	0,7641		
FST3	0,6879		
FST4	0,7032		
FST5	0,6227		
FST6	0,7002		
PCA		0,6336	
PCE		0,8635	
PDH		0,8183	
PGE		0,8228	
PIC		0,801	
PLP		0,7604	
PCR			0,9048
PPE			0,8759
PSO			0,8717

A l'issue de l'analyse des coefficients de corrélation (loading) des tableaux 68, 69, 70 et 71, les items remplissent les critères de fiabilité sauf un item : *FIT6 (les filiales des multinationales sont une source d'apprentissage pour leurs fournisseurs et sous-traitants locaux des pratiques RSE)*

Ainsi à l'issue de cette vérification, l'ensemble des variables sont liées à des items possèdent un seuil de corrélation (loading) supérieur à 0.6 permettant de confirmer leur fiabilité

5.2.2.2. Validité convergente

Il s'agit ici d'évaluer la convergence de la mesure des variables quelque soient les méthodes utilisées. En plus de la fiabilité des items vérifiée individuellement, il faut vérifier dans quelle mesure les items peuvent démontrer une validité convergente en se basant sur une fiabilité composée (Hulland, 1999). La variance moyenne partagée entre une variable et ses items est calculée. Le seuil de 0.7 est considéré comme satisfaisant pour une fiabilité composée (Werts et al. 1974 ; Nunnally, 1970). Après la génération de bootstrap sur SMARTPLS, les fiabilités composées ci-dessous sont obtenues. Elles sont toutes supérieures à 0.8.

Tableau 71: Fiabilité composé des construits/variables du modèle

Variable	Fiabilité composée
Ancrage	0,9016
Concurrence	0,86
Culture et Valeurs	0,8711
Relations avec les PP	0,8736
Gouvernance	0,8894
Cadre Institutionnel de la RSE	0,8734
Nature du secteur d'activité	0,8204
Rôle de l'Etat	0,8543
Rôle des ONG	0,8978
Rôle des médias	0,8669
Régulation	0,8326
Saillance des PP	0,8682
Stratégie	0,8512
Pratiques PP	0,9062
Pratiques Société	0,9149

Les variables « Ancrage territorial » et « pratiques RSE PP » et « pratiques RSE Société » présentent un coefficient supérieur ou égal à 0,9 ce qui démontre une forte cohérence interne. La cohérence des autres variables est acceptable.

5.2.2.3. Validité Discriminatoire

La validité discriminatoire évalue le degré auquel une variable est différente des autres. En d'autres termes, il s'agit de vérifier la variance partagée entre une variable et ses items est supérieure à la variance partagée entre deux variables (Hulland, 1999). Pour appliquer la validité discriminante Fornell et Larcker (1981) suggèrent l'utilisation de l'AVE (Average Variance Extracted) qui peut être traduite par la variance moyenne partagée entre la variable et ses items. Cette mesure doit être plus élevée que la variance partagée entre la variable et les autres variables. Schématiquement, on peut montrer dans la matrice de corrélation qui inclut les corrélations entre les construits dans les éléments de la partie gauche inférieure de la diagonale de la matrice, que toutes les valeurs de la racine carrée de l'AVE calculée pour chaque variable sont supérieures à toutes les valeurs des coefficients de corrélation de cette variable avec les autres variables. Comme le montre le tableau 72, l'ensemble des variables ont une racine carrée de l'AVE qui est supérieure à tous les coefficients de corrélation avec les autres variables. La validité discriminatoire de notre modèle est donc validée.

Tableau72 : Tableau des corrélations relatives entre les variables du modèle

Variables	AVE	Racine carrée de AVE	Ancrage Territorial	Concurrence	Culture et Valeurs	Relations avec les PP	Gouvernance	Cadre Institutionnel	Nature du Secteur	Pratiques RSE PP	Pratiques Société	Rôle de l'Etat	Rôle des ONG	Rôle des médias	Régulation	Saillance des PP	Stratégie
Ancrage	0,697	0,8349	1														
Concurrence	0,7546	0,8687	0,5733	1													
Culture et Valeurs	0,6951	0,8337	0,6696	0,4613	1												
Relations avec les PP	0,581	0,7622	0,6015	0,4706	0,5771	1											
Gouvernance	0,8008	0,8949	0,5763	0,4281	0,53	0,4112	1										
Institutions	0,5801	0,7616	0,4743	0,4655	0,495	0,5112	0,337	1									
Pratiques RSE Secteur	0,5364	0,7324	0,5893	0,6528	0,5584	0,529	0,5606	0,5776	1								
Pratiques PP	0,6189	0,7867	0,2996	0,2421	0,3675	0,3059	0,1732	0,3302	0,3425	1							
Pratiques Société	0,7819	0,8843	0,3488	0,3255	0,3781	0,3792	0,2194	0,3596	0,4023	0,821	1						
Rôle de l'Etat	0,6632	0,8144	0,414	0,4272	0,4739	0,3921	0,4189	0,471	0,464	0,1028	0,0866	1					
Rôle des ONG	0,8148	0,9027	0,4603	0,4128	0,3226	0,4155	0,3307	0,4732	0,4905	0,1323	0,2249	0,4196	1				
Rôle des médias	0,7651	0,8747	0,3878	0,4858	0,3581	0,3124	0,3464	0,52	0,4866	0,1513	0,2281	0,5432	0,5076	1			
Régulation	0,624	0,7899	0,625	0,5657	0,5623	0,6021	0,5202	0,5317	0,7115	0,2596	0,3081	0,4407	0,5782	0,3734	1		
Saillance des PP	0,6872	0,8290	0,5046	0,3999	0,3902	0,6021	0,4181	0,381	0,3799	0,1809	0,1748	0,2748	0,3616	0,1802	0,493	1	
Stratégie	0,5691	0,7544	0,7284	0,5033	0,5855	0,6139	0,5761	0,4765	0,5103	0,2167	0,2472	0,4123	0,4972	0,3111	0,6154	0,5099	1

5.2.3. La qualité du modèle structurel

Dans le cadre de l'approche PLS, la qualité du modèle structurel a besoin d'être évaluée. Il faut distinguer entre la qualité globale du modèle et la qualité de mesure pour chaque bloc de variables. D'une manière générale, la qualité du modèle de mesure peut être appréhendée sur la base de son pouvoir explicatif. Ce dernier est évalué par le coefficient de détermination (R^2) de Lohmöller (1989). Il correspond à la moyenne des coefficients de détermination observés sur les variables dépendantes, autrement dit la moyenne de la variance expliquée par les différentes variables. Dans le présent cas (R^2) = 0,499. Soit une moyenne de 50%. Ce qui est un niveau acceptable (Georges, 2002).

En ce qui concerne la qualité globale du modèle, elle est mesurée par l'indice d'adéquation GOF qui est obtenu sur la base de (R^2) des différentes variables, l'indice de la redondance et de la communalité. Selon Tenenhaus et al. (2005), l'indice GoF peut être obtenu par la formule suivante : $GoF = \sqrt{[(Moyenne (R^2)) \times Moyenne (Communalité)]}$. Dans le présent cas $GoF = 0,576$. Soit un indice supérieur à (0,30) représentant le seuil limite recommandé.

En ce qui la qualité de mesure pour chaque bloc de variable, elle a été examinée à la lumière des résultats de la procédure de Blindfolding sous SmartPLS (Wold, 1982). Le logiciel fournit les *cv-communality* (H^2) et *cv-redundancy* (F^2) pour chaque variable. La moyenne des indices H^2 mesure la qualité globale du modèle de mesure. La moyenne des indices de F^2 peut être utilisée pour mesurer la qualité globale du modèle structurel et ce pour chaque équation structurelle (Tenenhaus et al, 2005). Dans le présent cas, les moyennes des indices H^2 et F^2 sont respectivement de 0,676 et de 0,36. Elles sont supérieures à la valeur 0,30 considérée comme seuil limite pour ces deux indices (Tenenhaus et al, 2005).

De manière synthétique, Les conditions de validité et de fiabilité du modèle de recherche, des variables et leurs items et des échelles de mesure sont vérifiées. Les échelles de mesure sont fiables et homogènes, la validité convergente et discriminante et la validité globale du modèle structurel sont vérifiées. Par conséquent, le test des hypothèses de recherche et du modèle de recherche peuvent être effectués.

5.3. Test des hypothèses et du modèle de recherche

L'analyse de causalité s'appuie sur le modèle des équations structurelles. L'analyse a été menée en utilisant le logiciel SMARTPLS. L'approche PLS permet d'étudier simultanément plusieurs relations entre les variables. Le corps des hypothèses donne un modèle structurel construit autour de relations causales hypothétiques entre des variables. L'analyse de causalité emploie la méthode de calcul des paths coefficients (coefficients de régression) entre les variables.

5.3.1. Rappel des hypothèses et de la méthodologie de test

Comme présenté dans le tableau 74, les variables indépendantes ou explicatives du modèle sont structurées au niveau des quatre niveaux d'analyse :

- Les variables principales indépendantes sont « le cadre institutionnel de la RSE », « les relations avec les parties prenantes », « la nature du secteur d'activité et la stratégie de l'entreprise ». Chaque variable principale est influencée par des variables secondaires.
- La variable « stratégie RSE » est influencée par les deux autres variables principales « Cadre institutionnel de la RSE » et « Relations avec les PP ». A son tour elle influence les variables dépendantes.
- Les variables principales dépendantes ou expliquées sont les « Pratiques RSE vis-à-vis des PP » et « les pratiques RSE vis-à-vis de la société ».

L'ensemble des hypothèses de recherche, qui reprennent les relations causales entre ces différentes variables, est résumé dans le tableau 73. Ces hypothèses vont faire l'objet d'un test basé sur l'estimation du modèle structurel de manière itérative. Dans le modèle de mesure, les variables latentes sont estimées par des combinaisons linéaires de leurs items (indicateurs) pondérés. Dans le modèle structurel, les liens entre variables latentes (path coefficients ou Coefficients de régression linéaires) sont estimés par des régressions multiples entre l'ensemble des variables sélectionnées. Autrement dit, le test des hypothèses passe par l'estimation d'un modèle structurel reproduisant les relations supposées entre les variables latentes. La validation des hypothèses dépend fondamentalement de la significativité des relations structurelles obtenues.

Tableau 73: Synthèse des hypothèses de recherche

Niveau d'analyse	Variables	Hypothèse de niveau principal	Hypothèse de niveau secondaire
Cadre Institutionnel de la RSE	Cadre institutions de la RSE Rôle de l'Etat Rôle des ONG Rôle des médias	H1 : Les caractéristiques du cadre institutionnel influencent la stratégie de l'entreprise en matière de RSE.	H1a : L'Etat joue un rôle positif dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel favorable à la diffusion de la RSE H1b : Les ONG jouent un rôle positif dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel favorable à la diffusion de la RSE H1c : Les Médias influencent le cadre institutionnel de la diffusion de la RSE
Secteur d'activité	Nature du Secteur d'activité Régulation Concurrence	H2 : Les caractéristiques du secteur d'activité influencent la stratégie de l'entreprise en matière de RSE	H2a : La régulation influence la diffusion de la RSE H2b : La concurrence la diffusion de la RSE dans le secteur d'activité
Nature de l'entreprise	Stratégie RSE de l'entreprise Gouvernance Culture et Valeurs	H3 : La stratégie de l'entreprise détermine la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis des PP H4 : La stratégie de l'entreprise détermine la diffusion des pratiques RSE vis-à-vis de la société	H3a : Le mode de gouvernance de l'entreprise influence sa stratégie de diffusion des pratiques RSE H3b : La culture et les valeurs managériales de l'entreprise influencent les relations de l'entreprise avec ses PP.
Relations avec les PP	Relations avec les PP Saillance des PP Ancrage Territorial	H5 : Les relations de l'entreprise avec ses PP influence la stratégie RSE de l'entreprise	H5a : Le degré de saillance des PP influence les relations de l'entreprise avec ses PP H5b : L'ancrage territorial de l'entreprise renforce la saillance des PP
Variables modératrices	Age Taille Type d'activité	H6 : Les caractéristiques démographiques de l'entreprise, taille, âge, et activité modèrent l'influence de la stratégie de l'entreprise sur la diffusion des pratiques RSE.	H6a : L'âge de l'entreprise modère l'effet de la stratégie de l'entreprise sur la diffusion des pratiques RSE H6b : La taille de l'entreprise modère l'effet de la stratégie de l'entreprise sur la diffusion des pratiques RSE H6c : Le type d'activité de l'entreprise modère l'effet de la stratégie de l'entreprise sur la diffusion des pratiques RSE

Une simulation de type bootstrap est réalisée donc pour tester l'ensemble du modèle. Le nombre minimal d'itérations doit être supérieur à 200 (Tenenhaus et al, 2005) avec un nombre d'observations proche de la taille de l'échantillon (Marcoulides et Saunders, 2006). Néanmoins, afin d'obtenir un résultat statistique stable, il est préférable de fixer le nombre de réplifications de l'échantillonnage à plus de 500. En suivant les recommandations de Chin (1998), la technique bootstrapping (avec 600 échantillons) a été utilisée afin de tester la significativité statistique de chaque coefficient. L'objectif à ce niveau est la maximisation de la variance expliquée des variables latentes.

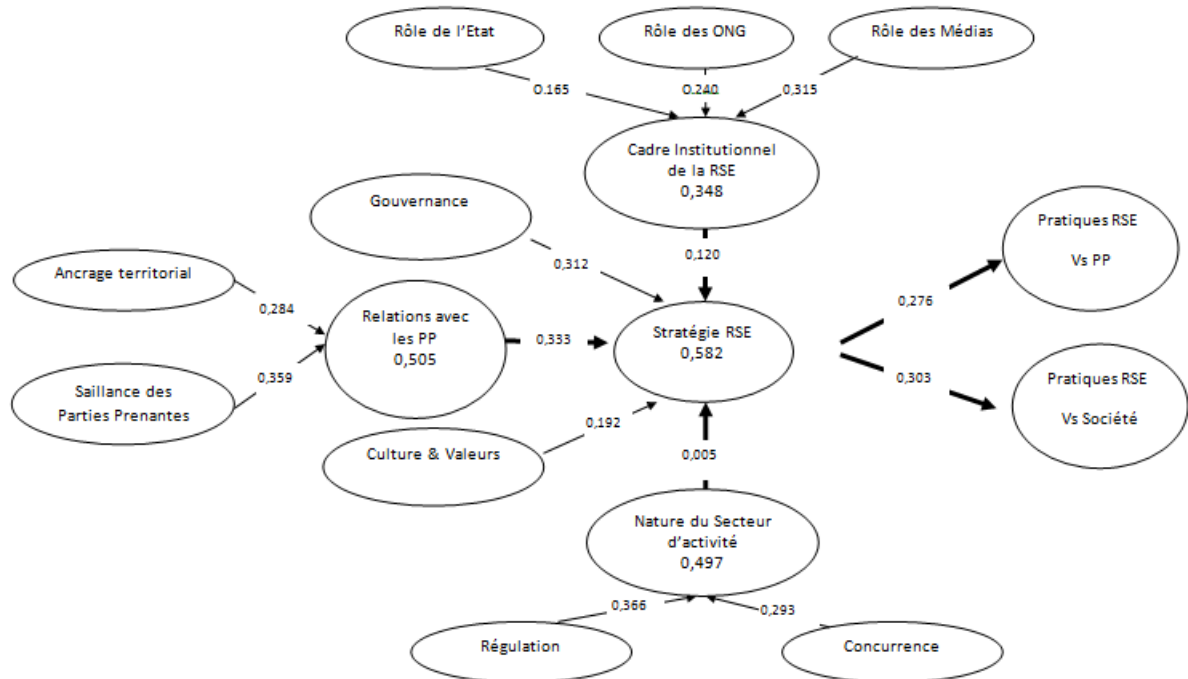
Sur le plan pratique et à travers l'application du logiciel Smart PLS, l'analyse des différentes (Path coefficients) pour dégager des résultats pertinents sur les relations entre les variables du modèle. A ce titre, Falk et Miller (1992) suggèrent qu'un « bon modèle » obtenu par la régression PLS doit présenter des coefficients de détermination supérieurs à 0.1. Quant à Chin (1998) il considère que pour pouvoir être considérés comme significatifs, les coefficients structurels standardisés devraient être au minimum égaux à 0,2, il suggère aussi, en cas de bootstrapping, le coefficient de T-Value ou T de Student qui doit être supérieur à 1,96 au seuil de 5%. C'est ce dernier choix qui a été retenu compte tenu du fait que la méthode du bootstrap, communément employée dans le cadre des recherches en Sciences de gestion.

Enfin, dans une deuxième étape confirmatoire, une analyse plus fine sur dix sous-échantillons identifiés de l'échantillon global (Régions, Type d'activité, Taille, Age, Cotation en bourse,...) permettra de mener une analyse comparative dans le but de confirmer d'éventuels effets de ces variables.

5.3.2. Analyse des relations structurelles et ajustement du modèle:

Les coefficients de corrélations (path coefficient) des relations entre les variables endogènes de différents niveaux d'une part et entre les valeurs endogènes et exogènes d'autre part, ont été estimés sous SMARTPLS. Les valeurs de ces coefficients et les valeurs de significativité (valeurs de T de Student) ont été reportées dans la figure 40.

Figure 40 : Résultats du test du modèle préliminaire



A la lumière de ces résultats, comme le montre le tableau....., une relation entre deux variables principales et deux relations entre deux variables secondaires et une variable principale ne présentent pas un niveau de significativité satisfaisant. Il s'agit de la relation entre « nature du secteur d'activité » et « stratégie RSE » d'une part et des relations « rôle de l'Etat » avec «Cadre institutionnel de la RSE » et « rôle des ONG » avec «Cadre institutionnel de la RSE ». Pour les autres relations entre les différentes variables, la valeur des coefficients de corrélation et les niveaux de significativité sont acceptables.

Les hypothèses H2 et H1a et H1b sont rejetées. Les autres hypothèses sont validées. La variable principale « Nature du secteur d'activité » malgré le taux de variance expliquée R2 de (49,7%) n'est pas corrélée avec la variable « Stratégie RSE ». En ce qui concerne les variables secondaires, la variable « Rôle de l'Etat » n'a pas une influence significative sur le cadre institutionnel de la RSE. Ce constat est une des premières conclusions de cette recherche qui sera analysée et interprétée plus en détail dans la section interprétation des résultats.

La revue de littérature, en particulier les apports de la TNI, a montré que les pressions institutionnelles sur l'entreprise émanent de l'environnement institutionnel et du champ

organisationnel (Dimaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977), ces pressions s'exercent de façon combinée et de ce fait il est probablement utile de tester le modèle à nouveau en intégrant les variables secondaires et leurs items du bloc de variable « nature du secteur d'activité » au sein du bloc de variables « cadre institutionnel de la RSE ». Ce choix est d'autant plus motivé du fait que le taux de variance expliqué R2 de la variable « cadre institutionnel de la RSE » n'est que de 34,8% ce qui laisse supposer que d'autres variables explicatives sont nécessaires pour améliorer le taux de variance expliqué de cette importante variable du modèle de recherche. Pour ce faire, il faut d'abord vérifier à nouveau la fiabilité des échelles de mesure en vérifiant, d'une part, les coefficients « loading » de la variable « cadre institutionnel de la RSE » avec les nouveaux items et, d'autre part, la fiabilité des éléments du modèle structurel après ce changement. En ce qui concerne les loadings des items, ils sont tous supérieurs au seuil acceptable de 0,6 qui a été retenu dans la méthodologie de recherche.

Tableau 74 : Fiabilité des items de la nouvelle variable « Cadre Institutionnel de la RSE »

Item	Cadre Institutionnel de la RSE (nouvelle variante)
FIT1	0,6963
FIT2	0,6773
FIT3	0,7248
FIT4	0,6398
FIT5	0,7431
FRS1	0,6159
FRS2	0,7007
FRS3	0,6924

Ensuite pour la fiabilité des éléments du modèle structurel, les différentes évaluations ont donné les valeurs illustrées sur le tableau N° 75. Ces valeurs sont satisfaisantes, en particulier :

- L'alpha de Cronbach est supérieur à 0,7 pour l'ensemble des variables
- La fiabilité composée de la variable « Cadre Institutionnel » s'est amélioré de 0,87 à 0,877 et celle de la variable « stratégie » de 0,85 à 0,879
- Le taux de variance expliquée R2 des construits « Cadre Institutionnel » s'est amélioré de 35% à 58%, et celui de la variable « Relations avec les PP » de 50,5% à 53,2% alors que celui de la variable « stratégie » s'est maintenu à 58%

Tableau 75: Validité et fiabilité des éléments du modèle structurel ajusté

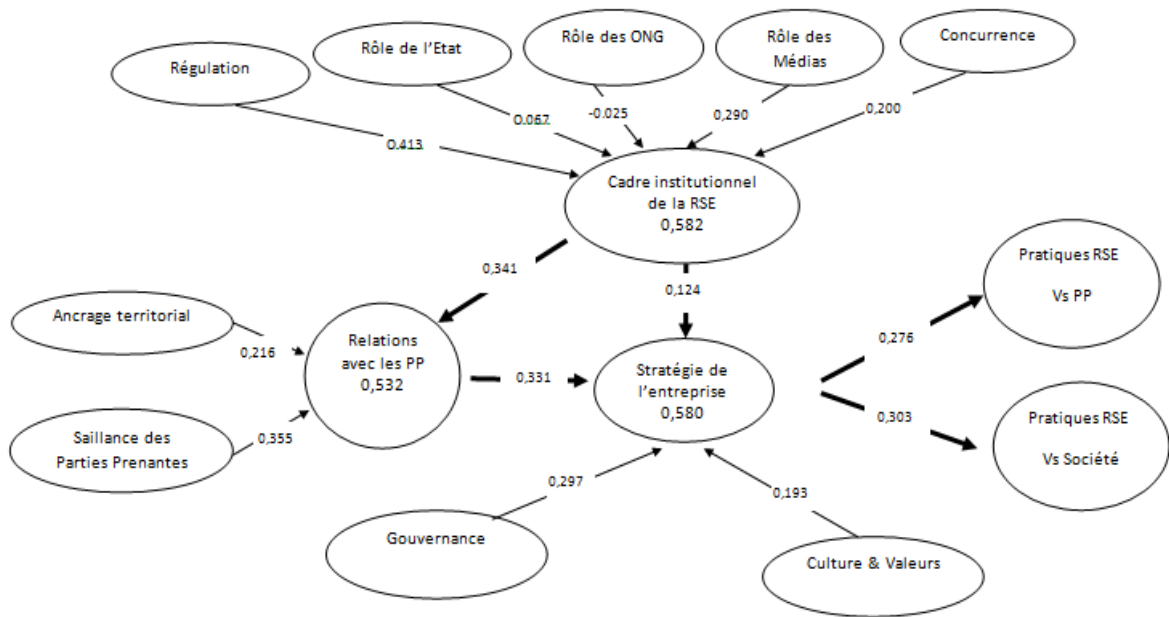
Variable / Construit	Fiabilité composée	R2	Alpha de Cronbach
Ancrage territorial	0,8775		0,7334
Concurrence	0,8251		0,703
Culture et Valeurs	0,872		0,7775
Relations avec les PP	0,8736	0,5319	0,8195
Cadre Institutionnel de la RSE	0,8772	0,5816	0,8408
Gouvernance	0,8894		0,7518
Pratiques PP	0,8914	0,0760	0,8521
Pratiques Société	0,9076	0,0918	0,8642
Rôle de l'Etat	0,7875		0,7636
Rôle des Médias	0,8671		0,6936
Rôle des ONG	0,8983		0,781
Régulation	0,8323		0,7181
Saillance des PP	0,8682		0,7722
Stratégie RSE	0,8793	0,580	0,8426

Par ailleurs, en ce qui concerne les relations structurelles, une nouvelle relation structurelle, ayant un coefficient de corrélation et un niveau de significativité satisfaisants, est observée à l'issue de la modélisation. Il s'agit de la relation entre la variable « Cadre Institutionnel de la RSE » et la variable « Relations avec les PP », Conformément à l'esprit de l'approche PLS, cette relation est intégrée dans le modèle de structurel, ce qui donne lieu à une nouvelle hypothèse, de surcroît validée, qui s'ajoute aux hypothèses de recherche :

H7 : le cadre institutionnel de la RSE influence les relations de l'entreprise avec ses PP

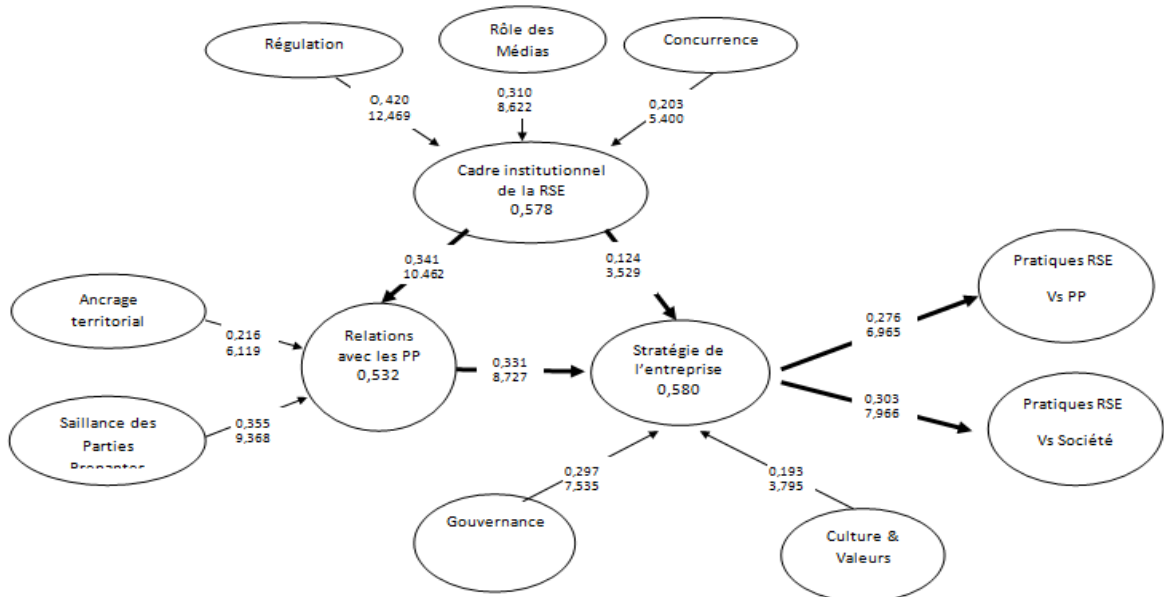
La figure 41 fournit une illustration du modèle ajusté

Figure 41 : Modèle structurel ajusté



Le modèle final ajusté est présenté à la figure 42. Il permet de formuler de façon plus précise et compléter les hypothèses de recherche. Sur le plan statistique, on observe une amélioration des corrélations entre les variables secondaire et les variables principales, d'une part ; et entre les 3 variables principales (Cadre institutionnel de la RSE, Relations avec les PP et Stratégie de l'entreprise) d'autre part. Le taux de variance expliquée R² s'est aussi amélioré pour les 3 variables principales.

Figure 42: Modèle structurel final



En guise de synthèse, le tableau 76 fournit l'ensemble des résultats des tests des hypothèses avant et après ajustement du modèle de recherche.

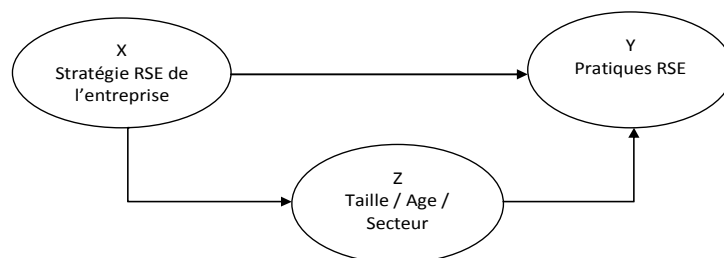
Tableau 76 : Résultats de test des hypothèses avant et après ajustement du modèle

Hypothèses	Corrélation (T de Student) avant ajustement	Corrélation (T de Student) après ajustement	Décision
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	0,120 (2,979)	0,121 (3,832)	Retenue
H1a : Rôle de l'Etat → Cadre Institutionnel	0,165 (1,005)	0,067 (0,798)	<i>Rejetée</i>
H1b : Rôle des ONG → Cadre Institutionnel	0,240 (5,410)	-0,025 (0,549)	<i>Rejetée</i>
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	0,315 (6,866)	0,290 (7,339)	Retenue
H1d : Effet de la concurrence → Cadre institutionnel		0,200 (4,898)	Retenue
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel		0,413 (10,958)	Retenue
H2 : Nature du Secteur d'activité → Stratégie RSE	0,005 (0,099)		<i>Rejetée</i>
H2a : Régulation → Nature du Secteur d'activité	Remplacée par H1e		
H2b : Concurrence → Nature du Secteur d'activité	remplacée par H1d		
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	0,276 (6,405)	0,276 (6,499)	Retenue
H4 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis de la société	0,303 (7,527)	0,303 (7,688)	Retenue
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	0,312 (8,141)	0,297 (8,051)	Retenue
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	0,192 (3,913)	0,193 (3,737)	Retenue
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	0,333 (8,061)	0,331 (8,496)	Retenue
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	0,359 (8,928)	0,355 (9,585)	Retenue
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	0,284 (7,938)	0,216 (6,418)	Retenue
H7 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	Nouvelle Hypothèse	0,341 (10,462)	Retenue

R2 de la variable « Cadre Institutionnel »	34,8%	58,2%	
R2 de la variable « Stratégie »	58,2%	58,0%	
R2 de la variable « Relations avec les PP »	50,5%	53,2%	

5.3.3. Test de l'effet modérateur des variables sociodémographiques

Trois variables ont souvent été étudiées dans la littérature sur la RSE. Il s'agit ici de vérifier l'effet des variables de taille (Waddock et Graves, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998), de l'âge (Roberts, 1992 ; Moore, 2001) et du secteur d'activité (Waddock et Graves, 1997 ; Seifert et al. 2001 sur la relation entre la stratégie de l'entreprise et ses pratiques RSE. L'effet modérateur n'est pas absolu et dépend des caractéristiques des entreprises étudiées (Ulmann, 1985 ; Waddock et Graves, 1997). Le principe d'une variable modératrice est de modifier la direction ou l'intensité de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron, Reuben et Kenny, David, 1986). Autrement dit, les variables indépendantes peuvent isolément avoir un effet différent de l'effet combiné avec la variable modératrice.



Il existe plusieurs techniques permettant de tester l'effet modérateur d'une variable¹⁶⁹. La méthode d'analyse multi-groupes pour les variables sociodémographiques a été privilégiée. Sur le plan pratique l'échantillon a été divisé en deux sous-groupes en se basant sur la médiane (Akermi et Roussel, 2003) pour éviter un biais de différence entre les deux sous-groupes (tableau 77). Ensuite, l'effet de la stratégie sur les pratiques RSE a été testé dans le cadre d'une nouvelle estimation du modèle structurel dans sa globalité pour chaque sous-groupe sous SMARTPLS. Pour tester l'effet modérateur, la différence de Khi-2 entre les deux sous-groupes est calculée. L'effet modérateur est vérifié lorsque cette différence est significative, d'autres facteurs sont examinés pour évaluer l'intensité de l'effet modérateur.

¹⁶⁹ Cf. chapitre 3

Tableau 77: Médianes de l'échantillon pour les variables sociodémographiques

	Age		Taille		Secteur	
	< 20 ans	>20	PME	GE	Industrie	Service
Nombre d'entreprises de chaque sous-groupe	74	77	62	89	75	76
Valeur médiane	20		200			

Effet modérateur de l'âge de l'entreprise :

L'hypothèse postule que l'âge de l'entreprise a un effet modérateur sur l'influence de la stratégie de l'entreprise sur les pratiques RSE qu'elle met en œuvre. Autrement dit plus l'entreprise est âgée, plus l'influence de la stratégie, sur la nature des pratiques, est forte. Pour tester cette hypothèse, l'échantillon est organisé en deux sous-groupes en se basant sur la médiane d'âge observée sur l'échantillon total. Le premier sous-groupe comprend 74 entreprises ayant un âge inférieur à 20 ans et le deuxième sous-groupe comprend 77 entreprises ayant un âge supérieur à 20 ans.

Tableau 78: résultat du test de l'effet modérateur de l'âge

Effet de l'âge	Moins de 20 ans	Plus de 20 ans	P - value	Diff de Khi-2
	Coef de régression	Coef de régression		
Stratégie → PPP	0,30	0,29	0,836	0,208*
Stratégie → PSO	0,35	0,32	0,642	0,466*

* : Non significatif au seuil de 5%.

Le test ne permet pas de conclure l'effet modérateur de l'âge des entreprises sur les pratiques RSE. La relation entre la stratégie d' l'entreprise et ses pratiques RSE est insensible à l'âge de l'entreprise.

Effet modérateur de la taille de l'entreprise :

En ce qui concerne la taille, l'hypothèse postule que la taille a un effet modérateur sur le type de pratiques RSE de l'entreprise. Plus l'entreprise est grande plus sa stratégie détermine ses pratiques RSE. Pour tester cette hypothèse, l'échantillon a été organisé en deux sous-groupes en se basant sur la médiane de 200 personnes observée sur l'échantillon total. Le premier sous-groupe comprend 62 petites et moyennes entreprises ayant une taille inférieure à 200 et le deuxième sous-groupe comprend 89 Grandes entreprises ayant une taille supérieure à 200.

Tableau 79: résultat du test de l'effet modérateur de la taille

Effet de la taille	Moins de 200 personnes	Plus de 200		Diff de Khi-2
	Coef de régression	Coef de régression	P - value	
Stratégie → PPP	0,30	0,29	0,835	0,208*
Stratégie → PSO	0,33	0,30	0,629	0,484*

* : Non significatif au seuil de 5%.

Le test ne permet pas de vérifier l'effet modérateur de la taille sur les pratiques RSE. La relation entre la stratégie et les pratiques RSE est insensible à la taille de l'entreprise.

Effet modérateur du type d'activité :

L'appartenance à tel ou tel secteur d'activité peut influencer la relation entre la stratégie RSE de l'entreprise et ses pratiques RSE. En fonction des spécificités de chaque secteur, l'effet peut être très variable. Du fait que d'autres caractéristiques comme l'intensité de la concurrence et le degré de régulation ou encore le dynamisme des associations professionnelles sont étudiés dans le cadre de la variable « cadre institutionnel de la RSE », l'étude ici se limite à étudier deux catégories de secteurs : les services et l'industrie, en reclassant les différents secteurs d'activités selon ces deux catégories. Ainsi 75 entreprises de l'échantillon appartiennent au secteur industriel et 76 entreprises appartiennent au secteur des services.

Tableau 80: résultat du test de l'effet modérateur du type d'activité

Effet du secteur d'activité	Industrie	Service		Diff de Khi-2
	Coef de régression	Coef de régression	P - value	
Stratégie → PPP	0,40	0,24	0,005	2,829*
Stratégie → PSO	0,51	0,19	0,000	5,623*

* : Significatif au seuil de 5%.

Le test permet de valider l'effet modérateur du type d'activité sur la relation entre la stratégie de l'entreprise et ses pratiques RSE. Pour les deux catégories de pratiques les coefficients de régression des deux sous-groupes sont plus élevés pour les entreprises industrielles que pour les entreprises de service. Par ailleurs la différence de khi-2 est plus importante dans les résultats du test de la relation stratégie / pratiques vis-à-vis de la société que pour le test stratégie/pratiques vis-à-vis des PP. L'effet modérateur de l'activité industrielle est donc

beaucoup plus important pour les pratiques RSE vis-à-vis de la société.

De façon synthétique, le test des hypothèses relatives aux effets modérateurs de la taille et de l'âge de l'entreprise n'a pas permis de mettre en évidence cet effet. Seul l'effet du type d'activité a été mis en évidence.

5.3.4. Test du modèle structurel au niveau des sous-groupes de l'échantillon

Pour réaliser une analyse confirmatoire plus fine et gérer l'effet de l'hétérogénéité éventuelle (Ringle, 2006) sur les résultats et les interprétations avec l'approche PLS, Wilson & Henseler (2007) recommandent de mener des analyses sur des sous-groupes de l'échantillon. La possibilité d'utiliser l'approche PLS sur des échantillons de faible taille ((Sosik & al, 2009) et la disponibilité des données récoltées lors de l'administration du questionnaire nous a encouragé à procéder à ces analyses en vue d'affiner nos résultats et notre explication du contexte de la recherche et ouvrir d'autres perspectives de recherche. Nous avons constitué les sous-groupes suivants :

- Entreprises Industrielles / entreprises de services : Influence du secteur d'activité sur le modèle structurel.
- Entreprises âgées de plus de 20 ans / entreprises âgées de moins de 20 ans : Influence de l'âge des entreprises sur le modèle structurel.
- PME / Grandes entreprises : Influence de la taille des entreprises sur le modèle structurel.
- Entreprises exportatrices / entreprises non exportatrices : Influence de l'export sur le modèle structurel.
- Entreprises certifiées et labélisées / entreprises non certifiées : Influence de la certification et de la labélisation sur le modèle structurel.
- Entreprises de la région de Casablanca / entreprises hors région de Casablanca : Influence de la région sur la structure du modèle.

Il n'était pas possible de constituer des sous-groupes pour les entreprises cotées à la bourse et celles qui ne le sont pas vu le faible nombre d'entreprises cotées de l'échantillon (30). Pour vérifier l'effet des 6 sous-groupes, ci-dessus, il faut tester les hypothèses et vérifier la significativité des relations selon les mêmes modalités de l'échantillon général. L'ensemble des résultats des tests des 6 sous-groupes sont regroupées dans le tableau 81.

Tableau 81: Synthèse des différents résultats de tests sur le modèle général et les modèles relatifs aux 6 sous-groupes

Hypothèses (R : Retenue / NR : Non Retenue)	Modèle Initial final	Industrie	Services	- 20 ans	+ 20 ans	-200 p	+200p	export	Non export	Certif.	Non Certif.	Casa	Hors Casa
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	R	NR	R	R	R	NR	R	R	R	R	R	R	R
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
H1d : Effet de la concurrence → Cadre institutionnel	R	R	R	R	R	NR	R	R	R	R	R	R	R
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R-	R	R
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
H4 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis de la société	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	R	R	R	NR	R	R	R	R	R	R	NR	R	NR
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	R	R	NR	R	R	R	R	R	R-	R	R	R	R
H7 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
R2 de la variable « Cadre Institutionnel »	58,2%	68,6%	63,7%	57%	64,9%	57,2%	57,8%	69,9%	54,4%	52,5%	72,8%	59,8%	59,1%
R2 de la variable « Stratégie »	58,0%	72,2%	64,8%	44,4%	70,8%	53,2%	58%	58,5%	65,9%	65,9%	66,7%	63,9%	49,1%
R2 de la variable « Relations avec les PP »	53,2%	65,6%	47,3%	46,8%	64,2%	49,5%	53,2%	63,2%	48,5%	49,6%	73%	47,4%	62,1%

Ainsi les effets suivants ne sont pas validés :

- L'effet du cadre institutionnel sur la stratégie RSE des entreprises industrielles et de petite taille
- L'effet de la concurrence sur le cadre institutionnel pour les entreprises de petite taille
- L'effet de la culture et des valeurs sur la stratégie RSE dans les entreprises de service et dans les entreprises non certifiées / labélisées
- L'effet de l'ancrage territorial sur les relations avec PP dans les entreprises de service.

Les variances expliquées sont nettement améliorées que dans le modèle structurel initial pour les sous-groupes suivants :

- Entreprises industrielles
- Entreprises âgées
- Entreprises exportatrices
- Entreprises non certifiées

5.4. Triangulation des résultats de la phase qualitative et de la phase quantitative

La triangulation consiste à confronter les résultats de l'étude quantitative avec l'étude qualitative (5.4.1), d'une part, et de tester les propositions de recherche issues de l'étude qualitative par le biais du même dispositif utilisé dans l'étude quantitative (5.4.2), d'autre part.

5.4.1. A la lumière des résultats de l'étude quantitative

Trois effets n'ont pas été validés dans l'étude quantitative : L'effet du rôle de l'Etat sur le cadre institutionnel, l'effet du rôle des ONG sur le cadre institutionnel et l'effet de la nature du secteur d'activité sur la stratégie RSE des entreprises.

S'agissant du rôle de l'Etat, Ce constat a été largement partagé par les responsables des quatre entreprises étudiées à la phase qualitative. Les 4 entreprises déplorent un manque de soutien de l'Etat en matière de RSE sur différentes questions comme les incitations et le contrôle effectif de la réglementation relative au sujet.

S'agissant du rôle des ONG, les entreprises B, C et D pointent du doigt l'absence d'associations qui au-delà de l'aspect revendicatif, elles peuvent porter avec l'entreprise des

projets de RSE. Cette situation est due aux manques de capacités et la faible professionnalisation des ONG.

S'agissant de l'effet de la nature du secteur d'activité sur la stratégie RSE des entreprises, cet effet n'est pas non plus mis en avant dans les quatre entreprises, la dynamique sectorielle en matière de RSE est en cours d'institutionnalisation. Les actions actuelles au sein des 3 secteurs étudiés dans la phase qualitative (Agroalimentaire, Banques et services de relation client) sont d'ordre mimétique, la RSE est en cours de normalisation par l'adoption de règles communes de comportement comme c'est le cas pour le secteur bancaire.

5.4.2. A la lumière des résultats de l'étude qualitative

Au niveau de l'étude qualitative nous avons suggérés quelques propositions de recherche issues des interactions entre les acteurs que nous reprenons ci-après :

P1 : Le cadre institutionnel renforce les relations de l'entreprise avec ses PP et influence sa stratégie RSE.

P2 : Les relations avec les PP influencent les effets des pressions institutionnelles sur la stratégie RSE de l'entreprise

P3 : la stratégie RSE joue un rôle médiateur entre les relations avec les PP et les pratiques RSE mises en œuvre.

P4 : La stratégie RSE de l'entreprise influence l'évolution du cadre institutionnel de la RSE

P5 : La stratégie RSE de l'entreprise déterminent la nature de ses relations avec ses PP

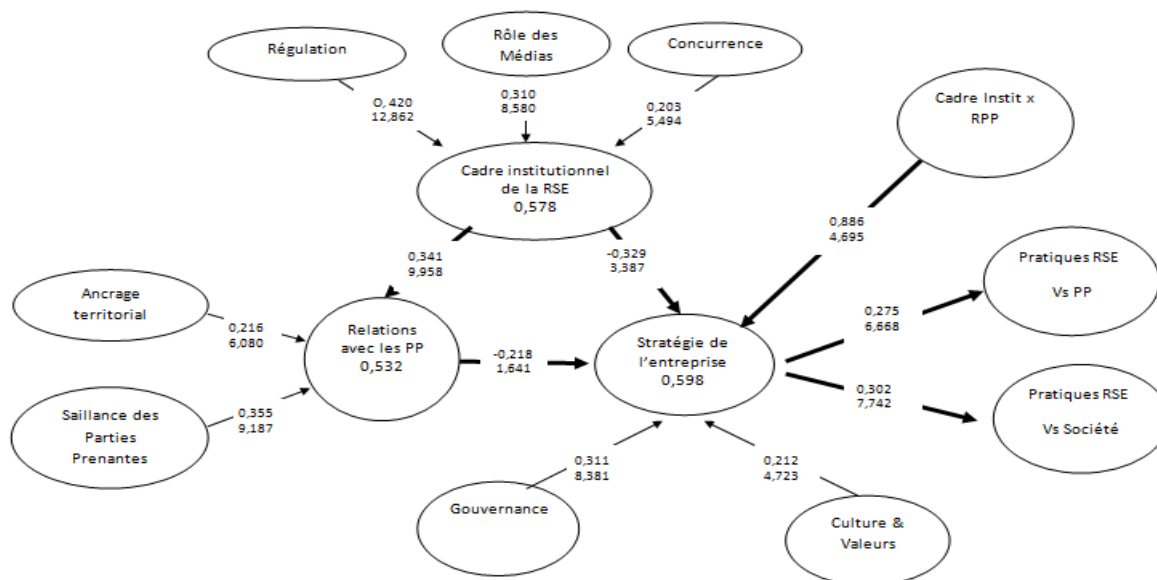
Pour tester les propositions, nous avons besoin de tester des variables de modération (pour P1 & P2) et mettre en évidence, d'autre part, un effet médiateurs (P3) au niveau des trois variables principales du modèle structurel (5.4.2.1) et vérifier les interactions entre ces variables (pour P4 & P5) en testant le modèle structurel inversé (5.4.2.2).

5.4.2.1. Test des variables modératrices et médiatrices

Proposition P1 : L'effet modérateur du cadre institutionnel

Pour tester la proposition P1, il est nécessaire de vérifier l'effet de la variable « cadre institutionnel de la RSE » sur la relation entre les variables « relations entre les PP » et la variable « stratégie RSE ». Pour ce faire, la méthode de multiplication des items des variables sous le logiciel SMART-PLS est utilisée. Elle permet de créer une nouvelle variable « Cadre Institutionnel x Relations avec les PP ». La relation entre cette variable et la variable « stratégie RSE de l'entreprise » est testée. Les résultats sont présentés à la figure 43.

Figure 43 : Modèle structurel testé avec l'effet modérateur de la variable « cadre institutionnel de la RSE » sur la relation entre « relations avec les PP » et « stratégie RSE »



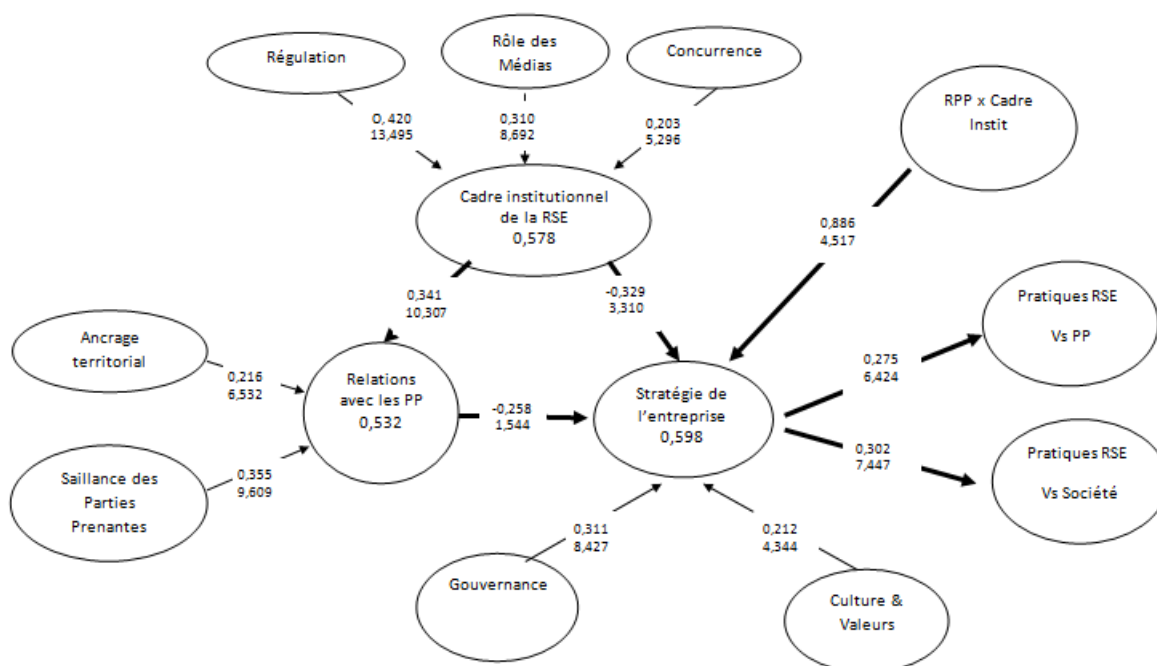
Le coefficient de corrélation (path-coefficient) et le T-value de la relation entre la variable « Cadre Institutionnel x Relations avec les PP » et la variable « stratégie RSE de l'entreprise » sont très significatifs ce qui démontre un effet modérateur significatif du cadre institutionnel de la RSE sur les relations entre la stratégie de l'entreprise et ses PP.

Proposition P2 : L'effet modérateur des relations avec les PP

Pour tester la proposition P2, il est nécessaire de vérifier l'effet de la variable « relations avec les PP » sur la relation entre la variable « cadre institutionnel de la RSE » sur la variable

« stratégie RSE de l'entreprise ». Pour ce faire, la méthode de multiplication des items des variables sous le logiciel SMART-PLS est utilisée. Elle permet de créer une nouvelle variable « Relations avec les PP x Cadre Institutionnel de la RSE ». La relation entre cette variable et la variable « stratégie RSE de l'entreprise » est testée. Les résultats sont présentés à la figure 44.

Figure 44: Modèle structurel testé avec l'effet modérateur de la variable « relations avec les PP » sur la relation entre « cadre institutionnel de la RSE » et « stratégie RSE »



Le coefficient de corrélation (path-coefficient) et le T-value de la relation entre la variable « Relations avec les PP x Cadre Institutionnel de la RSE » et la variable « stratégie RSE de l'entreprise » sont très significatifs, ce qui démontre un effet modérateur significatif des relations avec les PP sur le degré d'influence du cadre institutionnel sur la stratégie RSE de l'entreprise.

Proposition P3 : L'effet médiateur de la stratégie RSE

En ce qui concerne la proposition P3, il est à noter les relations significatives entre les variables « relations des PP » et « stratégie RSE de l'entreprise » d'une part et entre cette dernière et les deux variables dépendantes « pratiques RSE vis-à-vis des PP » et « pratiques RSE vis-à-vis Société » d'autre part. La première relation (8,727) est plus significative que la deuxième (6,965/7,965) ce qui permet d'établir un effet médiateur. La stratégie RSE joue un effet

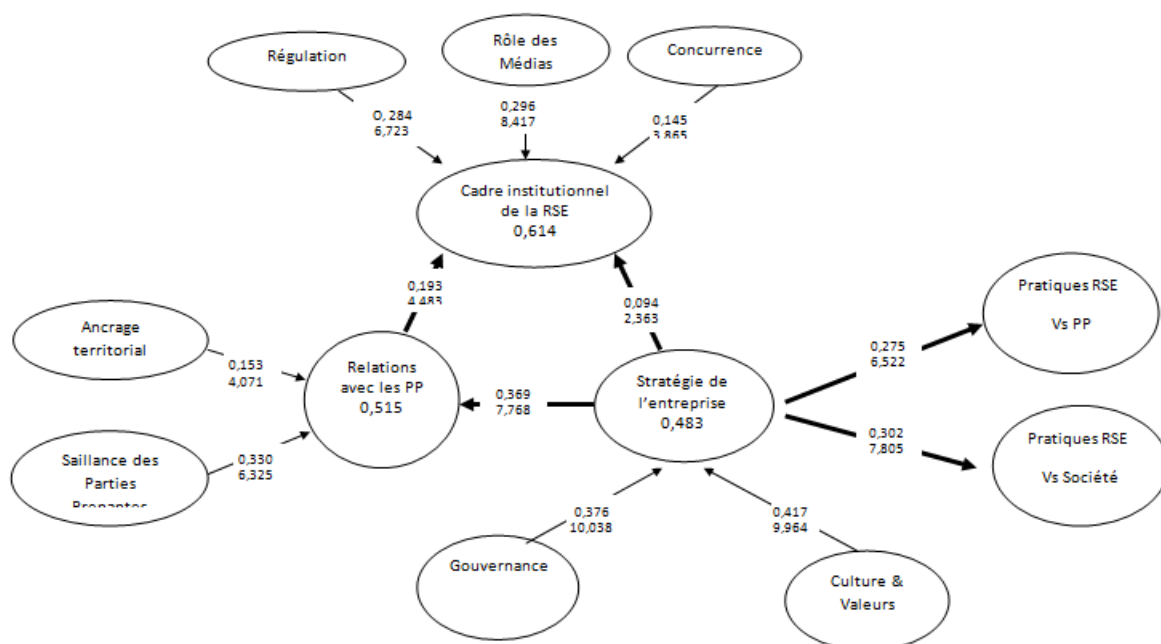
médiateur entre les attentes et demandes des parties prenantes et les pratiques mises en œuvre par l'entreprise.

5.4.2.2. Test du modèle inversé

En ce qui concerne les propositions P4 et P5, il est nécessaire d'inverser les relations causales entre les variables principales avant de tester à nouveau le modèle structurel. Il s'agit en effet de tester l'effet des choix de l'entreprise (stratégie RSE) sur le cadre institutionnel, d'une part et sur les relations avec les PP d'autre part. Ce nouveau modèle permet aussi de tester l'effet des relations avec les PP sur le cadre institutionnel de la RSE. Cela revient à examiner les effets dans une approche In-Out comme nous abordé dans la sous-section 1.1.4.2. Il s'agit d'examiner la diffusion de la RSE dans une perspective organisationnelle et de recherche de la pérennisation de la durabilité de l'entreprise. Une approche qui part du cœur de l'entreprise et cherche à reconnecter celle-ci avec la société.

Ainsi nous le modèle ci-après a été testé et fournit les résultats suivants (Figure 45):

Figure 45: Modèle structurel inversé au niveau des variables principales



Nous remarquons dans les résultats :

- Une augmentation de la variance expliquée de la variable « Cadre Institutionnel de la RSE »

- Des corrélations moins significatives entre la stratégie de l'entreprise et le cadre institutionnel d'une part et les relations avec les PP d'autre part.
- Une corrélation moins significative entre les relations avec les PP et le cadre institutionnel.

Proposition 4 : L'effet de la stratégie sur le cadre institutionnel : cet effet n'est pas significatif

Proposition P5 : L'effet de la stratégie sur les relations avec les PP : Cet effet est très significatif. L'influence mutuelle entre ces deux variables est très significative. Les relations avec les PP influencent la stratégie de l'entreprise autant que celle-ci influence les relations avec les PP.

L'effet des relations avec les PP sur le cadre institutionnel de la RSE : cet effet est significatif.

Maintenant que l'ensemble des éléments de l'étude quantitative sont présentés et que leurs résultats sont analysés, on passe à l'interprétation et à la discussion des résultats obtenus.

5.5. Interprétation et Discussion des résultats

Il s'agit d'interpréter les résultats des tests des hypothèses et du modèle structurel (5.5.1), ainsi que les résultats des tests du module au niveau des sous-groupes seront interprétés (5.5.2) pour enfin proposer le modèle explicatif de la diffusion de la RSE (5.5.3).

5.5.1. Résultats des tests du modèle structurel :

Les résultats des tests du modèle structurel et des hypothèses sont présentés dans le tableau 82. Ils peuvent être interprétés dans le contexte de la recherche à 3 niveaux :

- Au niveau des pratiques RSE des entreprises et de l'effet de la stratégie sur ces pratiques (5.5.1.1),
- Au niveau de l'effet du Cadre institutionnel et des relations avec les PP sur la stratégie RSE (5.5.1.2)
- Au niveau de l'effet des variables secondaires sur chaque variable principale, à savoir les effets de la concurrence, de la régulation et des médias sur le cadre institutionnel, ensuite l'effet de la saillance des PP et de l'ancrage territorial sur les relations avec les PP. enfin, l'effet de la gouvernance et de la culture et les valeurs sur les stratégies RSE des entreprises. (5.5.1.3).

Tableau 82: synthèse des résultats des tests des hypothèses de la recherche

Hypothèses	Décision
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	Retenue
H1a : Rôle de l'Etat → Cadre Institutionnel	Rejetée
H1b : Rôle des ONG → Cadre Institutionnel	Rejetée
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	Retenue
H1d : Effet de la concurrence → Cadre institutionnel	Retenue
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel	Retenue
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	Retenue
H4 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis de la société	Retenue
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	Retenue
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	Retenue
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	Retenue
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	Retenue
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	Retenue
H6a : effet modérateur de l'âge → relation stratégie/Pratiques RSE	Rejetée
H6b : effet modérateur de la taille → relation stratégie/Pratiques RSE	Rejetée
H6c : effet modérateur du type d'activité → relation stratégie/Pratiques RSE	Retenue
H7 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	Retenue
P1 : Effet modérateur du cadre institutionnel → Relation entre la stratégie et les PP	Retenue
P2 : Effet modérateur des relations avec les PP → relation cadre institutionnel et stratégie RSE	Retenue
P3 : Effet médiateur de stratégie RSE → entre les relations avec les PP et les pratiques RSE mises en œuvre.	Retenue
P4 : Stratégie RSE → Cadre institutionnel de la RSE	Rejetée
P5 : Stratégie RSE → Relations avec les PP	Retenue

5.5.1.1. Au niveau des pratiques RSE des entreprises

L'évaluation du niveau d'engagement, par famille de pratiques RSE, des entreprises étudiées montre que les pratiques d'ordre économique (vis-à-vis des clients) et les pratiques d'ordre social (vis-à-vis des employés) arrivent en tête. Elles sont suivies par les pratiques relatives à la promotion de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement et à la gouvernance. Les questions relatives au développement sociétal, à la protection de l'environnement et à la communication et le reporting RSE arrivent en fin de classement en termes d'engagement.

Les pratiques d'ordre économique couvrent les questions relatives aux intérêts des clients, à la loyauté des pratiques vis-à-vis des concurrents et des règles qui encadrent la concurrence et les pratiques des affaires. Les pratiques d'ordre social couvrent les questions relatives aux droits de l'Homme, aux relations de travail et aux conditions d'emploi. Elles semblent être prioritaires en termes d'action.

Il apparaît de ces résultats que la RSE revêt une dimension économique et sociale fondamentale qui se focalise sur les clients, les concurrents et les employés. Ce résultat converge avec celui de Malki (2010), qui a mis en exergue les dimensions économique et sociale de la RSE au Maroc et son lien avec la performance économique, et rejoint aussi les conclusions de M'Hamdi et Trid (2009) qui ont montré que les dirigeants reconnaissent les atouts économiques de la RSE. Il confirme aussi le constat de Attouch & Nia (2011) qui ont mis en évidence la limitation des actions de la RSE aux domaines ayant un impact direct sur la performance économique de court et moyen terme au niveau des entreprises de la chimie et parachimie cotées à la bourse de Casablanca. Enfin, si l'on considère que les entreprises labélisées par la CGEM, ce constat confirme la conclusion de Taoufik (2014) qui notant que ces entreprises s'orientent vers une démarche RSE en vue d'améliorer leur performance, de renforcer leur réputation et leur image et la recherche d'un avantage compétitif potentiel.

Hormis les pratiques RSE d'ordre économique et social, les pratiques RSE des entreprises étudiées se focalisent moyennement sur les questions relatives à la promotion de la RSE auprès des fournisseurs et celles relatives à la gouvernance. La revue de littérature n'a pas permis de relever des études spécifiques au contexte marocain traitant de la relation de ces questions avec la RSE. Toutefois l'analyse du cadre institutionnel de la RSE au Maroc a permis d'avancer quelques éléments pour expliquer le faible engagement dans des pratiques RSE relatives à la gouvernance et à la promotion de la RSE auprès des fournisseurs. En effet, les actions engagées

en matière de lutte contre la corruption, de régulation, de transparence commerciale, de réforme de la justice sont à un stade précoce et nécessitent un renforcement en vue d'accroître leur efficacité et leur effet sur le comportement des entreprises.

Par rapport aux pratiques relatives au développement sociétal, à la protection de l'environnement et à la transparence et à la communication, elles sont les moins ancrées dans les pratiques des entreprises. S'agissant de questions qui relèvent de l'environnement externe des entreprises, il y a lieu de noter qu'elles vont s'y intéresser en coopérant avec des PP et des institutions externes. Sur le volet sociétal, le rôle des ONG est fondamental alors que notre étude empirique n'a pas montré une influence significative de celles-ci sur le développement du cadre institutionnel de la RSE. Une autre explication réside dans le manque de moyens financiers pour engager des actions sociétales. Ce facteur a été avancé par Bourrakadi et Zouiten (2014) et également par Taoufik (2016)

Sur le volet environnemental, le rôle de l'Etat pour contrôler l'application des lois et règlements en la matière ou encore son rôle pour inciter les entreprises à s'engager en la matière est également fondamental. L'étude empirique a mis en évidence un effet non significatif de ce rôle sur le cadre institutionnel de la RSE. Il est donc normal que la dimension environnementale soit classée en dernier lieu et qu'elle soit plus le fait des contraintes légales et réglementaires lorsqu'elles existent (Attouch et Nia, 2011). Ce résultat confirme les résultats de Cherkaoui (2016) qui a trouvé que la dimension environnementale est la dimension la plus négligée dans les pratiques RSE des entreprises

Enfin, il faut souligner que le cadre institutionnel de la RSE au Maroc est en construction ce qui fait que les pratiques sont à un stade naissant ou en phase de demi-institutionnalisation au sens de Jamali & Mirshak (2007) et Kraatz et Block (2008). Ce cadre nécessite d'être renforcée. En attendant et malgré ces différents niveaux d'engagement, la RSE au Maroc se développe et couvre l'ensemble de ces questions. Le faible nombre d'entreprises labellisées RSE par la CGEM¹⁷⁰ ne reflète pas l'état de la diffusion de la RSE. Comme dans beaucoup de pays en développement, celle-ci est en pleine évolution et très étendue, même si elle a tendance à être moins formelle (Amaeshi et al, 2006). Les résultats ci-dessus sont partiellement en phase avec les études menées dans d'autres pays émergents ayant un cadre culturel similaire au

¹⁷⁰ Dans l'échantillon étudié 60 entreprises, parmi les 80 actuellement labellisées, sont inclus dans l'échantillon des 151 entreprises

Maroc comme la Malaisie ou le Liban. Dans le premier, deux dimensions de la RSE, à savoir les relations de travail et la participation de la communauté priment en matière d'engagement RSE des entreprises (Brohier-Meuter, 2010). Dans le second, la RSE est ancrée dans un mélange de motivations personnelles et religieuses, motivée par un altruisme spontané et prend une orientation philanthropique (Jamali et al, 2009).

Ainsi, en analysant ces différents résultats relatifs à la nature des pratiques, force est de constater une tendance de la préférence des entreprises pour des pratiques RSE explicites de RSE plus que les pratiques implicites au sens de Matten et Moon (2008), ce qui nous laisse dire que la RSE est un mélange de RSE explicite et implicite. L'interprétation des résultats du test des hypothèses du modèle peut apporter des explications plausibles à ce type de RSE engagée par les entreprises au Maroc.

S'agissant de l'influence de la stratégie sur les pratiques RSE :

Les pratiques RSE sont mesurées par deux variables « pratiques RSE vis-à-vis des PP » et « Pratiques RSE vis-à-vis de la Société ». Ces deux variables sont influencées par la variable « stratégie RSE ». Cependant la variable « Stratégie RSE » influence de façon plus significative les pratiques RSE orientées vers la société que celles orientées vers les PP. Rappelons que les items mesurés au niveau de la stratégie RSE couvrent la recherche d'un avantage compétitif, le développement de nouveaux marchés et produits, légitimer les activités et renforcer les liens avec les communautés. La stratégie RSE dans le contexte étudiée est plutôt un moyen un moyen de gérer les relations en interne et en externe en vue de décider des pratiques RSE. Pour certaines entreprises marocaines, il s'agit d'une stratégie réactive et bienveillante, parfois spontanée. Elle est le fruit d'un engagement moral des dirigeantes et nourri par un système de valeurs et une culture d'entreprise favorisant la philanthropie. Pour d'autres il s'agit d'une stratégie instrumentale qui vise à légitimer l'activité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes et à sécuriser l'accès à des ressources stratégiques conformément aux apports de Oliver (1991), Suchman (1995) et Scott (2001, 2008). Il est possible de qualifier la tendance actuelle globale en matière de stratégies RSE de superficielle vue la nature des pratiques et les niveaux d'engagement des entreprises (Capron et Quairel-lanoizelée, 2004).

Les pratiques RSE vis-à-vis des PP, qui sont plutôt déterminés par des facteurs internes (valeurs des dirigeants, saillance de certaines PP,..., etc.), sont moins influencées par les besoins stratégiques de l'entreprise ce qui laisse penser qu'il s'agit plutôt d'acquiescence et de compromis face aux exigences issues des PP sous l'effet de la saillance de ces dernières (Mitchell et al, 1997) et dans le cadre d'approches normative et instrumentale (Freeman, 2010; Oliver, 1991).

Les pratiques RSE vis-à-vis de la société, qui sont déterminées par des facteurs externes (engagement sociétal, protection de l'environnement, communication,..), sont le plus expliquées par les stratégies RSE des entreprises ce qui met en évidence des stratégies utilitaristes dans le sens où elles visent l'accroissement de la légitimité et l'acceptabilité sociétale (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983; Suchman, 1995). Les stratégies sociétales tendent à évoluer vers plus d'intégration (exemple de de l'entreprise A). Dans ce domaine plusieurs entreprises, notamment celles des secteurs industriels, participent aux cotés de l'Etat, voire seules, à améliorer le bien-être des communautés.). Leur niveau d'engagement peut être renforcé en améliorant l'effet du cadre institutionnel de la RSE. Ces résultats confirment les travaux, dans le contexte africain, de Frynas (2005) qui note que les pratiques RSE sont mises en œuvre par les firmes locales souvent pour venir en aide activement aux communautés environnantes. Ils sont aussi en phase avec le constat de Visser (2008) du fondement culturel et religieux de la RSE en Afrique. L'idée que les entreprises font partie de la société et qu'ils ont donc des responsabilités nationales et vis-à-vis des communautés, est bien établie dans la culture et l'histoire économique de nombreux pays africains (Visser et al, 2006). Toutefois il faut souligner que, malgré cette convergence en matière d'importance stratégique de la RSE vis-à-vis de la Société, les pratiques varient d'un contexte à l'autre. Les entreprises sont en co-apprentissage avec les populations locales et découvrent mutuellement les bonnes pratiques en matière d'engagement sociétal. Comme le soulignent Jamali et Neville (2011), elles ont des interprétations très divergentes et optent pour des pratiques très hétérogènes.

5.5.1.2. Au niveau des relations entre les variables principales :

Effet du cadre institutionnel sur la stratégie d'entreprise

Comme cela a été évoqué dans la revue de littérature, le cadre institutionnel influence la stratégie RSE. Ce cadre, issu du système d'affaires national et des dynamiques du champ

organisationnel, est un lieu de formation et de façonnage des pratiques RSE par différents processus d'institutionnalisation (Dimaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott et Meyer, 1994). Face aux pressions institutionnelles les entreprises marocaines se comportent exactement comme les entreprises dans d'autres pays en adoptant de façon isomorphe les pratiques RSE. Cet isomorphisme se déploie de façon mimétique, normative et coercitif du fait de l'influence de facteurs tels que les réglementations, les pratiques des concurrents, la régulation institutionnelle ou collective, l'effet des médias et donc de la visibilité au public (Griffin et Mahon, 1997 ; Moore, 2001). Les stratégies RSE des entreprises varient selon la nature des pressions et le contexte spécifique de chaque entreprise. Les résultats des analyses effectués au niveau du modèle structurel confirment l'effet des caractéristiques du cadre institutionnel (effets de la concurrence, de la régulation et des médias) sur les différents items représentatifs des préoccupations stratégiques des entreprises (recherche d'avantage comparatif, recherche de nouvelles opportunités d'affaires, légitimation des activités,.....). Ces résultats confirment donc que la diffusion et l'institutionnalisation de la RSE est déterminée par des processus beaucoup plus complexes que ce que certains auteurs identifient comme un mimétisme managérial et opportuniste (Quairel et Auberger 2005, Berger-Douce 2006).

Au vu des niveaux d'engagement dans les différents domaines de la RSE et l'absence d'un effet significatif du rôle de l'Etat, les entreprises privilégient des pratiques RSE explicites discrétionnaires, adoptées souvent de façon volontaire ou sous la pression des PP. Cette situation, comme le montre l'étude empirique, résulte de l'influence du cadre institutionnel de la RSE qui s'est construit par l'effet des mécanismes du marché, des dynamiques concurrentielles, de la normalisation du discours et des pratiques de la RSE et du rôle actif des médias. Ce cadre explique également, mais de façon limitée, les pratiques implicites car celles-ci ne reçoivent qu'une attention moindre du fait que l'exigence sociétale n'est pas forte (rôle non significatif des ONG) ou le respect de l'exigence légale n'est pas suffisamment vérifié par l'Etat (exemple des pratiques de protection de l'environnement).

Ces résultats mettent en évidence une situation paradoxale dans le sens où les caractéristiques du système d'affaires national au Maroc, notamment le rôle socio-économique de l'Etat et le renforcement récent du rôle de la société civile, devrait plutôt favoriser les pratiques RSE implicites comme dans le cas Européen (Whitely, 1999 ; Matten et Moon, 2008). Ainsi, la RSE observée est en grande partie explicite ayant des fondements solides dans le cadre institutionnel marocain qui fournit un pouvoir discrétionnaire aux acteurs privés de l'économie et des

marchés. Ces derniers profitent donc de la marge d'action laissée par l'incapacité de l'Etat (Matten et Crane, 2005).

Enfin il faut rappeler que la RSE au Maroc est dans une phase d'institutionnalisation, les pratiques de RSE commencent à se diffuser et acquièrent une certaine acceptation. Elles ont une histoire relativement courte et ne sont pas encore permanentes et stables en ce sens que les constituants du cadre institutionnel ne sont pas imbriqués dans un champ stable et homogène doté d'une compréhension partagée (Kraatz et Block, 2008). Ce cadre va évoluer dans le futur pour renforcer la nature actuelle de la RSE ou en changer quelques caractéristiques.

Effet des relations avec les PP sur la stratégie

Les relations avec les parties prenantes influencent significativement la stratégie RSE de l'entreprise. Cet effet dépend de la nature des relations qu'elle entretient avec ses PP. La nature de ces relations ne détermine pas uniquement la diffusion de la RSE mais également la nature des pratiques RSE mises en œuvre. Ce résultat converge avec les conclusions d'El Mazoudi (2016). Dans plusieurs pays en développement, y compris au Maroc, les pressions des grands donneurs d'ordre sont plus efficaces que la réglementation ou le contrôle de l'Etat pour persuader leurs fournisseurs à adopter des pratiques RSE. Les relations de pouvoir avec les clients par exemple poussent les entreprises à s'engager dans ce que Willmott (2011) appelle un « *travail institutionnel* » pour créer, maintenir, voire changer des institutions de la RSE (Lawrence & Suddaby, 2006). Dans notre étude, 38% d'entreprises travaillent pour un donneur d'ordre ce qui explique aussi l'importance de la saillance des clients dans la diffusion de la RSE. Des grands d'ordre marocains engagent des programmes structurés pour la mise à niveau de leurs fournisseur et sous-traitants, très souvent les exigences relatives aux aspects de conformité sociale (salaires payés, santé et sécurité au travail,..) sont introduites systématiquement dans les spécifications d'achat¹⁷¹.

L'entreprise marocaine adopte des pratiques RSE pour maintenir des relations équilibrées avec ses PP, en fonction de leur degré de saillance et en fonction des besoins stratégiques de l'entreprise. Ce résultat est en phase avec les conclusions d'Aguinis & Glavas (2012), dans leur analyse de la littérature sur les déterminants de la RSE, et converge avec la littérature générale sur les PP (Freeman, 2010; Michel et al, 1997 ; Rowley, 1997 ; Rodgers et Gago, 2004). Vue la

¹⁷¹ C'est le cas par exemple de l'OCP, l'ONCF,..etc.)

prépondérance de la dimension sociale de la RSE au Maroc, les PP comme les salariés et leurs représentants (délégués et syndicats) ont un effet important sur la diffusion de ce type de RSE. Ceci est en phase avec la conclusion de Taoufik (2014) qui confirme que les ressources humaines jouent un rôle important dans la prise en charge du contrôle de la politique RSE.

Effet du cadre institutionnel sur les relations avec les PP

Il s'agit ici d'un effet qui n'a pas été considéré dans le modèle préliminaire mais qui a été introduit à l'issue des premières modélisations. Cet effet, qui s'est révélé significatif, peut s'expliquer dans plusieurs cas. A titre d'exemple les relations de travail, l'existence du nouveau code de travail depuis 2004 et la pratique de plus en plus large de ce code ont énormément influencé les relations avec les employés et avec les syndicats. Un autre exemple c'est l'influence du cadre règlementaire et normative en matière de protection des consommateurs sur les relations entreprises/clients ou consommateurs (par exemple au niveau des secteurs télécoms, banques, Agro-alimentaire,...).

5.5.1.3. Au niveau de l'effet des variables secondaires sur les variables principales

Au niveau du cadre institutionnel :

Au niveau du cadre institutionnel il y a lieu de considérer d'une part les interactions avec les acteurs institutionnels comme l'Etat, les ONG, les médias, les praticiens de la RSE et d'autre part les interactions au sein du secteur d'activité plus proche de l'entreprise et qui est influencé par les dynamiques de régulation et de concurrence. Les caractéristiques du système d'affaires national, y compris celles des différents secteurs d'activité, déterminent la nature du cadre institutionnel de la RSE et les effets institutionnels qu'il induit. Ce constat est en phase avec celui de Taoufik (2016) qui note que le degré de connaissance et la posture managériale en matière de RSE des entreprises dépendent en grande partie des caractéristiques particulières du système économique et social marocain. C'est aussi en phase avec les résultats les constats de Jones (1995, 1999) qui stipule que le niveau de développement socio-économique, les politiques publiques, la réglementation, les normes, ainsi que la nature du secteur et les valeurs qu'il véhicule influencent la nature de la RSE adoptée par les entreprises. Selon Carroll (1991), le contexte change d'un secteur à l'autre et qu'il est incontournable d'en tenir compte. Les entreprises y établissent une reconnaissance mutuelle des normes de RSE, fruit de leur interdépendance et de leur partage d'une même conception de l'action légitime, du rôle et de la place de chacune d'elles (Fligstein, 1991 cité dans (Deephouse, 1996)). Cela est visible au

Maroc dans le secteur bancaire, le secteur pétrolier ou encore le secteur cimentier. La diffusion de la RSE se fait par un isomorphisme mimétique et normatif et par un apprentissage collectif. Dans ce type de secteur, où les entreprises ont besoin de légitimité, les entreprises sont plus innovantes dans la recherche de solutions et le secteur avec ses institutions leur offre un espace où elles développent une compréhension collective et des modèles communs pour l'élaboration des stratégies RSE (Wooten et Hoffman, 2008). L'ensemble des résultats de la présente étude converge avec plusieurs recherches confirmant empiriquement l'effet des caractéristiques institutionnels et du secteur d'activité (Waddock et Graves, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Balabanis et al. 1998 ; Mc Williams et Siegel, 2000 ; Moore, 2001 ; Ruf et al. 2001 ; Siefert et al, 2003, 2004 ; Rettab et al, 2009 ; Baird et al, 2012)

Ainsi, il nous est permis de constater qu'au Maroc, il manque une approche systématique, ciblée et coordonnée en matière de la RSE. Le cadre institutionnel semble être construit par le bas par l'action et les choix des acteurs, ce qui induit une variabilité importante d'un secteur à l'autre, alors qu'une logique d'ensemble par le haut semble manquer. Ceci rejoint le constat de l'insuffisance du rôle de l'Etat pour promouvoir un cadre institutionnel général de la RSE.

Enfin, l'effet des FMN n'a pas été testé. Le loading de cet item au niveau de la variable cadre institutionnel n'était pas significatif et ne présente pas, comme l'avons évalué ci-dessus, une validité suffisante.

Effet du rôle de l'Etat

Cet effet n'a pas été validé. Ce résultat confirme le constat d'autres auteurs qui considèrent que la RSE en Afrique est souvent conçue comme un moyen pour combler le déficit de l'action gouvernementale (Amaeshi et al, 2006; Frynas, 2005). Comme cela a été évoqué dans les études de cas, l'Etat au Maroc semble avoir mis en place une partie du cadre législatif mais n'anime pas ou peu les institutions favorisant la diffusion de la RSE. Une situation qui crée une incertitude pour les différents acteurs¹⁷² et ne les encourage pas à prendre des décisions en matière de RSE (Ivanova et Castellano, 2011). Il apparaît que la RSE au Maroc, à l'instar d'autres pays émergents, se présente comme une dynamique organisationnelle dans un espace interactif où l'Etat n'est pas encore suffisamment actif.

¹⁷² C'est le cas des entreprises qui n'appliquent pas des réglementations en matière de l'environnement ou en matière de législation du travail arguant du fait que la majorité ne le fait pas ou qu'il n'y a pas de contrôle..., etc.

Effet du rôle des ONG

Cet effet n'a pas aussi été validé. Les ONG participent à la mise en œuvre de nombreuses pratiques dans le domaine sociétal aux côtés des entreprises mais ne semblent avoir aucun effet sur le cadre institutionnel et donc sur la stratégie RSE des entreprises. On dirait qu'elles sont dans la mise en œuvre et ne sont pas actrices de la définition des choix de la RSE. Cela rejoint plusieurs affirmations des responsables RSE (renvoi page.....) interviewés durant notre étude qualitative. Les entreprises marocaines en effet peinent à trouver des ONG structurées et capables de mener la réflexion stratégique avec les entreprises autour de la RSE. Le développement des capacités des ONG reste un objectif crucial pour l'institutionnalisation de la RSE, les ONG peuvent enrichir le débat au niveau national sur la meilleure façon d'adopter la RSE (Doh et Guay, 2006). Elles peuvent aussi jouer aux côtés de l'Etat un rôle de garant et de contre-pouvoir permettant d'améliorer le comportement des entreprises et leurs modes de gouvernance (Naim, 2000). Les ONG sont pour plusieurs entreprises des PP qui légitiment les demandes des PP et notamment les communautés mais dans cette étude l'effet direct des ONG sur le cadre institutionnel n'est pas vérifié. Il est possible que leur action soit véhiculée à travers les relations des PP avec l'entreprise.

Effet de la régulation sur le cadre institutionnel :

Dans le modèle final, l'influence très significative de la régulation sur le cadre institutionnel de la RSE a été constatée. En effet plus le secteur d'activité est réglementé plus les institutions en faveur de la RSE se renforcent, la régulation impose des normes de conduite et de comportement qui contribuent à l'institutionnalisation de la RSE. La régulation peut être une régulation par les acteurs entre eux ce qui génère une coordination implicite des normes et facilite la diffusion des pratiques RSE. La régulation peut être aussi formelle et mise en œuvre de façon coercitive par un organisme dédié comme c'est le cas dans les secteurs libéralisés au Maroc (banque et assurances, télécoms, Audio-visuel, ...) ou dans les secteurs réglementés comme l'énergie ou la chimie. Dans ce dernier secteur, par exemple, Attouch et Nia (2011) ont mis en évidence l'aspect prépondérant de la RSE légale dans le sens où les entreprises sont sensibles à la dimension environnementale sous les contraintes réglementaires et les pressions de la société. Enfin la régulation de certaines activités exige la mise en place de conditions structurelles de travail et d'exercice du métier (il s'agit par exemple de secteurs ayant une intensité de main-d'œuvre, des impacts importants sur l'environnement, des enjeux lourds de

conformité, des risques sanitaires,...) qui dictent des normes de comportement aux entreprises (Allouche et al., 2005),

Effet de la concurrence sur le cadre institutionnel :

La concurrence influence significativement le cadre institutionnel de la RSE au Maroc. Elle pousse les entreprises, dans une perspective de survie, à satisfaire les exigences du marché et les demandes de leurs clients. Il s'agit, selon Lally (1998), Zutshi et Sohal (2004) et Reynaud (2006), de motivations économiques et de compétitivité (différenciation par rapport aux concurrents, réduction des barrières à l'entrée, amélioration de l'image de marque). Dans les secteurs très concurrentiels, les entreprises s'imitent et essaient de se différencier en matière de RSE allant jusqu'à instaurer des pratiques en commun dans une vision plus coopérative de la concurrence (Bodet et Lamarche, 2007), l'exemple des banques et des télécoms est encore une fois édifiant à cet égard. L'expérience du Maroc dans le domaine de la concurrence est récente dans le sens où la prise en compte des règles de la concurrence et des modalités de sa régulation n'a émergé que dans les 20 dernières années¹⁷³. Même si ces modalités ne sont pas pleinement opérationnelles, les entreprises tiennent compte de la dynamique concurrentielle dans leur processus de décision. Les résultats de cette recherche viennent contribuer à la mise en évidence de la concurrence comme étant un des déterminants de la RSE ignoré pendant longtemps par la littérature éthique et utilitariste sur la RSE.

Effet des médias sur le cadre institutionnel

Les médias ont un effet significatif sur le façonnage du cadre institutionnel. Ce résultat confirme la position de Van Parijs (1991) qui suggère que la recherche d'une image attrayante auprès des clients conduit à l'adoption de pratiques de RSE. Ces pratiques contribuent, par le biais de la médiatisation, à diffuser des effets de réputation ou de notoriété. Les médias en s'appuyant sur ce besoin de médiatisation, exercent un pouvoir de surveillance des entreprises opérant dans des secteurs qui souffrent d'une image de marque vis-à-vis de l'opinion publique qui les pousse à chercher plus que d'autres à légitimer leurs activités (licence to operate) en s'engageant à réduire leurs externalités négatives. Au Maroc, la libéralisation du champ audio-visuel et l'effet des réformes sus mentionnées a donné un élan considérable à l'action des médias qui relayent tout incident ou toute dérive aux principes de la responsabilité.

¹⁷³ Le conseil de la concurrence a été créé en 1998.

Au-delà de ces effets, les médias jouent, au Maroc, un rôle dans l'institutionnalisation de la RSE dans le sens où la communication véhiculée autour des pratiques RSE crée des isomorphismes mimétiques et normatifs qui poussent les entreprises, du moins d'un même secteur d'activité, à adopter les mêmes pratiques. Les médias permettent ainsi de réduire ou d'augmenter les risques de réputation mais aussi les possibilités de conflits avec les parties prenantes.

Au niveau des relations avec les PP

Effet de la saillance des PP :

Les résultats de l'étude confirment largement les conclusions de la revue de littérature, la saillance des parties prenantes influence de façon importante les relations des entreprises à leurs parties prenantes (Freeman, 1984, Mitchell et al, 1997). Les éléments de cette saillance sont le pouvoir des PP, la légitimité et l'urgence de leurs demandes. Les parties prenantes gagnent en légitimité et arrivent de plus en plus à se mobiliser vis-à-vis des entreprises. Les médias (considérées souvent comme PP également) jouent un rôle important dans cette mobilisation et relayent au niveau institutionnel les demandes des PP. L'effet des médias, d'ailleurs, sur le cadre institutionnel de la RSE a été vérifié.

Effet de l'ancrage territorial sur les PP

L'effet de l'ancrage territorial sur les relations avec les PP est significatif. Comme l'explique Berger-Douce (2008), l'ancrage territorial est déterminant pour les décisions RSE de l'entreprise. L'entreprise y puise ses ressources et ses compétences et fournit en contrepartie, à travers la RSE, une valeur ajoutée et une compétitivité au territoire (Zadeck, 2006). Plus l'entreprise est ancrée, plus l'interdépendance avec ses parties prenantes se renforce. L'exemple des entreprises minières comme l'OCP est éloquent à ce sujet (Croset, 2013). Ces entreprises ont besoin d'un ancrage important fruit d'une légitimité acquise auprès des PP. Les relations qu'elles entretiennent avec leurs PP sont de plus en plus riches, interactives, fructueuses lorsque leur ancrage territorial est fort ; ces entreprises deviennent interdépendantes avec leurs territoires.

Au niveau de la stratégie d'entreprises :

A ce stade de l'interprétation des résultats, il s'agit de discuter l'effet sur la stratégie RSE des deux variables secondaires retenues à savoir la gouvernance et la culture et valeurs des managers.

Effet de la gouvernance

La gouvernance, pour rappel, est l'ensemble des principes et des règles qui dirigent et limitent les actions des dirigeants Perez (2009). Dans cette étude, une relation significative est observée entre le mode de gouvernance et la stratégie RSE de l'entreprise. En d'autres termes plus l'entreprise est bien gouvernée plus sa stratégie RSE est consistante et aboutit à des pratiques RSE. Les résultats de cette étude montrent que les pratiques RSE adoptées sont le fruit de stratégie RSE encouragée et promue par une gouvernance d'entreprise qui donne un pouvoir discrétionnaire aux Managers. Labaronne et Ben Abdelkader (2008) ont mis en exergue, dans les pays du Maghreb, des difficultés organisationnelles, en termes de gouvernance et de culture managériale, qui peuvent présenter des freins à la RSE. Ils estiment que le système de contrôle externe et interne de l'entreprise est souvent fondé sur des relations interpersonnelles et informelles ce qui limite l'action des managers. Ceci peut expliquer le fait que les pratiques RSE portant sur les questions de gouvernance bénéficient d'un intérêt moyen mais cette position devrait être relativisée compte tenu de la nature du cadre institutionnel de la RSE qui promeut plus l'initiative que la conformité comme discuté ci-dessus.

Effet de la culture et des valeurs

L'effet de la culture et des valeurs au sein des entreprises marocaines sur la stratégie RSE est vérifié. Il s'agit d'un effet significatif qui émane d'une approche personnalisée de la RSE (Jamali et al, 2009). Cette approche vient compenser le manque d'institutionnalisation dans le sens où la RSE est catalysée, entre autres, par les valeurs des managers et la culture de l'entreprise (Schott-Seraudie et al, 2008). La RSE observée dans les entreprises marocaines, comme c'est le cas de plusieurs pays en développement, émane d'un engagement spontané issu d'un sentiment de bienveillance. Ce résultat est en ligne avec plusieurs travaux, dans d'autres pays, qui ont démontré que les motivations personnelles et religieuses influencent incontestablement l'action des managers (Acquier, Gond, Igalens, 2011).

En guise de synthèse, il est possible de conclure que dans un cadre institutionnel de la RSE, construit par les mécanismes du marché et les initiatives des acteurs et peu coordonné par

l'Etat, la RSE au Maroc se diffuse autour de la relation centrale entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette relation est influencée, d'une part, par la saillance des parties prenantes et de l'ancrage territorial de l'entreprise, et d'autre part, par la stratégie utilitariste de l'entreprise et les considérations éthiques et normatives. Les pratiques RSE vis-à-vis des PP traduisent les visions et valeurs ou les convictions personnelles des dirigeants de l'entreprise sans nécessairement donner lieu à une démarche stratégique ou proactive. Ces résultats convergent avec d'autres travaux stipulant que la RSE, dans les pays en développement, est plutôt adaptative (Boiral et Jolly, 1992 ; Amara et Bensebaa, 2009). Les pratiques RSE d'ordre sociétal émergent comme des choix d'aller au-delà la recherche de la légitimité et de l'acceptabilité sociétale, vers une intégration stratégique de la RSE.

Au niveau des variables sociodémographiques

Les résultats des tests des hypothèses relatives aux effets modérateurs de la taille et de l'âge de l'entreprise n'a pas permis de mettre en évidence ces effets. Seul l'effet du type d'activité a été mis en évidence.

En ce qui concerne l'âge, il faut rappeler que l'hétérogénéité de la distribution des entreprises de l'échantillon n'est pas statistiquement significative (la moitié des entreprises de l'échantillon a un âge qui ne dépasse pas 20 ans et seules 4 entreprises de l'échantillon sont centenaires). Ce biais éventuel peut expliquer l'inexistence de cet effet sera pris en compte dans l'évaluation de l'effet de l'âge.

En ce qui concerne la taille, le choix du nombre d'employés comme indicateur de taille peut expliquer le résultat, en effet la taille doit être relativisée avec le chiffre d'affaires ou tout autre agrégat financier qui reflète l'ampleur de la taille des activités de l'entreprise.

En ce qui concerne le type d'activité, le résultat converge avec la revue de littérature. Un large consensus existe entre les chercheurs sur l'effet modérateur du secteur d'activité sur la diffusion de la RSE. Cette diffusion est expliqué par la tendance à la similarité (DiMaggio, 1988), les pressions institutionnelles émanant du secteur (DiMaggio et Powell, 1991) ou encore le développement de valeurs et de culture RSE propres au secteur d'activité (Morgan et al, 1997).

5.5.2. Affinements théoriques

L'intérêt à ce niveau est de discuter, d'une part, les hypothèses rejetées dans certains sous-groupes (5.1.2.1) et, d'autre part, les effets de modération et médiation (5.1.2.2). L'objectif est d'affiner et d'améliorer le pouvoir explicatif du modèle conceptuel de la recherche.

5.5.2.1. Hypothèses rejetées au niveau des sous-groupes

Les tests réalisés au niveau des sous-groupes du modèle structurel a permis de mettre en évidence le rejet de certaines hypothèses qui étaient pourtant validées au niveau de l'échantillon global. Le tableau 90 reprend ces hypothèses.

Tableau 83: synthèse des hypothèses rejetées dans les sous-groupes

Hypothèse rejetée	Sous-groupe
Cadre institutionnel de la RSE → Stratégie RSE	Petite taille Industrie
Concurrence → Cadre Institutionnel de la RSE	Petite taille
Culture et Valeurs → Stratégie RSE	Entreprises de < 20 ans Non certifiées Hors Casablanca
Ancrage territorial → Relations avec les PP	Services

S'agissant de l'effet du cadre institutionnel sur la stratégie RSE :

Au niveau des entreprises de petite taille :

L'effet du cadre institutionnel sur la définition de la stratégie RSE a très peu été mis en lumière dans la littérature sur la RSE dans les PME. Selon plusieurs études, l'engagement dans la RSE des PME est avant tout dû aux valeurs personnelles du dirigeant (Murillo & Lozano, 2006 ; Perrini & Minoja, 2008 ; Jenkins, 2004 ; Russo & Tencati, 2009). La RSE dans les PME est perçue comme un devoir moral, une obligation de respecter et de satisfaire les besoins des PP et de rendre en retour à la communauté (Benaïcha, 2012).

Au niveau de l'industrie :

Dans l'Industrie force est de constater que cet état de fait n'est pas en phase avec ce qui a été souvent évoqué dans la littérature. Les industries, ayant souvent des externalités négatives, sont soumises à des pressions institutionnelles qui les poussent à réduire ces externalités et à

légitimer leurs activités (obtention d'une licence à opérer) (Graves & Waddock, 1994 ; Allouche et al, 2005). Si cette situation n'est pas reproduite au niveau de l'échantillon de cette étude, c'est plutôt à expliquer au niveau du cadre institutionnel lui-même qui reste limité et peu développé.

S'agissant de l'effet de la concurrence sur le cadre institutionnel de la RSE :

Au niveau des entreprises de petite taille:

Les pratiques RSE des PME restent insensibles à la concurrence puisque cet effet n'est reçu que faiblement via le cadre institutionnel. Les PME pâtissent d'un manque, de temps, d'information et de ressources pour instaurer la RSE (Shrivastava, 1995 ; Gherib, 2009) et de standards professionnels inexistantes ou faiblement imposés (Berger-Douce, 2006) qui peuvent assurer la transmission des pratiques RSE. Le levier essentiel de l'action en PME est la décision du dirigeant, cela limite la transmission de la RSE par des processus normatifs ou mimétiques issues de pressions concurrentielles (Quairel-Lanoizelée, 2011)

S'agissant de l'effet de la culture et des valeurs sur la stratégie RSE :

Au niveau des entreprises jeunes (de moins de 20 ans) :

Ce constat peut s'expliquer par le manque de maturité organisationnelle qui ne permet pas de développer une culture suffisante pour l'adoption de la RSE par voie normative. L'âge, quant à lui, a été identifié comme déterminant de la capacité d'action de l'entreprise en matière de RSE vis-à-vis des pressions institutionnelles. Plusieurs recherches récentes par exemple (Bonouni, 2011) et (Rettab et al, 2009). Ces recherches mettent en avant le fait que plus l'âge s'accroît plus l'engagement RSE est fort.

Au niveau des entreprises non certifiées :

L'absence de système de management ou de démarche de progrès au niveau de ce sous-groupe n'est pas en faveur d'une culture et de valeurs de la RSE. Ces démarches permettent en effet de construire une culture d'entreprise et mettent à contribution les valeurs des managers pour une prise en compte des attentes des parties prenantes et des principes de la RSE.

Au niveau des entreprises en dehors de la région de Casablanca

Compte tenu de l'implantation de la CGEM et de son dynamisme (actions de promotion de la RSE, club RSE,...) à Casablanca induit peu de dynamisme hors Casa, de plus en termes d'activités RSE, de partage, de communication ce qui se fait à Casa est énorme, les valeurs et la culture de la RSE sont plus portées et visibles par les entreprises à Casablanca¹⁷⁴.

S'agissant de l'effet de l'ancrage territorial sur les relations avec les PP dans les entreprises de service :

Au niveau des entreprises de service :

Au niveau des entreprises de services, le point d'attache avec leurs territoires est très souvent leurs employés et leurs clients (Zimmermann, 2005). Dans plusieurs secteurs des services, ces entreprises sont logées dans des bureaux et sans externalités négatives visibles, l'entreprise de service n'est pas très exposé aux communautés et n'est pas obligé très souvent de légitimer ses activités auprès de la communauté.

L'ensemble de ces résultats renforce l'aspect contingent de la RSE. Qu'il s'agisse du secteur d'activité, de la taille, de l'âge, du mode de management de l'entreprise et la nature des relations qu'elle développe au niveau des territoires où elle est installée, la RSE suit différents canaux de diffusion. Ainsi la diffusion peut se faire au travers des relations avec les PP, sous l'effet des pressions institutionnelles ou tout simplement par choix interne délibéré et totalement volontaire des managers de l'entreprise.

5.5.2.2. Effet des variables modératrices et médiatrices

S'agissant de l'effet modérateur du cadre institutionnel

L'effet modérateur significatif du cadre institutionnel de la RSE entre les relations avec les PP et la stratégie RSE de l'entreprise a été mis en évidence. La nature des relations que l'entreprise entretient avec ses PP est influencée par les caractéristiques du cadre institutionnel où ces relations sont nouées. A titre d'exemple la saillance des parties prenantes va augmenter si au niveau du cadre institutionnel les médias soutiennent leurs demandes. Les demandes des clients seront renforcées si un processus de régulation existe. Les demandes des PP peuvent être légitimées d'avantage lorsque le cadre institutionnel promeut ces demandes et inversement, les PP peuvent être influencées par les acteurs institutionnels mais peuvent aussi

¹⁷⁴ 90% des entreprises labélisées RSE par la CGEM sont installées dans la région de Casablanca

former des coalitions avec eux pour adresser des pressions plus fortes à l'entreprise. Plus les relations entre les PP et les institutions sont denses, plus les entreprises sont soumises à une attention accrue de multiples PP. (Driscoll et Starik (2004 ; Rowley, 1997 ; Mitchell et al, 1997 ; Wolfe et Putler, 2002). Les PP peuvent ainsi interagir, coopérer et former des alliances ou des coalitions avec d'autres PP et en particulier des PP qui agissent au niveau du cadre institutionnel comme les ONG (Frooman, 1999). Cet effet converge aussi avec la proposition de Campbell (2007) relative à l'effet des conditions institutionnelles, comme il les a appelées, sur le dialogue entre l'entreprise et ses PP. Enfin cet effet confirme le constat de Chih et al. (2010) qui prévoit qu'un cadre légal développé permet de se prémunir contre les dérives d'irresponsabilité des managers vis-à-vis des PP.

S'agissant de l'effet modérateur des relations avec les PP

Il existe un effet modérateur significatif des relations avec les PP sur le degré d'influence du cadre institutionnel sur la stratégie RSE de l'entreprise. La collaboration avec les entreprises du même secteur ou avec des fournisseurs conduisent au développement de pratiques et de normes de RSE qui permettent d'enrichir le cadre institutionnel. L'entreprise en collaborant avec des ses pairs, avec des ONG et au travers son activisme au niveau d'une association professionnelle et la communication RSE avec ses PP peut faire évoluer l'environnement normatif et influencer le cadre institutionnel de la RSE pour servir ses intérêts (campbell, 2007 ; Oliver 1991)

S'agissant de l'effet médiateur de la stratégie RSE

La littérature institutionnelle est souvent silencieuse quant aux variables médiatrices. Dans notre revue de littérature nous n'avons pas relevé d'études sur la RSE mobilisant la TNI et qui intègre des variables médiatrices. Peut-être cela est dû à la nature mêmes des forces institutionnelles, qualifiées de pressions et qui doivent donc s'exercer directement sur les organisations. Dans la revue des articles sur la RSE menée par Aguinis & Glavas (2012) sur les déterminants de la RSE, Seulement 7% des études dans les 17 revues spécialisées ont exploré des effets médiateurs. Cependant, ces études ont plutôt étudié les effets médiateurs entre les pratiques RSE et la PSE. Ainsi les effets médiateurs entre la RSE et la PSE de variables comme les ressources intangibles de l'entreprise ou les interprétations managériales de la RSE ont été mis en évidence. Dans notre cas L'effet constaté est un effet médiateur entre les demandes des PP et les pratiques RSE. Dans ce sens l'entreprise arbitre entre les demandes de ses PP et ses propres intérêts stratégiques avant de décider de telle ou telle pratique RSE. Cela rejoint la

nature utilitariste de la RSE envers les PP ou encore la dimension normative et éthique qui fait que les managers vont décider d'accéder partiellement ou totalement aux demandes des PP.

S'agissant de l'effet de la stratégie RSE sur le cadre institutionnel de la RSE

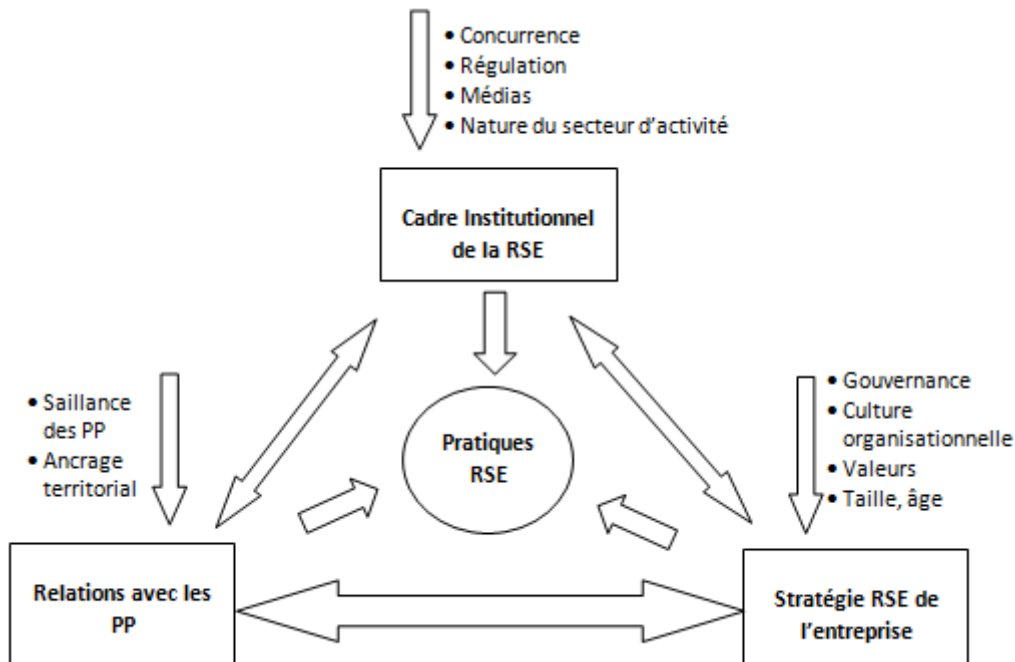
Cet effet n'a pas été validé sur l'échantillon étudié. Ce résultat est logique étant donné que la stratégie RSE de l'entreprise est centrée sur les PP, l'intégration stratégique de la RSE se fait au niveau des pratiques sociétales qui sont en cours dans un stade naissant. L'entreprise marocaine n'a pas encore atteint un stade où elle utilise sa stratégie RSE pour influencer le cadre institutionnel ou le manipuler, les stratégies RSE sont en grande partie faites d'acquiescence et de compromis.

S'agissant de l'effet de la stratégie RSE sur les relations avec les PP

Comme cela a été discuté ci-dessus, les relations avec les parties prenantes influencent significativement la stratégie RSE de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise marocaine met en œuvre des pratiques RSE pour maintenir des relations équilibrées avec ses PP, en fonction de leur degré de saillance et en fonction des besoins stratégiques de l'entreprise (Aguinis & Glavas, 2012). La stratégie RSE et les pratiques RSE envers les PP qui en découlent augmentent encore la saillance des PP et leur permet de renforcer leur dialogue avec l'entreprise. Les interactions avec les PP en termes de communication et d'information s'en trouvent renforcées. Ainsi d'une simple prise en compte des demandes et attentes des PP, les relations avec les PP évoluent vers une co-création et un partage de la valeur (Porter & Kramer, 2012)

A la lumière de ses affinements, la diffusion de la RSE est le résultat non seulement des effets directs des pressions institutionnels, des demandes des parties prenantes ou encore de la nature de l'entreprise et de ses besoins stratégiques, mais d'un ensemble d'interactions multiniveaux. En fonction du secteur d'activité et de la nature des relations avec les PP, ces interactions transmettent à l'entreprise les effets du système d'affaires national, des normes et des dynamiques sectorielles et de la saillance des PP. L'entreprise arbitre entre ces effets et ses propres intérêts stratégiques pour adopter les pratiques RSE. La qualité de la gouvernance et du management de l'entreprise joue un rôle central dans la nature de cet arbitrage. La figure 46 illustre de façon synthétique le modèle de diffusion de la RSE validé dans la présente étude. L'intensité de chaque flèche varie d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à une autre.

Figure 46: Modèle de diffusion de la RSE



Ce modèle tridimensionnel permet de considérer plusieurs situations en fonction du contexte de diffusion de la RSE en vue d'expliquer l'aspect contingent du comportement de l'entreprise. Si l'on considère le cadre institutionnel, deux cas de figures peuvent être considérés, un cadre donnant lieu à des fortes pressions institutionnelles ou un cadre donnant lieu à des faibles pressions institutionnelles. Si l'on considère les relations avec les PP, ces relations peuvent générer des fortes demandes des PP ou des faibles demandes. Enfin, si l'on considère la stratégie RSE de l'entreprise, cette stratégie peut être intégrée ou superficielle. Pour expliquer les différentes situations de diffusion de la RSE et la nature de la RSE qu'elles génèrent, nous reprenons dans la dernière partie de ce chapitre, le modèle de diffusion institutionnelle de Scott (2008) et la classification des réponses des entreprises proposée par Oliver (1991) pour proposer une matrice explicative de la diffusion de la RSE.

5.5.3. Vers une superposition des modèles de diffusion de la RSE

Les entreprises marocaines subissent les pressions institutionnelles auxquelles elles doivent réagir, d'une part, et des demandes et des attentes des parties prenantes qu'elles doivent prendre en compte d'autre part. Dans la littérature néo-institutionnelle les auteurs ont développé différentes explications des comportements des entreprises et dans les théories des PP les auteurs ont également expliqué l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de ses PP et ce qui motive les réponses qu'elles apportent aux demandes et aux attentes de ces PP. Nous avons expliqué tout au long de cette recherche les facteurs qui déterminent les pratiques des

entreprises vis-à-vis de ces pressions et de ces demandes. Ainsi la diffusion de la RSE est déterminée par des facteurs liés au Cadre institutionnel de la RSE, aux relations avec les PP et la stratégie RSE de l'entreprise. Les résultats de l'étude empirique suggèrent une relation entreprise /PP qui est centrale dans l'ensemble du dispositif de diffusion de la RSE. Cette relation va au-delà des seules relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, régies par des aspects de saillance et d'ancrage de l'entreprise, pour servir de véhicule pour l'institutionnalisation de la RSE dans le cadre d'une approche Out-In.

A l'issue de la triangulation entre les études qualitative et quantitative, il a été relevé que les entreprises exercent aussi de l'influence envers les PP et les institutions à des degrés relativement différents. La nature du modèle de recherche et sa cohérence d'ensemble poussent à constater que la dynamique d'institutionnalisation out-In de la RSE est combinée avec une dynamique In-Out. Il existe un effet combiné des institutions et des PP sur les comportements des entreprises au Maroc. Les intensités de ces effets sont très variables en fonction de différents paramètres qui ont été considérés lors de l'analyse des résultats des tests des modèles des sous-groupes. Si dans certains cas l'intensité des relations avec les PP est importante du fait de la saillance et de l'ancrage de l'entreprise, les institutions peuvent être moins dynamiques et l'inverse se produit dans d'autres cas. L'effet médiateur de la stratégie complète et renforce cet effet combiné, selon le cas où l'entreprise adopte une stratégie RSE substantielle et intégrée ou une stratégie superficielle ou symbolique (Gond & Igalens, 2008 cité dans (Berger-Douce, 2011)

Les deux dynamiques soulignées ci-dessus se rapprochent de ce que Visser (2011) qualifie de RSE 1.0 et RSE 2.0 par analogie au domaine informatique. Pour Visser, qui a étudié la RSE dans les pays en développement, la RSE 1.0 est une dynamique de contenu et de communication sur ce que l'entreprise fait en matière de RSE, alors que la RSE 2.0 est une dynamique où la RSE devient une composante de l'ADN de l'entreprise dans le sens où elle devient stratégiquement intégrée. Dans la continuité de cette approche et en reprenant le modèle de Scott (2008) il est possible, à partir du modèle conceptuel de cette recherche, de proposer une matrice explicative de la diffusion de la RSE qui présente différentes combinaisons des dynamiques de diffusion de la RSE en se basant sur trois dimensions :

- La stratégie RSE de l'entreprise : intégrée ou superficielle
- L'intensité du cadre institutionnel de la RSE : Forte ou faible
- L'intensité des demandes des PP : Forte ou faible

Ainsi en fonction de la configuration de ces trois dimensions, la RSE va se diffuser selon 4 leviers :

- Dans le cas où la stratégie RSE de l'entreprise substantielle / intégrée, les leviers de diffusion seraient : L'innovation, la socialisation, l'interprétation et l'invention (5.5.3.1).
- Dans le cas où la stratégie RSE est superficielle / symbolique, les leviers de diffusion seraient : les incitations/sanctions, l'imposition, la négociation et la diffusion (5.5.3.2)

5.5.3.1. La diffusion de la RSE en cas de Stratégie substantielle et intégrée de l'entreprise

En fonction de l'intensité du cadre institutionnel de la RSE et de la saillance des parties prenantes, d'une part, et de la nature de la stratégie RSE de l'entreprise qui sera considérée comme substantielle et intégrée dans ce cas, d'autre part, 4 leviers de diffusion de la RSE peuvent être observés :

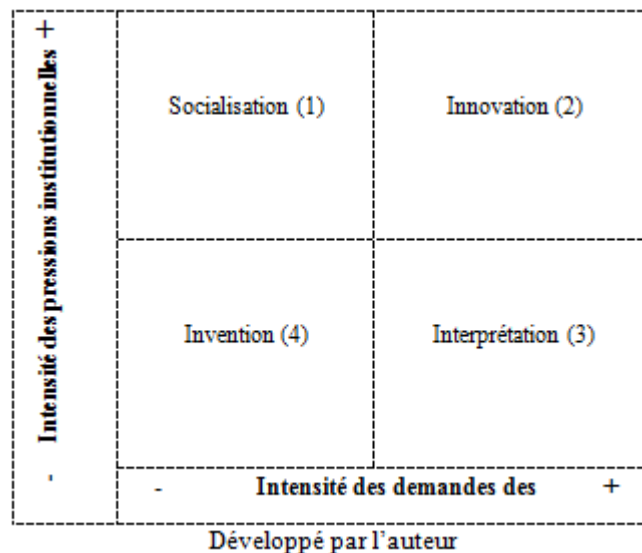
(1) Socialisation : Il s'agit du cas où les pressions institutionnelles sont intenses et les demandes des PP sont faibles. La stratégie RSE de l'entreprise lui permet de renforcer ses relations avec la société. Elle lui permet d'intégrer des questions sociétales, elle contribue aux cotés des institutions à leur apporter des solutions.

(2) Innovation : Il s'agit du cas où les pressions institutionnelles sont intenses et les demandes des PP sont fortes. L'entreprise développe et intègre des innovations sociétales dans le cadre de sa stratégie RSE. Pour limiter les contraintes posées par l'effet combiné et important des pressions institutionnelles et des demandes des PP, ces innovations lui permettent de transformer des contraintes en opportunités.

(3) Interprétation : Il s'agit du cas où les pressions institutionnelles sont faibles et les demandes des PP sont fortes. Dans le cadre de sa stratégie RSE, l'entreprise interprète les demandes et les attentes de ses PP et les anticipe au bénéfice de ses objectifs stratégiques.

(4) Invention : Il s'agit du cas où les pressions institutionnelles sont faibles et les demandes des PP sont faibles. L'entreprise procédera, les faibles pressions externes, à l'invention de pratiques RSE volontaires et discrétionnaires souvent philanthropiques.

Figure 47 : Matrice de diffusion de la RSE dans le cas d'une stratégie RSE intégrée



5.5.3.2. La diffusion de la RSE en cas de Stratégie superficielle et symbolique de l'entreprise :

Dans le cas, d'une part, d'une stratégie RSE superficielle, où l'entreprise considère la RSE sous un angle extérieur avec une approche de la RSE peu profonde et sans lien avec l'activité de l'entreprise et, d'autre part, en fonction de l'intensité des pressions du cadre institutionnel et de la saillance des PP, quatre leviers de diffusion peuvent être observés :

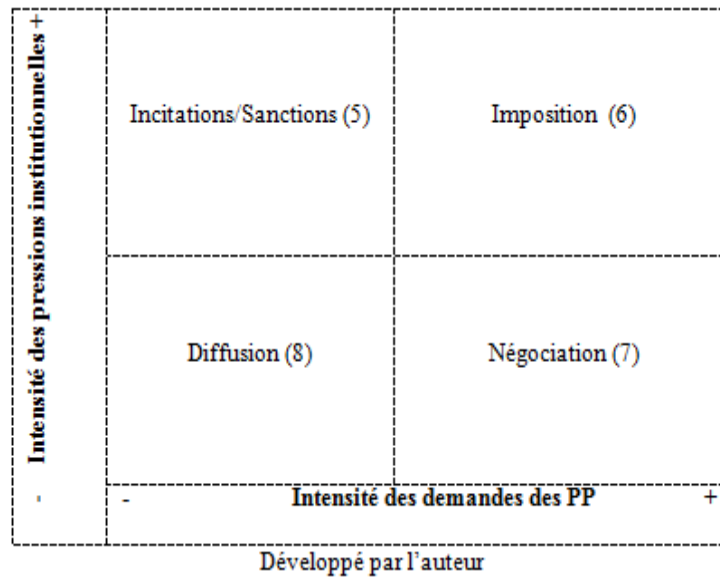
(5) Incitations/sanctions : Il s'agit du cas où les pressions institutionnelles sont intenses et les demandes des PP sont faibles. L'entreprise va subir principalement les pressions du cadre institutionnel et adoptera une stratégie d'acquiescence en contrepartie d'incitations et/ou en évitant le risque de subir des sanctions

(6) Imposition : Il s'agit du cas où les pressions institutionnelles sont intenses et les demandes des PP sont fortes. L'entreprise cède aux demandes des PP. Ces dernières, compte tenu de leur saillance, lui imposent d'engager des pratiques RSE.

(7) Négociation : Il s'agit du cas où les pressions institutionnelles sont faibles et les demandes des PP sont fortes. L'entreprise va engager des négociations avec ses PP et essaiera d'aboutir à un compromis qui tient compte de ses propres intérêts.

(8) Diffusion : Il s'agit du cas où les pressions institutionnelles sont faibles et les demandes des PP sont faibles. L'entreprise se contente de la diffusion des pratiques RSE existantes (bonnes pratiques) et de façon volontaire.

Figure 48: Matrice de diffusion de la RSE dans le cas d'une stratégie RSE superficielle



5.5.4. Implications pratiques pour la diffusion de la RSE au Maroc

Les managers des secteurs public et privé doivent être conscients de l'importance des institutions fortes de la RSE et de PP actives pour inciter et accompagner les entreprises dans des démarches RSE. Ce niveau optimal de collaboration entre les institutions, les PP et l'entreprise permettra d'aller vers une RSE intégrée créatrice de valeur et qui permet de capter toutes les opportunités de développement. A titre d'exemple l'économie verte, l'entrepreneuriat social sont autant de thématiques où l'entreprise a besoin de nouveaux modèles économiques. Dans ces nouveaux modèles, le succès est tributaire de l'action combinée et concertée des différents acteurs. De façon pratique et à partir des résultats de ce travail de recherche, des pistes d'action peuvent d'ores et déjà être mises en avant, il s'agit de :

Au niveau du cadre institutionnel

L'analyse de l'évolution du cadre institutionnel, d'une part, et la nature de la RSE observée, d'autre part, reflète une situation paradoxale au Maroc. D'une part le poids de l'Etat et l'ensemble des réformes engagées font que ce cadre se rapproche du cadre européen et, d'autre part, les pratiques RSE sont plutôt explicites et produites par les interactions inter-organisationnelles et la discrétion managériale ce qui est plutôt proche de ce qui observé dans le cadre Américain. Au vue du poids de l'Etat, la RSE devrait être plus implicite qu'implicite. Il semble donc que les différentes actions de l'Etat manquent d'effets de transmission au niveau des entreprises. Dans ce sens, le cadre institutionnel de la RSE doit être renforcé par un rôle plus proactif de l'Etat qui doit commencer par l'opérationnalisation du cadre réglementaire

existant et le développement d'un cadre incitatif notamment dans le domaine de l'environnement¹⁷⁵.

Au niveau du rôle de l'Etat

L'effort consenti par l'Etat pour réformer les cadres législatif et socio-économique semble ne pas avoir un effet sur la diffusion de la RSE. Ce qui nous a fait dire dans la sous-section précédente que l'Etat met en place le cadre institutionnel de la RSE mais ne l'anime pas. C'est pourquoi l'Etat doit revoir le fonctionnement et la gouvernance des dispositifs d'institutionnalisation de la RSE. L'Etat peut intervenir selon deux approches : l'incitation ou la coercition.

- L'incitation doit offrir des outils ou instruments publics. Il doit lancer des initiatives, comme par exemple en matière de reporting ou encore de bilan carbone, pour aider les entreprises à bâtir des pratiques de RSE et à leur offrir des instruments de pilotage. Même s'ils peuvent ne pas être obligatoires, ces directives offrent des grilles d'analyse pour les entreprises sur la manière dont elles peuvent mettre en œuvre la RSE. Ils contribuent à définir le type de pratiques RSE et ils encouragent leur diffusion.
- La coercition permet à l'Etat d'imposer certaines pratiques par le contrôle effectif des réglementations qui couvrent déjà des fragments de règles RSE (Conditions d'emploi, gouvernance, environnement ou encore les intérêts des consommateurs). En outre, l'Etat doit adopter et mettre en œuvre des textes spécifiques en faveur de la diffusion de la RSE comme les textes permettant le déploiement de la stratégie nationale de développement durable, ceux relatif à la fiscalité verte, ..., etc.

Au global, l'Etat doit mettre en œuvre un mélange d'actions et un mix de moyens visant un équilibre entre l'engagement volontaire des entreprises et les mesures obligatoires. Dans ce sens, en plus du travail d'intégration des principes de la RSE dans plusieurs textes, il faut s'inspirer des démarches européennes en adoptant des leviers de diffusion de la RSE. Après avoir constitutionalisé le DD, dans la constitution de 2011, l'enjeu aujourd'hui pour le Maroc est de passer à un stade plus avancé en adoptant des livres blancs, des stratégies d'encouragement et des plans d'action RSE. Il serait aussi opportun de nommer un

¹⁷⁵ A l'heure de la finalisation de la rédaction de cette thèse, Maroc PME (www.marocpme.ma) a annoncé la mise en place de fonds d'appui pour les PME pour les aider à réaliser des programmes d'efficacité énergétique et du bilan carbone.

ambassadeur de la RSE et/ou désigner une entité publique pour coordonner la RSE, et créer des instances de dialogue multipartites. Enfin, il serait aussi judicieux d'inscrire la RSE dans les lois relatives aux différentes déclarations et au reporting, à l'investissement socialement responsable, à la gestion de certains secteurs industriels ou à la gestion des gaz à effet de serre par exemple¹⁷⁶.

L'Etat doit aussi s'assurer d'un contrôle effectif de l'application de ces textes, décentraliser ce rôle et doter les entités, en charge, des moyens humains et financiers nécessaires¹⁷⁷. En résumé, ces actions permettront d'apporter plus de confiance dans le dispositif institutionnel en faveur de la RSE chez les acteurs. Au niveau des entreprises, cette confiance est déterminante pour la posture managériale vis-à-vis de la RSE.

Enfin, l'Etat doit réévaluer les possibilités de contribution des entreprises à des initiatives sociétales comme l'INDH. Des budgets conséquents ont été consacrés à la création de projets sociaux et d'activités génératrices de revenus pour les communautés locales. Dans le domaine sociétal, plusieurs entreprises, notamment celles des secteurs industriels, participent aux côtés de l'Etat, voire seules, à améliorer le bien-être des communautés. Leur niveau d'engagement peut être renforcé en améliorant le cadre de gouvernance des projets dans ce domaine. Par exemple, les entreprises auraient pu y être associées dans le cadre de démarches RSE ce qui a l'avantage de surmonter l'indisponibilité de moyens financiers présentée comme un frein à la diffusion de la RSE. Le nouveau dispositif de gouvernance territorial basé sur un pouvoir élargi aux mains des régions peut être activé dans ce sens, il reste à définir les modalités d'association des acteurs économiques privés.

Au niveau des mécanismes de coordination et de contrôle

Notre étude a montré que les mécanismes du marché, à savoir la concurrence, la régulation et l'autorégulation sectorielle, sont plus efficaces dans la transmission des effets institutionnels de diffusion de la RSE, il convient que l'Etat les renforce grâce à sa capacité d'influence, de régulation et d'arbitrage. Les chantiers de refonte du dispositif de concurrence, l'amélioration du climat des affaires et notamment la lutte contre la corruption et la réforme de la justice,

¹⁷⁶ En décembre 2016 le département a lancé un appel à manifestation d'intérêts pour choisir un consultant en vue de proposer une stratégie nationale relative au marché Carbone.

¹⁷⁷ A titre d'exemple, pour environ 200.000 entreprises, il y a moins de 1000 inspecteurs de travail dans tout le Maroc pour s'assurer de l'application de la législation du travail.

l'accès aux marchés et au financement sont autant de chantiers où l'Etat doit renforcer son action. Le Maroc persiste dans un classement très bas en matière d'indice de perception de la corruption, or la RSE, que nous avons observée au niveau des pratiques des entreprises lors de la réalisation de la présente étude, s'intéresse en premier lieu à la dimension économique. Il est donc nécessaire d'améliorer les pratiques des affaires et de renforcer les dispositifs de coercition dans ce sens.

En ce qui concerne la régulation, le rôle de contrôle de l'Etat doit être renforcé dans les secteurs déjà libéralisés et qui sont dotés d'instances de régulation, en veillant à assurer une transparence optimale. Pour les autres secteurs qui viennent d'être libéralisés (hydrocarbures) ou ceux qui ne le sont encore pas (sucre, farine,...), l'Etat doit revoir les dispositifs existants et accompagner très en amont la mise en œuvre libéralisation. Les récents événements entre les opérateurs télécoms ou entre les distributeurs de produits pétroliers ont mis à nu les capacités de l'Etat à garantir une concurrence saine et une protection efficace des consommateurs¹⁷⁸.

Au niveau du rôle des ONG

Depuis l'indépendance le nombre d'associations ou d'organisations de la société civile est passé d'une dizaine d'associations à presque 100.000 associations en 2015¹⁷⁹. Bien que ces ONG interviennent dans beaucoup de programmes sociétaux, leur effet sur la diffusion de la RSE n'est pas vérifié. Selon le HCP, les associations sont très peu encadrées et sont dépourvues de moyens¹⁸⁰. Une première piste d'action est la professionnalisation des ONG en les faisant, d'une part, bénéficier d'un appui institutionnel et, d'autre part, de les intégrer dans les concertations au niveau des processus de gouvernance territoriale. Des programmes gouvernementaux doivent cibler le développement des capacités de ces ONG par le développement des cursus de formation des agents sociétaux, la mise en place de structures types pour la gestion de ces ONG et par un appui financier approprié.

¹⁷⁸ Retard dans le partage des infrastructures par l'opérateur historique pour les télécoms et non répercution des baisses des cours sur le prix à la pompe pour le secteur de distribution des hydrocarbures

¹⁷⁹ Source : HCP (www.hcp.ma)

¹⁸⁰ Selon le HCP, 90% des associations fonctionnent avec un budget annuel qui ne dépasse pas 100.000 dhs.

Au niveau des relations avec les PP

La relation avec les PP représente le noyau solide de la RSE marocaine, toutefois et vue la prépondérance des domaines économique et sociale, cette relation bénéficie plus à des PP directes et internes (Clients, Employés,...). Les autres PP notamment les fournisseurs, les ONG et d'autres PP relevant du domaine sociétal nécessitent une écoute et une veille plus active des entreprises. Les programmes RSE doivent prévoir le renforcement des capacités des PP.

Si la saillance des PP est déclencheur de pratiques RSE envers les PP au niveau de l'entreprise, l'ancrage territorial est créateur d'opportunités de croissance durable avec les PP, surtout sous l'effet des besoins des politiques de régionalisation avancée et de marketing territorial. Il convient de renforcer les capacités des managers, à travers la formation et les projets démonstratifs, à gérer les relations avec les PP. très souvent déplacée à l'extérieur de l'entreprise, l'action des managers doit être pilotée avec des démarches et des outils appropriés. Deux principales entreprises minières, à titre d'exemple au Maroc, ont éprouvés des difficultés au début de leurs démarches RSE à dialoguer avec des PP externes. Le recours à des compétences issues des ONG a été salubre pour ces deux entreprises¹⁸¹. L'exemple de l'entreprise du secteur bancaire qui a été étudiée au chapitre 4 est aussi édifiant à ce sujet. Souhaitant développer des activités d'entrepreneuriat social, cette entreprise a trouvé des difficultés à identifier des PP capables de mener à bien ce projet à ses côtés¹⁸².

Au niveau de la stratégie des entreprises

Au niveau des stratégies individuelles, la situation actuelle reflète une RSE explicite, le plus souvent superficielle bien que des cas d'intégration de la RSE sont de plus en plus constatés. Il y a lieu de renforcer la sensibilisation des managers quant à l'intérêt des démarches RSE par le biais de la formation continue. L'étude a montré l'effet des valeurs des managers sur la prise en compte de la RSE et que ces derniers n'hésitent pas à agir dans ce sens lorsque les mécanismes de gouvernance leurs donnent plus de liberté d'action. Les programmes d'appui pour les entreprises, notamment les PME, doivent contribuer à surmonter les freins organisationnels à la diffusion de la RSE et résoudre la question de la disponibilité des moyens de financement. Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, les grands donneurs d'ordre publics et privés doivent intégrer, dans leurs stratégies, des orientations en matière de promotion de la RSE auprès de

¹⁸¹ Constat recueilli par l'auteur lors de séances de formation et d'échange avec les cadres de ces deux entreprises.

¹⁸² C.f. Chapitre 4

leurs fournisseurs et sous-traitants. Les modèles de clusters développés dans le cadre de la stratégie d'accélération industrielle doivent accueillir des volets relatifs à la RSE, voire utiliser la RSE comme un des leviers de pilotages de ce type d'organisation industrielle.

Au niveau des stratégies en réseau et au niveau des associations professionnelles, les entreprises doivent s'approprier les plans de promotion de la RSE. L'exemple du label de la CGEM est un cas intéressant. La démarche de labélisation doit être revue et assouplie pour encourager les adhérents à adopter la RSE. Le traitement actuel, au même niveau d'exigence, des entreprises quel que soit leur taille est un frein psychologique à l'adoption du label RSE (Taoufik, 2016). Plus de 11000 entreprises sont potentiellement "*labelisables*" mais seulement 80 entreprises le sont aujourd'hui. Taoufik (2016) explique cette situation par le cadre réglementaire et normatif en vigueur, la taille de l'entreprise et ses objectifs prioritaires. En d'autres termes, hormis le cadre institutionnel déjà évoqué ci-dessus, l'augmentation des entreprises labélisées est tributaire de l'adhésion des grandes entreprises et des avantages que le label peut procurer aux entreprises dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Cet état de fait peut donc être révélateur d'un manque de confiance, voire de méfiance, vis-à-vis du label dans un environnement où les institutions de la RSE ne sont pas encore très fortes et où le rôle des acteurs catalyseurs, comme l'Etat, n'est pas encore effectif. Dans cette situation la démarche RSE serait subie comme un coût disproportionné par rapport à l'image que procure la communication sur la labélisation pendant quelques semaines. Il est donc nécessaire de renforcer la crédibilité de la démarche de la CGEM dans ce sens, en incitant les grandes entreprises à y adhérer et en activant le dispositif institutionnel qui permettra de reconnaître les entreprises engagées en matière de RSE et leur procurer un avantage comparatif. Un autre point lié à la crédibilité du label, qu'il convient d'étudier dans un travail dédié, est le fait de confier la gestion du processus de labélisation à la CGEM supposée être le syndicat professionnel des entreprises et qui lui-même se trouve être une PP pour les entreprises labélisées. Rappelons que l'indépendance est l'un des critères d'impartialité dans les processus d'évaluation¹⁸³.

L'action des associations professionnelles au niveau sectoriel doit aussi être renforcée. Les études faites sur l'influence des réseaux d'entreprises sur la diffusion de la RSE, démontrent l'intérêt de ce levier d'institutionnalisation de la RSE (Berger-Douce, 2006). Dans notre échantillon, seules 45% des entreprises adhèrent à une association professionnelle. Reste à

183 Voir à ce titre les exigences de la norme ISO 17021 sur les exigences pour les organismes d'évaluation des systèmes de management

savoir s'il s'agit d'une simple adhésion ou d'une participation active à la vie associative. Une étude spécifique à ce sujet est recommandée pour affiner les actions à mettre en œuvre et au premier chef l'amélioration de l'engagement des entreprises dans les réseaux professionnels.

Enfin, l'idée que seules les entreprises labélisées font de la RSE est à revoir. L'exemple de l'échantillon, étudié dans ce travail de recherche, est révélateur d'une diffusion de la RSE beaucoup plus importante que ce que reflète actuellement le degré de pénétration du label chez les entreprises. Un label par catégorie d'entreprises, d'une part, et l'association d'un score à la procédure de labélisation, d'autre part, sont autant de suggestions qui peuvent revitaliser le processus de labélisation actuel. Le label de la CGEM et les démarches de labélisation et de certification ne sont pas méconnues des entreprises, le taux de 78% de labélisation ou de certification en témoigne.

Enfin, nous pensons qu'une politique RSE plus décentralisée au niveau de l'Etat et de la CGEM permettra de revoir la situation actuelle où 90% des entreprises labélisées sont dans la région de Casablanca.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de présenter le déroulement et les résultats de l'étude quantitative auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines. Cet échantillon de convenance comprend plusieurs entreprises labélisées RSE, certifiées et représentant plusieurs secteurs d'activité et de régions. L'échantillon comprend aussi des entreprises appartenant à des associations professionnelles, cotés en bourse, exportatrices et disposant de syndicats. Cet échantillon diversifié répond au critère de taille nécessaire pour utiliser l'approche PLS pour tester les hypothèses et le modèle de recherche. Conformément à la méthodologie de recherche, un soin particulier a été porté à la validation de la qualité et la fiabilité des échelles de mesure, des variables et du modèle global. Les résultats de l'étude quantitative ont été connectés aux propositions issues de l'étude qualitative ce qui a permis de mettre en exergue une triangulation des résultats des méthodes utilisées dans les deux études. Enfin l'approche PLS a permis de mettre la lumière sur des relations structurelles supplémentaires entre les variables qui ont permis d'enrichir les résultats.

Les résultats de l'étude empirique confirme la revue de littérature sur les effets de plusieurs facteurs étudiés au niveau institutionnel, au niveau du secteur d'activité, de la stratégie de l'entreprise et au niveau des relations avec les PP. Au niveau institutionnel l'effet de l'Etat et des ONG n'a pas été vérifiés tout comme l'effet de la nature du secteur d'activité sur la stratégie RSE des entreprises. L'effet des facteurs liés au secteur d'activité a été plutôt vérifié au niveau du cadre institutionnel de la RSE. L'étude empirique a permis de mettre en exergue l'effet modérateur du cadre institutionnel de la RSE et des relations avec les PP et l'effet médiateur de la stratégie RSE. Ces effets confirment les effets des interactions entre les acteurs sur la diffusion de la RSE dans le cas du Maroc. Les possibilités de simulation offertes par l'approche PLS ont permis de tester un modèle inversé permettant de mettre en exergue l'effet des stratégies RSE sur l'évolution du cadre institutionnel et des relations avec les PP. La combinaison de tous ces effets a permis de montrer l'intérêt de mobiliser conjointement la TNI et la TPP et les théories des stratégies des firmes pour expliquer la diffusion de la RSE.

En capitalisant sur les différents modèles de la RSE et notamment les modèles développés par les néo-institutionnalistes, cette étude a essayé de contribuer à l'amélioration du pouvoir explicatif de ces modèles. Dans ce sens, un modèle, qui superpose l'effet de la nature de la stratégie RSE aux effets des pressions institutionnelles et des demandes des parties prenantes, a

été proposé. Il permet de mieux rendre compte des différents leviers de diffusion de la RSE proposés par Scott (2008). Ce modèle réaménagé permet de mieux expliquer les huit leviers de diffusion de la RSE selon la configuration institutionnelle, les relations avec les parties prenantes et la nature de la stratégie RSE adoptée par l'entreprise. Il permet de mieux expliquer la diffusion de la RSE au niveau des entreprises selon qu'elles adoptent une approche In-Out ou une approche Out-In. L'entreprise choisit l'une ou l'autre approche selon la question de la RSE considérée, selon le secteur d'activité, selon la partie prenante considérée et selon la priorité de l'entreprise. D'où l'importance de mieux définir et prioriser les actions dans un cadre institutionnel qui encourage plus une RSE explicite qu'implicite.

Les résultats de l'étude empirique ont des implications pratiques pour la diffusion au Maroc. Plusieurs actions au niveau institutionnel, au niveau des PP, au niveau des entreprises, seules ou en réseau, peuvent être mises en œuvre pour améliorer la diffusion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc.

Conclusion générale

Née de préoccupations morales et éthiques autour du comportement des hommes d'affaires, le concept de RSE évolue au gré des périodes adoptant de plus en plus un contenu stratégique autour de l'entreprise et son rôle dans la société. Concept complexe et protéiforme et fondé sur des principes éthiques qui doivent sous-tendre les actions des dirigeants, Il a intégré, sous l'effet de plusieurs facteurs, des processus de sensibilité sociétale puis il s'est ouvert sur les processus de mesure et d'évaluation de la performance pour rendre compte de la performance sociétale de l'entreprise. Les récentes crises financières et économiques interrogent le rôle de l'entreprise en tant qu'acteur de la société qui peut avoir des droits et obligations de citoyenneté et se doit de contribuer au bien-être sociétal et au-delà au développement durable. Le renouveau du courant de l'éthique des affaires interroge à nouveau l'entreprise sur ses comportements et invite la RSE à ses principes, ses processus et la légitimité de ses actions. La recherche sur la RSE cherche à étudier les spécificités de sa diffusion dans les cadres institutionnels nationaux et à lui procurer plus de clarté managériale au niveau des entreprises. Pour ce faire les chercheurs plaident pour de nouvelles approches basées sur la contextualisation et tenant compte des caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et individuelles du système d'affaires dans chaque pays. La présente recherche a choisi de s'inscrire dans ce deuxième mouvement par une analyse contextualiste des facteurs déterminants de diffusion de la RSE au Maroc. Pour cela un cadre théorique de la recherche a été défini en tenant compte des différentes tensions relevées dans la littérature sur l'évolution du concept de RSE et de sa diffusion. Ce cadre a permis de couvrir les différentes relations de l'entreprise, avec ses parties prenantes et avec la société et d'identifier des hypothèses de recherche sur les liens entre les variables déterminant la diffusion dans le contexte marocain. Les facteurs de diffusion de la RSE dépendent de l'environnement institutionnel, socio-économique et culturel, de la structure des entreprises, de la personnalité de leurs dirigeants, du dynamisme des parties prenantes et de la Société civile. Pour mieux cerner ces facteurs, plusieurs concepts ont été mobilisés, tels que le cadre institutionnel, le champ organisationnel et les parties prenantes au sein de deux théories, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. La TNI et ses développements expliquent les facteurs, souvent qualifiés de pressions, du cadre institutionnel et du champ organisationnel qui déterminent l'adoption des pratiques RSE. Ils fournissent également une explication des différents types de réponse de l'entreprise. La TPP fournit le concept de saillance des PP et les approches de gestion des PP permettent d'expliquer l'intensité et la nature des relations de l'entreprise avec ses PP. La TPP

renseigne aussi sur les facteurs qui poussent les managers à tenir compte des attentes et des demandes des PP. Les deux théories se complètent pour fournir des explications du comportement de l'entreprise face à l'effet combiné des pressions institutionnelles et des demandes des parties prenantes. Compte tenu du positionnement de la recherche et de la nature de l'étude empirique réalisée, les modèles explicatifs de la RSE sont passés en revue permettant de finaliser la revue de la littérature relative aux questions de la recherche.

Ce travail de recherche s'inspire de l'approche contextualiste, la contextualisation de la recherche s'inscrivant dans le même mouvement observé dans le champ de la RSE en la matière. L'objectif étant de tenir compte de la multiplicité des acteurs et de leurs interactions. Pour cela un canevas de contextualisation a été développé. Ce canevas s'appuie sur le cadre théorique général pour étudier la diffusion de la RSE selon trois dimensions : les niveaux d'analyse, les interactions des acteurs et le niveau de maturité des démarches RSE. Ce travail de contextualisation a permis d'établir plusieurs hypothèses et d'identifier plusieurs facteurs déterminant la diffusion de la RSE aux niveaux : institutionnel, organisationnel, individuel et des relations avec les PP. Sur la base des hypothèses de recherche, un modèle conceptuel préliminaire a été proposé. La conception de la recherche pour étudier les hypothèses et le modèle de la recherche, a opté pour une approche mixte des méthodes de recherche, s'inscrivant ainsi dans une tendance avérée de la recherche en sciences de gestion. Basée sur une posture de positivisme aménagé, la conception de la recherche repose sur un raisonnement abductif, une approche combinée de la recherche qui est à la fois exploratoire et confirmatoire et une méthodologie mixte de la recherche alliant des méthodes qualitatives et quantitatives. Ce choix est motivé par la complexité du concept et la spécificité du terrain de recherche qui ne fournit que peu de données sur le sujet. La recherche en RSE, en effet, y est récente et reste insuffisamment explorée. Ce choix méthodologique innovant, dans le contexte marocain, vise également la triangulation méthodologique qui a été très peu utilisée dans le champ de la recherche en RSE. Il suit dans ce sens une orientation récente de la recherche dans les sciences de gestion. L'utilisation de la modélisation en équations structurelles au niveau de l'étude quantitative rejoint également une tendance récente dans la recherche dans ce champ.

La recherche empirique a donc combiné plusieurs méthodes lors des études qualitatives et quantitatives. Durant l'étude qualitative, l'évolution du cadre institutionnel a été passée en revue, permettant de mettre en exergue plusieurs mutations issues des différentes réformes engagées par l'Etat. Cette évolution, les initiatives prises par l'Etat et les engagements pris en

interne et en externe pour agir en faveur du développement durable et de la RSE touchent l'ensemble des questions de la RSE. Les pratiques observées au niveau des entreprises durant les dix dernières années sont révélatrices d'une institutionnalisation progressive de la RSE. Au niveau des entreprises, quatre études de cas ont été réalisées mettant en évidence une prise en compte des évolutions institutionnelles et des interactions avec les autres acteurs de la société par les entreprises étudiées. Ces études de cas ont démontré la pertinence du cadre théorique mobilisé et les gaps théoriques identifiés et notamment la nécessité de combiner les effets aux différents niveaux d'analyse pour expliquer la diffusion de la RSE. L'étude qualitative a mobilisé en outre un panel d'experts et a permis de valider le modèle de la recherche et a fourni des propositions de recherche qui ont fait l'objet plus tard de tests au niveau de l'étude quantitative. L'étude quantitative a été conduite auprès d'un échantillon de convenance comprend plusieurs entreprises marocaines. Cet échantillon diversifié répond au critère de taille nécessaire pour utiliser l'approche PLS pour tester les hypothèses et le modèle de recherche. Après avoir conduit les vérifications de rigueur pour s'assurer de la qualité et la fiabilité des échelles de mesure, des variables et du modèle global, les hypothèses et le modèle ont été testés ainsi que les propositions issues de l'étude qualitative. Les résultats des tests ont été analysés et des tests supplémentaires ont été réalisés pour ajuster le modèle de recherche et tenir compte des relations structurelles supplémentaires permettant d'enrichir les résultats.

Les résultats de l'étude empirique confirme les résultats de la revue de littérature sur les effets des facteurs déterminants aux différents niveaux d'analyse et à mieux comprendre le rôle déterminant des différents acteurs dans le contexte marocain. Ils ont permis, en outre, de confirmer les effets des interactions entre les acteurs sur la diffusion de la RSE. La combinaison de différents effets a permis de montrer l'intérêt de mobiliser conjointement la TNI et la TPP et les théories des stratégies des firmes pour expliquer la diffusion de la RSE. La présente recherche a contribué à l'amélioration du pouvoir explicatif des modèles de diffusion de la RSE en proposant un modèle, qui superpose l'effet de la nature de la stratégie RSE aux effets des pressions institutionnelles et des demandes des parties prenantes. Le modèle réaménagé, que propose cette recherche, permet de mieux rendre compte des différents leviers de diffusion de la RSE.

Nous pouvons citer trois apports. Le premier tient au domaine de la recherche. Notre travail s'inscrit dans un domaine de recherche récent au Maroc et traite un sujet d'actualité qui la RSE.

Il contribue à expliquer la diffusion de ce concept dans le contexte marocain tout en essayant de compléter les travaux théoriques et empiriques antérieurs relatifs à la RSE. La seconde contribution réside dans la combinaison de la théorie néo-institutionnelle et les différents enrichissements de la théorie des parties prenantes. La diversité des pratiques RSE des entreprises a mobilisé une plusieurs contributions théoriques et empiriques. Toutefois, ces explications semblent se concentrer sur un seul niveau d'analyse et surtout se fonder sur une approche théorique unique. Notre approche est alignée avec Aguinis & Glavas (2012) qui ont observés que la recherche sur la RSE est fragmentée en termes de niveau d'analyse et en termes d'orientation théorique. Enfin La troisième contribution théorique de ce travail concerne le choix de contextualiser la recherche et la proposition d'un canevas d'analyse dans ce sens. En effet, ce n'est que récemment que la recherche a commencé à se pencher sur la contextualisation de la RSE (Matten & Moon, 2004, 2008). Le cadre théorique combiné, que nous avons mobilisé permet de fournir une explication approfondie et multidimensionnelle des facteurs déterminants de la RSE.

Cette thèse a permis de mettre en exergue l'importance des institutions fortes de la RSE et de PP actives pour inciter et accompagner les entreprises dans des démarches RSE. Ce niveau optimal de collaboration entre les institutions, les PP et l'entreprise permettra d'aller vers une RSE intégrée créatrice de valeur et qui permet de capter toutes les opportunités de développement. A titre d'exemple l'économie verte, l'entrepreneuriat social sont autant de thématiques où l'entreprise a besoin de nouveaux modèles économiques. Dans ces nouveaux modèles, le succès est tributaire de l'action combinée et concertée des différents acteurs. De façon pratique et à partir des résultats de ce travail de recherche, le renforcement de la diffusion de la RSE peut se faire aux niveaux ci après :

Au niveau du cadre institutionnel

L'analyse de l'évolution du cadre institutionnel, d'une part, et la nature de la RSE observée, d'autre part, reflète une situation paradoxale au Maroc. D'une part le poids de l'Etat et l'ensemble des réformes engagées font que ce cadre se rapproche du cadre européen et, d'autre part, les pratiques RSE sont plutôt explicites et produites par les interactions inter-organisationnelles et la discrétion managériale ce qui est plutôt proche de ce qui observé dans le cadre Américain. Au vue du poids de l'Etat, la RSE devrait être plus implicite qu'implicite. Il semble donc que les différentes actions de l'Etat manquent d'effets de transmission au niveau des entreprises. Dans ce sens, le cadre institutionnel de la RSE doit être renforcé par un

rôle plus proactif de l'Etat qui doit commencer par l'opérationnalisation du cadre réglementaire existant et le développement d'un cadre incitatif notamment dans le domaine de l'environnement¹⁸⁴.

Au niveau du rôle de l'Etat

L'effort consenti par l'Etat pour réformer les cadres législatif et socio-économique semble ne pas avoir un effet sur la diffusion de la RSE. Ce qui nous a fait dire dans la sous-section précédente que l'Etat met en place le cadre institutionnel de la RSE mais ne l'anime pas. C'est pourquoi l'Etat doit revoir le fonctionnement et la gouvernance des dispositifs d'institutionnalisation de la RSE. L'Etat peut intervenir selon deux approches : l'incitation ou la coercition.

- L'incitation doit offrir des outils ou instruments publics. Il doit lancer des initiatives, comme par exemple en matière de reporting ou encore de bilan carbone, pour aider les entreprises à bâtir des pratiques de RSE et à leur offrir des instruments de pilotage. Même s'ils peuvent ne pas être obligatoires, ces directives offrent des grilles d'analyse pour les entreprises sur la manière dont elles peuvent mettre en œuvre la RSE. Ils contribuent à définir le type de pratiques RSE et ils encouragent leur diffusion.
- La coercition permet à l'Etat d'imposer certaines pratiques par le contrôle effectif des réglementations qui couvrent déjà des fragments de règles RSE (Conditions d'emploi, gouvernance, environnement ou encore les intérêts des consommateurs). En outre, l'Etat doit adopter et mettre en œuvre des textes spécifiques en faveur de la diffusion de la RSE comme les textes permettant le déploiement de la stratégie nationale de développement durable, ceux relatif à la fiscalité verte, ..., etc.

Au global, l'Etat doit mettre en œuvre un mélange d'actions et un mix de moyens visant un équilibre entre l'engagement volontaire des entreprises et les mesures obligatoires. Dans ce sens, en plus du travail d'intégration des principes de la RSE dans plusieurs textes, il faut s'inspirer des démarches européennes en adoptant des leviers de diffusion de la RSE. Après avoir constitutionalisé le DD, dans la constitution de 2011, l'enjeu aujourd'hui pour le Maroc est de passer à un stade plus avancé en adoptant des livres blancs, des stratégies

¹⁸⁴ A l'heure de la finalisation de la rédaction de cette thèse, Maroc PME (www.marocpme.ma) a annoncé la mise en place de fonds d'appui pour les PME pour les aider à réaliser des programmes d'efficacité énergétique et du bilan carbone.

d'encouragement et des plans d'action RSE. Il serait aussi opportun de nommer un ambassadeur de la RSE et/ou désigner une entité publique pour coordonner la RSE, et créer des instances de dialogue multipartites. Enfin, il serait aussi judicieux d'inscrire la RSE dans les lois relatives aux différentes déclarations et au reporting, à l'investissement socialement responsable, à la gestion de certains secteurs industriels ou à la gestion des gaz à effet de serre par exemple¹⁸⁵.

L'Etat doit aussi s'assurer d'un contrôle effectif de l'application de ces textes, décentraliser ce rôle et doter les entités, en charge, des moyens humains et financiers nécessaires¹⁸⁶. En résumé, ces actions permettront d'apporter plus de confiance dans le dispositif institutionnel en faveur de la RSE chez les acteurs. Au niveau des entreprises, cette confiance est déterminante pour la posture managériale vis-à-vis de la RSE.

Enfin, l'Etat doit réévaluer les possibilités de contribution des entreprises à des initiatives sociétales comme l'INDH. Des budgets conséquents ont été consacrés à la création de projets sociaux et d'activités génératrices de revenus pour les communautés locales. Dans le domaine sociétal, plusieurs entreprises, notamment celles des secteurs industriels, participent aux côtés de l'Etat, voire seules, à améliorer le bien-être des communautés. Leur niveau d'engagement peut être renforcé en améliorant le cadre de gouvernance des projets dans ce domaine. Par exemple, les entreprises auraient pu y être associées dans le cadre de démarches RSE ce qui a l'avantage de surmonter l'indisponibilité de moyens financiers présentée comme un frein à la diffusion de la RSE. Le nouveau dispositif de gouvernance territorial basé sur un pouvoir élargi aux mains des régions peut être activé dans ce sens, il reste à définir les modalités d'association des acteurs économiques privés.

Au niveau des mécanismes de coordination et de contrôle

Notre étude a montré que les mécanismes du marché, à savoir la concurrence, la régulation et l'autorégulation sectorielle, sont plus efficaces dans la transmission des effets institutionnels de diffusion de la RSE, il convient que l'Etat les renforce grâce à sa capacité d'influence, de régulation et d'arbitrage. Les chantiers de refonte du dispositif de concurrence, l'amélioration

¹⁸⁵ En décembre 2016 le département a lancé un appel à manifestation d'intérêts pour choisir un consultant en vue de proposer une stratégie nationale relative au marché Carbone.

¹⁸⁶ A titre d'exemple, pour environ 200.000 entreprises, il y a moins de 1000 inspecteurs de travail dans tout le Maroc pour s'assurer de l'application de la législation du travail.

du climat des affaires et notamment la lutte contre la corruption et la réforme de la justice, l'accès aux marchés et au financement sont autant de chantiers où l'Etat doit renforcer son action. Le Maroc persiste dans un classement très bas en matière d'indice de perception de la corruption, or la RSE, que nous avons observée au niveau des pratiques des entreprises lors de la réalisation de la présente étude, s'intéresse en premier lieu à la dimension économique. Il est donc nécessaire d'améliorer les pratiques des affaires et de renforcer les dispositifs de coercition dans ce sens.

En ce qui concerne la régulation, le rôle de contrôle de l'Etat doit être renforcé dans les secteurs déjà libéralisés et qui sont dotés d'instances de régulation, en veillant à assurer une transparence optimale. Pour les autres secteurs qui viennent d'être libéralisés (hydrocarbures) ou ceux qui ne le sont encore pas (sucre, farine,...), l'Etat doit revoir les dispositifs existants et accompagner très en amont la mise en œuvre libéralisation. Les récents événements entre les opérateurs télécoms ou entre les distributeurs de produits pétroliers ont mis à nu les capacités de l'Etat à garantir une concurrence saine et une protection efficace des consommateurs¹⁸⁷.

Au niveau du rôle des ONG

Depuis l'indépendance le nombre d'associations ou d'organisations de la société civile est passé d'une dizaine d'associations à presque 100.000 associations en 2015¹⁸⁸. Bien que ces ONG interviennent dans beaucoup de programmes sociétaux, leur effet sur la diffusion de la RSE n'est pas vérifié. Selon le HCP, les associations sont très peu encadrées et sont dépourvues de moyens¹⁸⁹. Une première piste d'action est la professionnalisation des ONG en les faisant, d'une part, bénéficier d'un appui institutionnel et, d'autre part, de les intégrer dans les concertations au niveau des processus de gouvernance territoriale. Des programmes gouvernementaux doivent cibler le développement des capacités de ces ONG par le développement des cursus de formation des agents sociétaux, la mise en place de structures types pour la gestion de ces ONG et par un appui financier approprié.

¹⁸⁷ Retard dans le partage des infrastructures par l'opérateur historique pour les télécoms et non répercution des baisses des cours sur le prix à la pompe pour le secteur de distribution des hydrocarbures

¹⁸⁸ Source : HCP (www.hcp.ma)

¹⁸⁹ Selon le HCP, 90% des associations fonctionnent avec un budget annuel qui ne dépasse pas 100.000 dhs.

Au niveau des relations avec les PP

La relation avec les PP représente le noyau solide de la RSE marocaine, toutefois et vue la prépondérance des domaines économique et sociale, cette relation bénéficie plus à des PP directes et internes (Clients, Employés,...). Les autres PP notamment les fournisseurs, les ONG et d'autres PP relevant du domaine sociétal nécessitent une écoute et une veille plus active des entreprises. Les programmes RSE doivent prévoir le renforcement des capacités des PP. Si la saillance des PP est déclencheur de pratiques RSE envers les PP au niveau de l'entreprise, l'ancrage territorial est créateur d'opportunités de croissance durable avec les PP, surtout sous l'effet des besoins des politiques de régionalisation avancée et de marketing territorial. Il convient de renforcer les capacités des managers, à travers la formation et les projets démonstratifs, à gérer les relations avec les PP. très souvent déplacée à l'extérieur de l'entreprise, l'action des managers doit être pilotée avec des démarches et des outils appropriés. Deux principales entreprises minières, à titre d'exemple au Maroc, ont éprouvés des difficultés au début de leurs démarches RSE à dialoguer avec des PP externes. Le recours à des compétences issues des ONG a été salutaire pour ces deux entreprises¹⁹⁰. L'exemple de l'entreprise du secteur bancaire qui a été étudiée au chapitre 4 est aussi édifiant à ce sujet. Souhaitant développer des activités d'entrepreneuriat social, cette entreprise a trouvé des difficultés à identifier des PP capables de mener à bien ce projet à ses côtés¹⁹¹.

Au niveau de la stratégie des entreprises

Au niveau des stratégies individuelles, la situation actuelle reflète une RSE explicite, le plus souvent superficielle bien que des cas d'intégration de la RSE sont de plus en plus constatés. Il y a lieu de renforcer la sensibilisation des managers quant à l'intérêt des démarches RSE par le biais de la formation continue. L'étude a montré l'effet des valeurs des managers sur la prise en compte de la RSE et que ces derniers n'hésitent pas à agir dans ce sens lorsque les mécanismes de gouvernance leurs donnent plus de liberté d'action. Les programmes d'appui pour les entreprises, notamment les PME, doivent contribuer à surmonter les freins organisationnels à la diffusion de la RSE et résoudre la question de la disponibilité des moyens de financement. Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, les grands donneurs d'ordre publics et privés doivent intégrer, dans leurs stratégies, des orientations en matière de promotion de la RSE auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants. Les modèles de clusters développés dans le cadre de la

¹⁹⁰ Constat recueilli par l'auteur lors de séances de formation et d'échange avec les cadres de ces deux entreprises.

¹⁹¹ C.f. Chapitre 4

stratégie d'accélération industrielle doivent accueillir des volets relatifs à la RSE, voire utiliser la RSE comme un des leviers de pilotages de ce type d'organisation industrielle.

Au niveau des stratégies en réseau et au niveau des associations professionnelles, les entreprises doivent s'approprier les plans de promotion de la RSE. L'exemple du label de la CGEM est un cas intéressant. La démarche de labélisation doit être revue et assouplie pour encourager les adhérents à adopter la RSE. Le traitement actuel, au même niveau d'exigence, des entreprises quel que soit leur taille est un frein psychologique à l'adoption du label RSE (Taoufik, 2016). Plus de 11000 entreprises sont potentiellement "*labelisables*" mais seulement 80 entreprises le sont aujourd'hui. Taoufik (2016) explique cette situation par le cadre réglementaire et normatif en vigueur, la taille de l'entreprise et ses objectifs prioritaires. En d'autres termes, hormis le cadre institutionnel déjà évoqué ci-dessus, l'augmentation des entreprises labélisées est tributaire de l'adhésion des grandes entreprises et des avantages que le label peut procurer aux entreprises dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Cet état de fait peut donc être révélateur d'un manque de confiance, voire de méfiance, vis-à-vis du label dans un environnement où les institutions de la RSE ne sont pas encore très fortes et où le rôle des acteurs catalyseurs, comme l'Etat, n'est pas encore effectif. Dans cette situation la démarche RSE serait subie comme un coût disproportionné par rapport à l'image que procure la communication sur la labélisation pendant quelques semaines. Il est donc nécessaire de renforcer la crédibilité de la démarche de la CGEM dans ce sens, en incitant les grandes entreprises à y adhérer et en activant le dispositif institutionnel qui permettra de reconnaître les entreprises engagées en matière de RSE et leur procurer un avantage comparatif. Un autre point lié à la crédibilité du label, qu'il convient d'étudier dans un travail dédié, est le fait de confier la gestion du processus de labélisation à la CGEM supposée être le syndicat professionnel des entreprises et qui lui-même se trouve être une PP pour les entreprises labélisées. Rappelons que l'indépendance est l'un des critères d'impartialité dans les processus d'évaluation¹⁹².

L'action des associations professionnelles au niveau sectoriel doit aussi être renforcée. Les études faites sur l'influence des réseaux d'entreprises sur la diffusion de la RSE, démontrent l'intérêt de ce levier d'institutionnalisation de la RSE (Berger-Douce, 2006). Dans notre échantillon, seules 45% des entreprises adhèrent à une association professionnelle. Reste à savoir s'il s'agit d'une simple adhésion ou d'une participation active à la vie associative. Une

192 Voir à ce titre les exigences de la norme ISO 17021 sur les exigences pour les organismes d'évaluation des systèmes de management

étude spécifique à ce sujet est recommandée pour affiner les actions à mettre en œuvre et au premier chef l'amélioration de l'engagement des entreprises dans les réseaux professionnels.

Enfin, l'idée que seules les entreprises labélisées font de la RSE est à revoir. L'exemple de l'échantillon, étudié dans ce travail de recherche, est révélateur d'une diffusion de la RSE beaucoup plus importante que ce que reflète actuellement le degré de pénétration du label chez les entreprises. Un label par catégorie d'entreprises, d'une part, et l'association d'un score à la procédure de labélisation, d'autre part, sont autant de suggestions qui peuvent revitaliser le processus de labélisation actuel. Le label de la CGEM et les démarches de labélisation et de certification ne sont pas méconnues des entreprises, le taux de 78% de labélisation ou de certification en témoigne.

Enfin, nous pensons qu'une politique RSE plus décentralisée au niveau de l'Etat et de la CGEM permettra de revoir la situation actuelle où 90% des entreprises labélisées sont dans la région de Casablanca. Cette recherche propose plusieurs implications pratiques et managériales pour la diffusion de la RSE au Maroc. Ces implications forment la base d'un ensemble de recommandations qui peuvent s'articuler autour du modèle de la recherche pour essayer de renforcer d'avantage les leviers de transmission de la RSE qui sont déjà identifiés et pallier à la déficience observée sur les autres leviers. En résumé l'action collegiale et concertée des différents acteurs doit orienter la RSE marocaine vers une approche plus intégrée et faire de la RSE une composante de l'ADN de l'entreprise performante au Maroc.

Apports de la recherche :

Les apports de notre travail de recherche sont d'ordre méthodologique, théorique et pratique

Sur le plan méthodologique

Ce travail apporte une contribution par l'approche et les dispositifs méthodologiques innovants qui ont été utilisés. Ils ont permis de faire face à la complexité du concept de RSE. La diffusion de la RSE a été étudiée sous différents angles pour produire une contribution intéressante pour la recherche en RSE au Maroc. Cette approche est basée sur la triangulation des méthodes de recherche et s'appuie sur un modèle de contextualisation de la RSE.

Sur le plan théorique

Nous pouvons citer trois apports. Le premier tient au domaine de la recherche. Notre travail s'inscrit dans un domaine de recherche récent au Maroc et traite un sujet d'actualité qui la RSE. Il contribue à expliquer la diffusion de ce concept dans le contexte marocain tout en essayant de compléter les travaux théoriques et empiriques antérieurs relatifs à la RSE. La seconde contribution réside dans la combinaison de la théorie néo-institutionnelle et les différents enrichissements de la théorie des parties prenantes. La diversité des pratiques RSE des entreprises a mobilisé une plusieurs contributions théoriques et empiriques. Toutefois, ces explications semblent se concentrer sur un seul niveau d'analyse et surtout se fonder sur une approche théorique unique. Notre approche est alignée avec Aguinis & Glavas (2012) qui ont observés que la recherche sur la RSE est fragmentée en termes de niveau d'analyse et en termes d'orientation théorique. Enfin La troisième contribution théorique de ce travail concerne le choix de contextualiser la recherche et la proposition d'un canevas d'analyse dans ce sens. En effet, ce n'est que récemment que la recherche a commencé à se pencher sur la contextualisation de la RSE (Matten & Moon, 2004, 2008). Le cadre théorique combiné, que nous avons mobilisé permet de fournir une explication approfondie et multidimensionnelle des facteurs déterminants de la RSE.

Sur le plan pratique

Notre recherche contribue à comprendre les facteurs et les dispositifs institutionnels et organisationnels pouvant encourager les entreprises dans la voie de la RSE. Pour renforcer l'engagement des entreprises pour la RSE, il est nécessaire de sensibiliser les différents décideurs en amont sur les défis de la RSE et les facteurs sur lesquels ils peuvent agir pour encourager son adoption. Il s'agit de les sensibiliser davantage sur la nécessité de favoriser les facteurs de diffusion et d'agir sur les facteurs de blocage pour faciliter son intégration par les entreprises. Nous avons présenté au chapitre 5 des pistes d'action sur les différents niveaux de diffusion de la RSE¹⁹³. Cela présente donc un apport majeur dans la mesure où ces pistes peuvent faire l'objet d'un effort plus fourni et d'une attention particulière par les acteurs institutionnels, décideurs publics ou managers d'entreprises.

¹⁹³ C.f. Sous-section 5.4.4

Limites de la recherche

Cette recherche présente de nombreuses limites qui peuvent s'articuler autour de deux axes: les limites théoriques et les limites méthodologiques.

Au niveau des limites théoriques, Sans remettre en cause les conclusions de la recherche, trois limites peuvent être soulignées :

- La première concerne le sujet de la recherche à savoir la RSE. Il s'agit d'un concept qui n'est pas stable et qui change dans le temps et dans l'espace comme cela a été largement évoqué dans cette recherche. La perception de la RSE évolue avec le temps au Maroc en fonction de l'évolution du contexte et en fonction des pratiques RSE mises en œuvre par les entreprises. Ce décalage temporel fait que des événements futurs peuvent avoir un effet sur les comportements de certaines variables étudiées.
- La deuxième limite est inhérente au choix du modèle de diffusion qui a été testé. Ce modèle repose sur le pouvoir explicatif de deux théories, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. Les facteurs de diffusion de la RSE, étudiés au niveau du cadre institutionnel, du champ organisationnel, des relations avec les parties prenantes et de la stratégie des entreprises peuvent être mieux expliqués par d'autres théories des organisations.
- La troisième limite théorique réside dans la non-prise en compte de toutes les variables pouvant expliquer la diffusion de la RSE. Il est donc utile de chercher s'il existe d'autres variables explicatives. Le modèle étudié, comme tout autre, est une abstraction et une simplification de la réalité. De ce fait, de nombreux facteurs ont été écartés, puisque nous avons opéré une sélection des variables à intégrer dans le modèle conceptuel à partir des analyses théoriques repérées dans la revue de littérature. D'autres choix de variables auraient pu être effectués et globalement, d'autres cadres théoriques et d'autres approches conceptuelles pourraient être utilisés dans le cadre de cette recherche.

Au niveau des limites méthodologiques, il y a celles qui découlent du choix de la nature de la recherche et celles qui découlent des choix de méthodes de collecte, et d'analyse des données :

- La taille de l'échantillon, limitée elle-même par l'étendue de la diffusion de la RSE au Maroc, et les méthodes utilisées ne peuvent permettre la généralisation des résultats. Néanmoins, les résultats peuvent être étendus moyennant des ajustements de l'échantillon de l'étude.
- La nature des répondants à l'enquête qui ne sont pas des dirigeants pour toutes les entreprises de l'échantillon. Le questionnaire a été renseigné dans plusieurs entreprises par les responsables RSE et QSE ou les responsables ressources humaines ou communication.
- la complexité de la mesure de la RSE. Il s'agit d'un concept qui a été très peu mesuré dans le contexte marocain.

L'utilisation d'une analyse confirmatoire factorielle permet de limiter le biais relatif à la généralisation mais au vue de ces limites nous restons prudents quant à la généralisation des résultats et des interprétations. Il serait plus judicieux d'engager des travaux d'approfondissement pour améliorer cette recherche.

Voies Futures de la Recherche

Cette recherche ouvre la voie à plusieurs développements futurs. D'abord l'explication du faible rôle de l'Etat et des ONG dans le contexte marocain qu'il convient de comprendre et en déterminer les causes structurelles. Bien que l'effet des ONG n'a pas été vérifié dans cette étude, les ONG sont pour plusieurs entreprises des PP qui légitiment les demandes des PP et notamment les communautés. Il convient d'en comprendre les causes sachant qu'au Maroc des dizaines de milliers d'associations agissent au niveau de la société civile. Ensuite le rôle joué par les filiales des FMN en matière de diffusion de la RSE, ce rôle peut être étudié dans une recherche dédiée. Une autre voie de recherche concerne les pratiques RSE des PME. Celles-ci semblent insensibles à la concurrence puisque cet effet n'est reçu que faiblement via le cadre institutionnel. Cet aspect mérite d'être développé d'avantage.

Une autre question qui n'a pas été validée dans cette recherche est l'effet des FMN qui est pourtant considéré comme déterminant dans plusieurs recherches. Il y a lieu d'analyser en

détail pourquoi les entreprises marocaines ne considèrent pas les FMN comme une source d'apprentissage et de benchmark en matière de RSE. Les questions relatives à la gouvernance, à la promotion de la RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement ou encore le développement sociétal et la protection de l'environnement sont autant de sujets où il est intéressant de mieux comprendre le comportement des entreprises.

Cette recherche peut aussi l'objet d'un approfondissement en étudiant notamment les interactions entre les acteurs sur la base d'un cadre théorique permettant d'étudier comment le processus de diffusion se met en place, le chercheur peut s'inspirer des travaux ayant mobilisé des théories comme celle de l'acteur réseau (El Abboubi & Cornet, 2010)

Par ailleurs, il convient d'étudier en profondeur le comportement des entreprises industrielles vis-à-vis des pressions institutionnelles. Les industries, ayant souvent des externalités négatives, sont soumises à des pressions institutionnelles qui les poussent à réduire ces externalités et à légitimer leurs activités. L'objectif pourrait être d'expliquer ou de comprendre pourquoi ce constat largement partagé dans la littérature, n'est pas reproduit au niveau de l'échantillon de cette étude et investiguer les dynamiques engendrées entre ces entreprises et leur cadre institutionnel au Maroc.

Enfin, la matrice de diffusion de la RSE proposée à la fin du chapitre 5 peut faire l'objet de travaux de recherche dans des études de cas ou de test sur un échantillon plus large d'entreprises pour valider sa pertinence et renseigner de façon plus précise sur la dynamique de diffusion de la RSE au Maroc.

Bibliographie

A

- Abdennadher S. (2016), "Les déterminants de la RSE dans le contexte tunisien post-révolution". Université de Printemps de l'Audit Social, 43.
- Abernethy, M.A. and Chua, W.F. (1996). "A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice." *Contemporary Accounting Research* 13 (2): 569-606.
- Acquier A. et Aggeri F., 2007. «The Development of a CSR Industry: Legitimacy and Feasibility as the Two Pillars of the Institutionalization Process », in F. Den Hond, F. De Bakker et P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action : Talking, Doing and Measuring*, Ashgate Publishing.
- Acquier A., Gond J.P., Igalens J., 2005. « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, Cahier de recherche N° 2005 – 166.
- Ackerman R.W. et Bauer R.A., 1976, "Corporate Social Responsiveness The Modern Dilemma", Reston.
- Acquier A. et Gond J.P., (2005). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen » *Finance Contrôle Stratégie – Volume 10*, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35.
- Acquier A et Aggeri F., (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion* 2008/1 - n° 180 ISSN 0338-4551 | ISBN 978-2-7462-2031-7 | pages 131 à 157
- Aguilera R.V., Rupp G.D., WILLIAMS C.A. & Ganapath J. , (2007), "Putting the S back in Corporate Social Responsibility : A multilevel theory of social change in organizations" , *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Agle B. R., Mitchell R.K. and Sonnenfeld J.A. (1999), «Who Matters to Ceos? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and Ceo Values», *Academy of Management Journal*, October 1, 1999 vol. 42 no. 5 507-525
- Aguilera R.V. & Jackson G., 2003, « The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants », *Academy of Management Review*, July 1, 2003 vol. 28 no. 3 447-465
- Aguinis H. & Glavas A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, *Journal of Management* Vol. 38 No. 4, July 2012 932-968

- Aguinis, H., Pierce, C. A., Bosco, F. A., & Muslin, I. S. 2009. First decade of Organizational Research Methods: Trends in design, measurement, and data-analysis topics. *Organizational Research Methods*, 12: 69-112
- Akesbi N., (2012). Une nouvelle stratégie pour l'agriculture marocaine: Le «Plan Maroc Vert», *NEW MEDIT N. 2/2012*
- Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G., 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée? ». XVème congrès annuels de l'AGRH, Montréal, Canada.
- Allouche, J., & Laroche, P., 2005. “A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance”. *Revue de Gestion des Ressources Humaines N° 57*, pp 18-41.
- Amaeshi, K. M., Adi, B. C., Ogbechie, C., and Olufemi, O. A. 2006. ‘Corporate Social Responsibility in Nigeria: Western Mimicry or Indigenous Influences?’ *Journal of Corporate Citizenship*, 24, winter: 83–99
- Amara A. et Bensebaa F. (2009). La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs, *Management & Avenir*, n° 25, p. 15-35.
- Anderson, J & Frankle, A., 1980. “Voluntary Social Reporting. an Iso-Beta Portfolio Analysts”, *Accounting Review* (July 1980) pp 468-479
- Anderson J.C. et Gerbing D. W. 1988), . Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach., *American Psychological Association, Psychological Bulletin*, Vol 103(3), May 1988, 411-423.
- Andriof, J. et S. Waddock, 2002. “Unfolding stakeholder engagement”, dans *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.
- Andriof, J. et S. Waddock, 2002, “Unfolding stakeholder engagement”, Greenleaf, p. 19-42
- Ansoff I., 1968, « Stratégie du développement de l'entreprise », Editions Hommes & Techniques, Paris.
- Ararat, M.(2008) "A development perspective for “corporate social responsibility”: case of Turkey", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 8 Iss: 3, pp.271 - 285
- Aras, G., Aybars, A. and Kutlu, O., 2010, “Managing corporate performance Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets”, *International Journal of Productivity and Performance Management* 59(3), 229-254.

- Ashforth B.E, Gibbs B.W, (1990), «The Double-Edge of Organizational Legitimation», Permalink: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1.2.177> Published Online: May 1, 1990, Page Range: 177 - 194
- Attarça M. et Jacquot T., (2005). « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai.
- Attouch H. et Nia H. (2011), « Responsabilité sociétale des entreprises chimiques et parachimiques cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca », in Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, n° 2-3, pp 407-436.
- Aupperle K.E, Carroll A.B. and Hatfield J.D. , (1985), “An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability”, *Academy of Management Journal*, June 1, 1985, 28(2), 446-463,
- Avenier, M., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13-27.
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20(1), 61-98.
- Avenier, M. J., & Schmitt, C. (2008). Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat. CIFEPM 2008.

B

- Babbie, E. 1995. *The Practice of Solid Research*. Belmont, MA: Wadsworth Publishing Co.
- Baillargeon, J., (2003) : « L'analyse en composante principale », document disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/acp/acp.pdf>
- Baird P., Geylani P. et Roberts J. (2012), “Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 109, 367–388
- Banerjee S. B., Kashyap E. R. (2003) Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*: April 2003, Vol. 67, No. 2, pp. 106-122.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 717-737.
- Barin-Cruz L.(2007),thèse de doctorat :« Le processus de formation des stratégies de développement durable de groupes multinationaux », Soutenue à Lyon 3

- Barney J. 1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management March 1991 vol. 17 no. 1 99-120
- Baron, Reuben M.; Kenny, David A. (1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations., Journal of Personality and Social Psychology, Vol 51(6), Dec 1986, 1173-1182.
- Barringer B. R. et Harrison J. S. , 2000; Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships, Journal of Management June 2000 vol. 26 no. 3 367-403
- Baskin J. (2006) Corporate Responsibility in Emerging Markets, JCC 24, Greenleaf Publishing <http://www.greenleaf-publishing.com>
- Basque J., (2005). Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire. Revue Internationale des Technologies en Pédagogie Universitaire, Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec [CREPUQ], 2005, 2 (1), pp.30-41.
- Baum J.A.C & Oliver C. , 1991 Institutional Linkages and Organizational Mortality, Administrative Science Quarterly, Sage Publications, Vol. 36, No. 2 (Jun., 1991), pp. 187-218,
- Beckert J, (1999), Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, Organization Studies September 1999 vol. 20 no. 5 777-799
- Bellini B. (2003), “Un nouvel enjeu stratégique pour l’entreprise : la prise en compte de la protection de l’environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives ”, AIMS, Tunis
- Benaïcha, O. (2014). Les motivations des PME pour la RSE au Maroc. www.academia.edu
- Bensebaa F. et Béji-Bécheur A. (2006) Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE, Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007, p. 63 – 95
- Bensedrine J. et Demil B. (1998), « L’approche néo-institutionnelle des organisations », in H. Laroche et J.-P. Nioche (éds.), Repenser la stratégie, Vuibert, p. 85-110..
- Benson, J.K. (1975), “The Interorganizational Network as a Political Economy”, Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 2 (Jun., 1975), pp. 229-249, Published by: Sage Publications
- Berger-Douce S., (2006), « L’appropriation de la RSE par les PME : la démarche collective au service de l’engagement environnemental », Oeconomia Humana, 2006, 4 (11), p. 24-26.
- Berger-Douce S., (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d’une étude française, Management & Avenir, 2008/1 (n° 15), Pages 9 - 29

- Berger-Douce, S. (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME?. *Humanisme et entreprise*, (3), 9-24.
- Berle A.A.J. et Means G.C., 1932. "The Modern Corporation and Private Property", Harcourt, Brace & World.
- Berthoin-antal A. et SobczakA., (2007), Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences, *Business Society March 2007 vol. 46no. 1* 9-32
- Beteille, A. (2001). Civil society and the good society. *Sociological bulletin*, 50(2), 286-307.
- Bhaskar, R. (2013), *A Realist Theory of Science*, Routledge, 28 janv. 2013 - 304 pages
- Bisman J. 2010, Postpositivism and Accounting Research : A (Personal) Primer on Critical Realism, *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, p: 3-25
- Blanchet A. et Gotman A., (1992), "L'enquête et ses méthodes: l'entretien". 1992.
- Blaxter L., Hughes C. et Tight M. (2006). "How to Research", 3rd. 2006
- Bodet C. et Lamarche T ;, 2007), La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (1), 1-23.
- Boiral, O. et D. Jolly (1992), « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue française de gestion*, no 89, juillet, p. 80-95.
- Bon, Lacroux, Teller, Van der Yeught, (2013) *Recherches en Sciences de Gestion 2013/3 (N° 96) Pages 179 – 197 Éditeur : ISEOR*
- Bonoma T. V. 1985, Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2 (May, 1985), pp. 199-208
- Bosse, D., Phillips, R., & Harrison, J. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (4), 447–456.
- Bourakkadi, H., & Zouiten, M. (2014). La Responsabilité Sociale De la PME Artisanale au Maroc:-une Etude Empirique de la Région Fès Boulemane. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6(4), 1002.
- Boussoura E. (2012) Dimension institutionnelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie, *Sociologie*. Université de Bourgogne, 2012.
- Bowen H. R., 1953. "Social Responsibilities of the Businessman". Harper & Brothers.
- Bourakkadi, H., & Zouiten, M. (2014). La Responsabilité Sociale De la PME Artisanale au Maroc:-une Etude Empirique de la Région Fès Boulemane-/[Social Responsibility of Craft SMEs in Morocco:-An Empirical Study of the Region Fez-]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6(4), 1002.

- Boutti R. (2009) «L'entreprise marocaine face à des responsabilités sociale et sociétales», Working Paper, Université Ibn Zohr, Agadir.
- Bouyouf F. (2010), . Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010
- Boxenbaum E. & Jonsson S. (2008), Isomorphism, Diffusion and Decoupling, In Greenwood R., Suddaby R., Oliver C. & Sahlin-Anderson K., (2008), Handbook of Organizational Institutionalism, SAGE Publications, pp. 78-98.
- Brammer S. et Pavelin, S.J . (2005), "Corporate Community Contributions in the United Kingdom and the United States", Journal of Business Ethics, January 2005, 56(1), pp 15–26
- Bremner R. H. ,1988 , American Philanthropy, University of Chicago Press
- Brohier-Meuter, J. (2010). The Rise of CSR Public Policy in Asia: The Case of Southeast Asia and China, Perspectives on CSR, pp 65-86,
- Bryman A and Bell E., 2007, The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis, British Journal of Management, Volume 18, Issue 1, March 2007 , Pages 63–77
- Bryman A. 2008, Advances in Mixed Methods Research: Theories and Applications, publié par Manfred Max Bergman
- Buechler, SM. (2000). Social Movements in Advanced Capitalism. The Political Economy and Cultural Construcion of Social Activism. New York, Oxford: Oxford University Press
- Burt R.S, 1983), “Corporate Philanthropy as a Cooptive Relation”, Social Forces (1983) 62 (2): 419-449.
- Buyse et Verbeke, 2003; Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective, strategic management journal, Volume 24, Issue 5, May 2003, Pages 453–470

C

- Capron et Quairel-lanoizelée, 2004. « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », éditions la découverte 2007
- Capron, M., Quairel. Lanoizelée, F. (2010), « La Responsabilité d'Entreprise », in Collection Repères and La Découverte. (Eds), pp.3-126.
- Capron M., 2006: «Quel sens donner au mouvement de la responsabilité sociale des entreprises ? », In European Journal of Economics and Social Systems, vol. 19, n° 1, Ed. Hermes et Lavoisier, p. 113-124

- Capron M., 2006: «Quel sens donner au mouvement de la responsabilité sociale des entreprises ? », In *European Journal of Economics and Social Systems*, vol. 19, n° 1, Ed. Hermes et Lavoisier, p. 113-124
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, collection Repères, La Découverte, Paris, 122 pages.
- Capron et Quairel-Lanoizelée (2006) , *Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, *Revue de l'organisation responsable*, 2006/1 (Vol. 1), Pages 5 – 17
- Carmines E. G. & Zeller R. A., (1979). *Reliability and Validity Assessment*, SAGE Publications
- Carroll A.B, 1979, «A Three-Dimensional Conceptua Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review* 4, p: 497-505
- Carroll, G. R. (1984). *Organizational ecology*. *Annual review of Sociology*, 71-93.
- Carroll A. B. 1989, *The Carroll Model A 25-Year Retrospective and Prospective View*, *EDUCATIONAL RESEARCHER* January 1989 vol. 18 no. 1 26-31
- Carroll A.B., 1991. « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management ofOrganizational Stakeholders», *Business Horizons* (July/August), 39–48
- Carroll A.B., 1999, « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, vol. 38, n° 3, p. 268-295.
- Carroll A.B, Shabana K. M. (2010) , *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, *International journal of management review*, Volume 12, Issue 1, March 2010 , Pages 85–105
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage.
- Clark, J.-M., 1916. “The changing basis of economic responsibility”. *journal of Political Economy*. 24(3): 209-229
- Clark, J.-M., 1939. “Social Control of Business”, New York, McGraw-Hill.
- Clarkson M. B. E. (1995), “A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate, Social Performance, ” *Academy of Management Review*, .20(1), 92-117.
- 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.
- Cameron A.C. Gelbach J.B. & Miller D. L. (2008). *Bootstrap-Based Improvements for Inference with Clustered Errors*, the review of economics é statistics, the MIT press Journals, August 2008, Vol. 90, No. 3, Pages 414-427

- Cavana R.Y., Delhaye B.L. & Sekaran U., (2001). "Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods", Singapore, John Wiley & Sons.
- Champion E. ed Gendron C., (2005) : « De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité ». Nouvelles pratiques sociales, vol. 18, n° 1, pp. 90-103.
- Chapple W. et Moon J. , (2005) ; Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia : A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting, Business Society December 2005 vol. 44 no. 4 415-441
- Chapple, W., & Moon, J. (2007). CSR agendas for Asia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(4), 183-188.
- Chapple W. et Moon J. al., 2008, CSR agendas for Asia, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 14, Issue 4, September 2007 , Pages 183–188
- Chih L.H., Chih H.H. & Chen T.Y. (2010), "On the Determinants of Corporate Social Responsibility: international Evidence on the Financial Industry," *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135
- Chin, W. W. (1998), *The partial least squares approach for structural equation modeling..* Lawrence Erlbaum Associates Publishers, viii, 437 pp
- Chin, W.W. (2000), *Frequently Asked Questions-Partial Least Squares and PLS-Graph*. Home Page, <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/plsfaq.htm>
- Chtioui. T.(2007), "Les fondements d'un modèle de mesure de la communication pour le contrôle de gestion: une étude delphi". «Comptabilité et Environnement», May 2007, France. pp.CD-Rom, 200
- Churchill G.A. Jr (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 19, 2, 64-73.
- Clemens et Douglas, (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures, *Journal of Business Research*, Volume 58, Issue 9, September 2005, Pages 1205–1213
- Combes M. (2005), Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ?, *Management & Avenir*, 2005/4 (n° 6), Pages 131 - 145
- Coffee J.C, (2001), The Rise of Dispersed Ownership: The Roles of Law and the State in the Separation of Ownership and Control, *The Yale Law Journal*, 111(1), pp. 1-82, Published by: The Yale Law Journal Company,
- Commenne, V., Champion, E., Gendron, C., Ramaswany, R., Munoz, I. & Atidegla, A. 2006. *Responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*. Paris : Editions Charles Léopold Mayer.

- Collis J., Hussey R., Crowther D., (2013), *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students et al. Business research methods.* 2003, palgrave macmillan.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cottril M. T. (1990) Corporate social responsibility and the marketplace, *Journal of Business Ethics*, September 1990, Volume 9, Issue 9, pp 723–729
- Crane, A. and Matten D., 2004. “Business Ethics: A European Perspective”. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Creswell J.W., Plano C., Vicki L., Gutmann M.L, (2003), "Advanced mixed methods research designs. Handbook of mixed methods in social and behavioral research", 2003, p. 209-240.,
- Creswell J. P, Hanson W.E.(2007) , Mor Selection and Implementation, *The Counseling Psychologist* March 2007 vol. 35 no. 2 236-264
- Crié, Dominique (2005) : « De l’usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles ’équations structurelles », *Recherche et applications en Marketing*, 20(2), p. 5-28.
- Crisostomo,V. L. , Freire F. S., De Vasconcellos F. C. (2011) "Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 Iss: 2, pp.295 - 309
- Croset P. 2013, *L'ambition au coeur de la transformation*, Collection: Stratégies et management, Dunod, 2014, 264 pages
- Cronbach L.J. (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure Of Tests". *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Crozier M. & Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris

D

- Dacin M.T., Goodstein J. & Scott W.R., (2002) , Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum, *academy of management journal*, February 1, 2002 vol. 45 no. 1 45-56
- Dalton D.R. et Cosier R.A. (1982) The four faces of social responsibility, *Business Horizons*, Volume 25, Issue 3, May–June 1982, Pages 19-27
- Dawkins & Ngunjiri (2008) Corporate Social Responsibility Reporting in South Africa: A Descriptive and Comparative Analysis, *International Journal of Business Communication* July 2008 vol. 45 no. 3286-307.

- Decock-Good C., 2000. «Des déterminants de la responsabilité sociétale », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris-Dauphine.
- Deephouse DL. 1996. Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4): 1024-1039.
- Den Hond, F., et de Bakker, F. (2007), “Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities”, *Academy of Management Review*, 32: 3, 901-924.
- Denzin N. & Lincoln V., (2003). *Strategies of Qualitative Enquiry*, London, Sage
 DAVIS, D. 2005. *Business Research for Decision Making*, Canada, Thomson Brooks/Cole
- Denzin N.K et Lincoln Y.S. (2005), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Sage publications
- Deshpande, R. 1983. ‘Paradigm Lost: On Theory and Model In Research In Marketing’. *Journal of Marketing*, 47, 101-110.
- Desreumaux A. et Brechet J.P. , (2013) *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise ?* 2013/3 (n°7), Pages 77 - 93
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), “The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48 , 147-160.
- DiMaggio, P. (1988) ‘Interest and agency in institutional theory’, in L. Zucker (eds), *Institutional patterns and organizations*, pp. 3-22. Cambridge, MA: Ballinger).
- DiMaggio, P., and Powell, W. (1991), ‘Introduction’, in W. Powell, and P. DiMaggio (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 1-38. Chicago: Chicago University Press
- Doh J.P., Guay T.R. (2006), “Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective”, *Journal of Management Studies*, 43: 1, 47-73.
- Donaldson T. and Preston L.E, (1995): “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91
- Donaldson T. & Dunfee W., (1999), *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business Press
- Driscoll et Starik, 2004. “The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment”. *Journal of Business Ethics*, January 2004, Volume 49, Issue 1, pp 55-73

- Drucker-Godard C., S. Ehlinger et C. Grenier (1999), Validité et fiabilité de la recherche, Méthodes de Recherche en Management, Ouvrage collectif sous la direction de R.A. Thiétart, Dunod (Eds), 257-287. De-Ketele et Roegiers (1996)
- Driscoll et Starik, 2004. "The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment". *Journal of Business Ethics*, January 2004, Volume 49, Issue 1, pp 55-73
- Drucker P. F., 1954. «The practice of management ». Paris (version française 1957), Éditions d'Organisation, 1954.
- Dupuis J.C. (2007). « Gérer la contestabilité socio-économique », *La lettre du management responsable*, N° 7, Janvier, pp 2-9.

E

- Edwards, A. N., Patterson-Fortin, L. M., Vakulskas, C. A., Mercante, J. W., Potrykus, K., Vinella, D., ... & Cashel, M. (2011). Circuitry linking the Csr and stringent response global regulatory systems. *Molecular microbiology*, 80(6), 1561-1580.
- Eesley C. et Lenox M.J. (2006) , Firm responses to secondary stakeholder action, *strategic management journal*, Volume 27, Issue 8, August 2006, Pages 765–781
- Egri C. P., Ralston D. A., Milton L., Castado T., Palmier I., Ramburuth P., Wangenhflim F., Fu P. P., Kuo M. H., Canranza M. T. G., Gmson I., Dadic M., Butt A., Srtnvasan N., Furrer O., Hllinger P., Dalgic, T., Richards M., Rossi A. M., Danis W., Gutirez J. R., Reynaud E., Brock D., Molteni M., Starkus A., Castro F., Chia H.B., Darder F. L., Wallace A., Naoumova I., Ansari M., Riddel L., Potocan V. V. and Thanh H. V. (2006). "The Influence of Personal Values and National Contexts on Attitudes towards Corporate Responsibilities". Presented at the Third BC Organizational Behaviour Conference, Vancouver, Canada.
- Eilbert, I., Parket I. R., 1973. "The Corporate Responsibility Officer: A New Position on the Organization Chart," *Business Horizons*, P: 45-51.
- Eisenhardt K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- El Abboubi, M., & Cornet, A. (2007). La PME et les processus de certification sociale SA 8000: Le cas de WebTel. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 95-119.
- El Abboubi M. et El Kantoussi F. (2009) , Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire, *Reflets et perspectives de la vie économique* 2009/4 (Tome XLVIII), Pages 69 – 77

- El Abboubi, M., & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*, (3), 275-297.
- El Akremi, A. & Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : application à une étude en GRH, Communication présentée au congrès annuel de l'AGRH.
- Elkington J., 1994. "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development" *California Management Review* 36, no. 2 pp: 90–100.
- Epstein, E. M.: 2002, 'Religion and Business – The Critical Role of Religious Traditions in Management Education', *Journal of Business Ethics* 38, 91–96.
- Epstein, E. M. , 1987. "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness", *California Management Review*, 29(3): 99-111.
- Ertuna B. et Tukul A. (2010) , Traditional versus international influences: CSR disclosures in Turkey, *European Journal of International Management*, <http://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2010.033004>
- Essid M., 2009. "Les mécanismes de contrôle de la performance globale : cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse de doctorat, Université Paris Sud - Paris XI.
- Evan, W., & Freeman, R. E. (1988). Ethical theory and business.
- Evan et Freeman, (1999). "Stakeholder Theory in the Original Position". *Business Ethics Quarterly* Vol. 9, No. 2, pp. 207-223
- Evrard, Y., Pras B. et Roux E., en collaboration avec Choffray, J-M., Dussaix, A-M. et Claessens, M. (2000). *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Ed. Dunod, 2ème ré- édition.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., en collaboration avec Desmet, P., Dussaix ,A-M. et Lillien, G. (2003). *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Ed. Dunod, 3ème réédition.

F

- Falk R.F. & Miller N.B., (1992), *A primer for soft modeling*.(1992). University of Akron Press, xiv 103 pp.
- Festinger, L. (1957). *Cognitive dissonance theory*. 1989) *Primary Prevention of HIV/AIDS: Psychological Approaches*. Newbury Park, California, Sage Publications.
- Feudjo, J. R. (2006). Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 115-128.

- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2004). The diffusion of ideas over contested terrain: The (non) adoption of a shareholder value orientation among German firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 501-534.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., & Foss, C. B. (2001). Developing a reputation quotient. *the Gauge*, 14(3).
- Fornell, C. et Larcker, D.F. (1981): « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors », *Journal of Marketing Research*, 18 (2), p.39-50.
- Foster, D., & Jonker, J. (2005). Stakeholder relationships: the dialogue of engagement. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(5), 51-57.
- Frederick W.C., 1978. "From CSR1 to CSR2 : The Maturing of Business-and-Society Thought". working paper 1978 - published in 1994, *Business and Society*, vol. 33, n° 2, p. 150-165.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106. (Filali-Maknassi, 2009)
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of behavioral economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman M., 1970. « The social responsibility of business is to increase profits », *New York Times Magazine*, N° du 13 septembre.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of management studies*, 39(1), 1-21. (Freeman et al., 2010)
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205..
- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil companies. *International affairs*, 81(3), 581-598. (Fransen et Burgoon, 2013).
- Fukukawa, K., & Moon, J. (2004). A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting. *The Journal of Corporate Citizenship*, (16), 45. (Fischer & Reuber 2007;

G

- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative science quarterly*, 454-479. Graves et Waddock, 1999 ;
- Gao, Y. (2011). CSR in an emerging country: A content analysis of CSR reports of listed companies. *Baltic Journal of Management*, 6(2), 263-291.
- Garriga E. & Domenec M., 2004: «CSR theories : mapping the territory» , *Journal of Business Ethics* 53: 51–71, 2004.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M. F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles/industrial relations*, 73-100.
- Georges, Laurent (2002), *La performance des managers de comptes clés dans un contexte industriel : conceptualisation et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences d Gestion, Université d'Angers, 450p.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gherib J. (2009), « De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le DD : cas des entreprises tunisiennes », Colloque : Energie, changement climatique et développement durable, Université de Tunis El-Manar, 15-17 juin 2009.
- Ghezal, R., & Khemakhem, R. (2016). The refinement and validation of the social response scale: The case of multinational corporations operating in Tunisia". *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 18(1), 5.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (No. halshs-00440011).
- Gond J.P et Mercier S., 2004. «Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature» disponible à <http://pflurance.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-la-contingence/454967530.pdf>
- Gond J.P. et Mullenbach A., 2004. « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, p. 93-116.
- Gond J.P., 2006. «Contribution à l'étude du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact économique », Thèse de doctorat, Université Toulouse 1.

- Gond, J. P., & Boxenbaum, E. (2004). Importing 'socially Responsible Investment' in France and Quebec: Work of Contextualization across Varieties of Capitalism. EGOS, Ljubljana.
- Gond J.-P. et Mercier S. (2006). « La théorie des parties prenantes », in Allouche J. (coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème édition, Vuibert, Paris, 917-925.
- Gond J.P et Igalens J., 2008. « La responsabilité sociale de l'entreprise », PUF, Collection que sais-je ?
- Gond, J. P., El-Akrehi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. International Center for Corporate Social Responsibility, (54-2010).
- Gond, J. P., & Igalens, J. (2016). Chapitre II. L'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. Que sais-je?, 5, 22-34.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American journal of sociology, 481-510.
- Green J.C et Caracelli V.J., (1997), "Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse programs", New Directions for Evaluation, 1997, vol. 74.
- Greene, J. C. (2007). Mixed methods in social inquiry (Vol. 9). John Wiley & Sons.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. Academy of management review, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. Organization Science, 21(2), 521-539.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. Academy of management review, 21(4), 1022-1054.
- 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 J. & Mahon J. F., 1997. «The Corporate Social Performance and the Corporate Finance Performance Debate : Twenty five years of incomparable research», Business & Society, 1997, 36, Vol.1.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Handbook of qualitative research, 2(163-194), 105.

Gudergan, S. P., Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 61(12), 1238-1249

Gueguen, Gaël (2001) : « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme », 10ème Conférence de l'AIMS - Université Laval - Québec, Canada. <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/quebec/index.html>

H

Hair et al., (2011) Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

Hair et al. (2006), *Multivariate data analysis*, 6ème éditions, Pearson/Prentice Hall, 899 p.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.

Harrison, J. S., & John, C. H. S. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.

Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(01), 97-124. Hill et Jones, 1992); .

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67. Helms et al., 2012).

Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies*, 21(4), 697-720. Habish et al, 2004

Hattabou, A., & Louitri, A. (2011). Développement durable et management des PME: une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. *Management & Avenir*, (3), 122-142.

Hawkins, D.E. 2006. "Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability". Houndmills: Palgrave Macmillan.

Heald, 1970: «A New Corporate Social Responsibility? », *University of Pennsylvania Law Review* , Vol. 121, No. 5 (May, 1973), pp. 1157-1169

Helfrich V., 2010 : «Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ?». in *Revue de l'organisation responsable*. ESKA - Vol. 5 pages 51 à 60

Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of management Journal*, 42(1), 87-99.

- Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American journal of sociology*, 639-659.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Horrigan, 2007, « 21st Century Corporate Social Responsibility Trends - An Emerging Comparative Body of Law and Regulation on Corporate Responsibility, Governance, and Sustainability », *Macquarie Journal of Business Law*, Vol. 4, pp. 85-122, 2007.
- Hulland, J., & Richard Ivey School of Business. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Hulland, J., Chow, Y. H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 181-197.
- Huberman, A-M. et Miles, M-B, (2003). *Analyse des données qualitatives*, (2ème Ed), DeBoeck, Paris, .626.
- Hunt, S. D. (1990). Truth in marketing theory and research. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Hunt, S. D. (1991). Positivism and paradigm dominance in consumer research: toward critical pluralism and rapprochement. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 32-44.
- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*. Northwestern University Press.

I

- Igalens J., Gond J.P., 2003. "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE", *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, Iss. 50, pp. 111-130.
- Igalens, J. et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica
- Igalens J. et Mancy F. (2005), *Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution*, dans Peretti J.M., *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, p. 347-359.
- Igalens, J. (2007). L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 129-155.

Ivanova, O., & Castellano, S. (2011). The impact of globalization on legitimacy signals: The case of organizations in transition environments. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 105-123. (Igalens, 2004).

ISO, (2010): Norme ISO 26000 : « Responsabilité Sociétale des Organisations ». éditions ISO

J

Jackson, M. C. (1993). Social theory and operational research practice. *Journal of the Operational Research Society*, 44(6), 563-577.

Jackson, G., & Deeg, R. (2008). From comparing capitalisms to the politics of institutional change. *Review of international political economy*, 15(4), 680-709.

Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 112(1), 1-27.

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., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355-377.

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.

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.

Jenkins, H. (2004). "A Critique of conventional CSR Theory: an SME Perspective", *Journal of General Management*, vol. 29, n° 4, pp.37-58.

Jenkins, R. (2005). Globalization, corporate social responsibility and poverty. *International affairs*, 81(3), 525-540.

Jenkins R., 2001. "Codes of Conduct: Self Regulation in a Global Economy". Cornell University ILR School, P : III et VI

Jensen, 2002 ; Jensen M.C. (2002). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business ethics quarterly*, 235-25

Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing Research: méthodes de recherche et d'études en marketing* (No. halshs-00132470).

- Jones T.M. (1980): "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 59-67.
- Jones T.M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jones, M.T., 1996. "Social Responsibility and the green business firm". *Industrial and Environmental Crisis Quarterly* 9(3), 327-345.
- Jones, M. V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International marketing*, 15-41.
- Jones, M. T., & Haigh, M. (2007). The transnational corporation and new corporate citizenship theory: a critical analysis. *Journal of Corporate Citizenship*, 27, 51-69.
- Jonker, J. and D. Foster, 2002. "Stakeholder Excellence: Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9, 187-195.

K

- Kang, Y-C., Wood, D. J., 1995. "Before-Profit Social Responsibility: Turning the Economic Paradigm Upside Down". *Proceedings of the Sixth Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*: 408-418.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1992: "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, 134-147.
- Khan, F. R., & Lund-Thomsen, P. (2011). CSR as imperialism: Towards a phenomenological approach to CSR in the developing world. *Journal of Change Management*, 11(1), 73-90.
- Kimberly D. Elsbach K.D. & Barr P.S. (2009), The Effects of Mood on Individuals' Use of Structured Decision Protocols, [ermalink: http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.2.181](http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.2.181), Page Range: 181 - 198
- Kipping, M. (1997). Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. *Business History*, 39(4), 67-83.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7).
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic management journal*, 21(3), 405-425.

- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American sociological review*, 812-836.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
- Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Krichewsky, D. (2012). La responsabilité sociale d'entreprise: un méta-encastrement des firmes. Une analyse du cas indien. *Ecole doctorale de Sciences Po*.
- Kristopher J. Preacher and Robert C. MacCallum (2003) ,Repairing Tom Swift's Electric Factor Analysis Machine *UNDERSTANDING STATISTICS*, 2(1), 13–43 Copyright © 2003, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard business review*, 74(6), 92.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolution*, University of Chicago Press

L

- Labaronne D. et BenAbdelkader F., (2008), «Transition institutionnelle des pays méditerranéens et des pays d'Europe de l'Est. Analyse comparative de l'évolution de leur système de gouvernance », *Revue d'économie politique* vol 118 (5), 743-775.
- Labelle, F. et Pasquero, J. 2006. « Alcan et le parTenalisme : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du 20ème siècle », *Entreprises et Histoire*, no. 45 :74-96
- Lally 1998, Lohmöller (1989), La Ville (2000) Lincoln & Guba, 2000 ; (Lee, 1991). (Lipset et Rokkan, 1967) .
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 215.
- Letica B. & UNDP, (2008), Three CSR Models in New European Union Member States and Candidate Countries, *The Fondazione Eni Enrico Mattei Series Index*: <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/CSRpapers/default.htm>
- Le Goff, J. (2012). *Charles Sanders Peirce-Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction*. Éditions EMS.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonnani, C., & Hudson, S., 2010. «La Responsabilité sociale des entreprises - Théories et pratiques ». Paris: Dunod.
- Levitt, T., 1958. "The dangers of Social responsibility". *Harvard Business Review*, 36(5): 41-50.

- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2011). Delphi: A brief look backward and forward. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1712-1719.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 97-128.
- Lund-Thomsen, P., & Lindgreen, A. (2014). Corporate social responsibility in global value chains: Where are we now and where are we going?. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 11-22.

M

- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review. *International marketing review*, 13(5), 7-43.
- Malhotra, N. (2004). *Etudes marketing avec SPSS*, Pearson Education, p. 670.
- Malki, T. (2010). *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: analyse empirique dans le cas du Maroc* (Doctoral dissertation, Aix Marseille 2).
- Manne, H.G. and H. C. Wallich (1972). "The Modern Corporation and Social Responsibility". Washington D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Marcoulides, G. A., & Saunders, C. (2006). Editor's comments: PLS: a silver bullet?. *MIS quarterly*, iii-ix.
- Margolis J.D. et Walsh (2003) J.P., «Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, 48(2), p. 268-305.
- Mark Easterby-Smith M., Karen Golden-Biddle K. and Locke K., *Working With Pluralism Determining Quality in Qualitative Research*, *Organizational Research Methods* July 2008 vol. 11 no. 3 419-429
- Mark-Ungericht, B., & Weiskopf, R. (2007). Filling the empty shell. The public debate on CSR in Austria as a paradigmatic example of a political discourse. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 285-297.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of management review*, 32(3), 925-945.
- Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). *Entreprise durable, finance et stratégie*. *Revue française de gestion*, (5), 121-136.

- Martinet, A. et Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. *Recherches*, 157-172.
- Matten D. & Crane A., 2005: "Corporate Citizenship : Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, 2005, 33(1), 166–179.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of business Ethics*, 54(4), 323-337.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- 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.
- Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », Actes de la VIIIème conférence de l'AIMS.
- Mcmurray D., (2009). MNG03047 Study Guide. Southern Cross University.
- Mcdaniel C. & Gates R., (1996). *Contemporary Marketing Research*, St. Paul, MN, West Publishing. (Maxfield et Schneider, 1997).
- McQuail, D. (1985). Sociology of mass communication. *Annual Review of Sociology*, 93-111.
- McWilliams, Abigail and Donald Siegel, 2001. "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective" *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Meehan, J., & K. Meehan, et al., 2006. "Corporate social responsibility: the 3C-SR model". *International Journal of Social Economics*, 33(5/6): 386-398.
- Meyer, J.W. et Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340-363.
- Meyer, John W, and Brian Rowan. 1991. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*", eds. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, 41-62. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Meyssonnier, R. (2005). *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences: le cas des ingénieurs* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).

- Mezuar A. (2002), L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable, Casablanca, Casablanca Éd.
- M'hamed M. et Trid S., (2009) « La RSE au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane », Colloque : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, INRPME, AUF, AIREPME, 27- 29 mai.
- Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. *Administrative science quarterly*, 24(4), 590-601.
- Miller, P., O'Leary, T., 1989. "Hierarchies and American ideals 1900-1940", *Academy of Management Journal*, no. 14, pp. 250-265.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. 1997. "Identification and Saliency : Defining the principle of Who and What really counts", *The Academy of management review*, vol.22, n°4, pp.853-886
- Molina, O., & Rhodes, M. (2002). Corporatism: The past, present, and future of a concept. *Annual review of political science*, 5(1), 305-331.
- Molina Azorín, J. F. (2007). Mixed methods in strategy research: applications and implications in the resource-based view.
- Morvan J., 2008. "L'investissement socialement responsable : une nouvelle gouvernance d'entreprise ? ». *Collection Entreprises & Magement*. Editions L'Harmattan
- Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). *Images of organization*.
- Morgan, K. (2007). The learning region: institutions, innovation and regional renewal. *Regional studies*, 41(S1), S147-S159.
- Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business ethics*, 34(3-4), 299-315.

N

- Naim, M. (2000). Washington consensus or Washington confusion?. *Foreign Policy*, 87-103.
- Neuman W.L., (2006). *Qualitative and Quantitative Approaches*, Pearson Education.
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391.
- Neville A. B., Bell J.S. et Whitwell J.G., 2011, "Stakeholder Saliency Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool". *Journal of Business Ethics*.102:357-378
- Nunnally J.C, (1970). *Introduction to Psychological Measurement*, New York, McGraw-Hill.

O

- Oliver C., 1991. "Strategic Responses to Institutional Processes". *The Academy of Management Review* Vol. 16, No. 1, pp. 145-179
- Orlitzky M., Schmidt F.L, Rynes SL, (2003) : « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis», *Organization Studies* 24(3): 403–441 SAGE Publications
- Orlitzky, M. (2005), "Payoffs to social and environmental performance", *Journal of Investing*, vol. 14, no. 3, p. 48.
- Orts, E. W., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(02), 215-233.

P

- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of business ethics*, 66(1), 71-88.
- Pajunen , 2006). Stakeholder Influences in Organizational Survival, *Journal of management studies*, Volume 43, Issue 6 September 2006 , Pages 1261–1288
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, 75(1), 1-23.
- Pasquero, J. (2004). De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité.'. *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux*, 35-62.
- Pasquero J, (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in BOUTHILLIER-TURCOTTEM. M-F & SALMON A.(Eds.), *responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise*, Montréal, Presses universitaires du Québec
- Pasquero (2006), *La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique*, *Gestion.....*, 2006/2 (Vol. 31), , Pages 51 – 54
- Pedersen E.R. (2010), *Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society*, *Journal of Business Ethics*, January 2010, Volume 91, Issue 2, pp 155–166
- Pellé-Culpin, I. (1998). *Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes* (Doctoral dissertation, Paris 9).
- Perret, V. et Girod-Seville, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche*, dans Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 13-33.

- Perret, V. et Girod-Seville, M. (2008). Fondements épistémologiques de la recherche, in Méthodes de recherche en management, Thietart R.A. et Al., Dunod.
- Perry C. & Coote L., (1994). "Processes of a case study research methodology: tool for management development?" Australia & New Zealand Association for Management Annual Conference.
- Perez R., 2009 : «La gouvernance d'entreprise », la découverte, collection Repères N° 358.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, 67(3), 305-316.
- Pesqueux Y., 2002. « Organisations : Modèles et Représentations », Ed PUF.
- Pesqueux Y. et Biefnot Y., 2002. «L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale », Editions d'Organisations, pp. 179-192
- Pestre, D. (2011). Développement durable: anatomie d'une notion. *Natures sciences sociétés*, 19(1), 31-39.
- Pettigrew A. M., 1985. *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil
- Pettigrew A. M., 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies* 24 (6):649-670.
- Pettigrew A. M. 1990. Longitudinal field research on change : Theory and practice. *Organization Science* 1 (3):267-292.
- Pettigrew A. M., 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13 (8) 5-16.
- Pettigrew A. M. 1997. What is a processual analysis ? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Phillips, R. (2003). "Stakeholder theory and organizational ethics", San Francisco, Berrett-Koehler.
- Phillips, R.R., Freeman, R.E. and Wicks, A.C., 2003. "What stakeholder theory is not". *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 479-502.
- Piaget, J. (1967). *Epistémologie des sciences de l'homme*, Paris, Idées/Gallimard.
- Pinard, R., Potvin, P., & Rousseau, R. (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. *Recherches qualitatives*, 24, 58-80.
- Popper, K. R. (1968). Epistemology without a knowing subject. *Studies in Logic and the Foundations of Mathematics*, 52, 333-373.
- Popper K. (1979), "La logique des sciences sociales". In Adorno T.W., et al., *De Vienne à Francfort: la querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Complexe, 75-90.

- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter M. E., Kramer M. R., 2006. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Dec., pp. 78-92
- Porter M.E et Kramer M.R, 2011. "Creating Shared Value" *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1, pp. 2-17.
- Post J.E., Preston L. E. & Sachs S., (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View, *California Management Review*, Vol. 45 No. 1, Fall 2002; (pp. 6-28)
- Powell et DiMaggio, 1991. "The New Institutionalism in Organizational Analysis". University Of Chicago Press.
- Preston, L.,1978. "Analyzing corporate social Performance: Methods and results". *Journal of Contemporary Business*, 7(1), 135-150.
- Preston L.E, 1978: " Analyzing Corporate Social Performance: methods & Results", *Journal of contemporary business*, 7, 135-150.
- Puncheva-Michelotti, P. Y. (2008). An Analysis of the Determinants of Corporate Reputation and Stakeholders' Decisions to Purchase, Work, Invest and Support Community Operations. *Work, Invest and Support Community Operations* (June, 24 2008).

Q

- Quairel et Capron, (2013), « Le couplage RSE et Développement Durable : Mise en perspective, enjeux et limites ». *Revue Française de Socio-Économie*, 2013/1 - n° 11, pages 125 à 144. Editions La Découverte
- Quairel, F., & Auberger, M. N. (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de «responsabilité sociétale de l'entreprise». *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 111.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995) « Manuel de recherche en sciences sociales !; Collection Bordas: 271p.

R

- Rettab, B., Brik, A.B. & Mellahi, K. J (2009), A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organisational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai, *Journal of Business Ethics*, October 2009, Volume 89, Issue 3, pp 371–390

- Reynaud, E. (1997). "Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence.
- Reynaud 2006). (Ringle, 2006) Roberts, 1992 Ringle et al (2005), (Roussel et al, 2002) Royer et Zarlowski, 1999). (Rubin & Babbie 1994). Royer et Zarlowski (2003) (Ricucci, 2010), (Roberts, 1992)
- Roberts, P., Priest, H., & Traynor, M. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing standard*, 20(44), 41-45.
- Rodgers, W., & Gago, S. (2004). Stakeholder influence on corporate strategies over time. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 349-363. Ramus et Steger (2000).
- Rossiter J.R. (2002), The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 305-335.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910. Russo et Perrini (2009)
- Rowley T. and Berman S., 2000. "A Brand New Brand of Corporate Social Performance" *Business Society*; 39; 397. Sage Publications
- Rubinstein M. , 2006. «Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise, Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », 113, revue d'économie industrielle
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143–156.;

S

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others. *Social Psychology*, 246-255.
- Sallenave J.P., (1984). "Direction générale et stratégies d'entreprise", Les éditions d'organisation, 1984, 277 p
- Sartori, G. (1970). Concept misformation in comparative politics. *American political science review*, 64(04), 1033-1053.
- Savall, H., & Zardet, V. (1997). Vers la «pensée en action» stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie--Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie. *Management International*, 2(1), 77.

- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The executive*, 5(2), 61-75.
- Scherer G. et Palazzo G., 2007. "The New Political Role of Business in a Globalized World – A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy" *Journal of Management Studies* Vol. 48 (2011), pp. 899–931
- Schmidt, W. C. (1997). World-Wide Web survey research made easy with WWW Survey Assistant. *Behavior Research Methods*, 29(2), 303-304.
- Schneiberg, M., & Clemens, E. S. (2006). The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis. *Sociological Theory*, 24(3), 195-227.
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227-238.
- Schott-Seraudie, A. (2008). Communications institutionnelles sur le net et diffusion de bonnes pratiques en matière de développement durable. *Netcom. Réseaux, communication et territoires*, (22-3/4), 217-224.
- Schütz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, 286.
- Scott, W. R., 1991. "Unpacking Institutional Arguments. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*", eds. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, 164-182. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Scott R.W., 1995, "Institutions and Organizations", Sage Publications.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Sage.
- Scott, J. (2012). *Social network analysis*. Sage Publications
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427-442.
- See GKH, 2008, « Harmonious Society and Chinese CSR: Is There Really a Link? » in *Journal of Business Ethics*, September 2009, Volume 89, Issue 1, pp 1-22
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Willey & Sons, Inc., Singapore
- Sethi, P. S., 1979. "A Conceptual framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns". *Academy of Management Review*, 4 - n°1.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic management journal*, 26(2), 159-180.

- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, 20(4), 936-960.
- Simmons, J.: 2004, "Managing in the Post-Managerialist Era: Towards Socially Responsible Corporate governance", *Management Decision* 32(3/4), 601–611.
- Sloan P., 2009. « L'Engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable », Vol. 34, pp 79 à 88 HEC Montreal. Gestion.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Solomon R.C. , 1997, p. 202 : « It's Good Business ». Lanham, Md.
- Sosik, J., Kahai, S., & Piovosio, M. (2009), « Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research», *Group & Organization Management*, 34(1), 5-36.
- Spar, D. L., & La Mure, L. T. (2003). The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review*, 45(3), 78-101.
- Srisuphaolarn, P. (2013). From altruistic to strategic CSR: how social value affected CSR development-a case study of Thailand. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 56-77.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, 17(2), 195-204.
- Steiner, George A., 1971. "Business and society". New York: Random House.
- Stenner, P. (2011). James and Whitehead: assemblage and systematization of a deeply empiricist mosaic philosophy. *European Journal of Pragmatism and American Philosophy*, 3(1), 101-130.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Suchman M.C. ,1995, "Managing legitimacy : strategic & institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, pp : 571-610.
- Sundaram A.K. et Inkpen A.C., 2004. « The Corporate Objective Revisited», *Organization Science*, vol. 15, n° 3, p. 350-363
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), 43-64.

Swanson, D. L. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.

T

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). *Using multivariate statistics*.

Taoufik F. Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du maroc

Tebini. H et M'Zali B. , 2010: « Relation entre la performance sociale et la performance financière : Analyse des facteurs de divergence dans les résultats ». SAC Regina, Saskatchewan.

Tebini, H.; M'Zali, B.; Lang, P.; Méndez, P.; Pérez-Gladish, B. , 2014: « Social Performance and Financial Performance: A Controversial Relationship», in: “Socially Responsible Investment: A Multicriteria Decision Making approach”, (Eds): Ballestro, E.; Pérez-Gladish, B. and Garcia-Bernabeu, A. Springer, chapter 3, 57-80.

Tempel, A., & Walgenbach, P. (2007). Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other. *Journal of Management Studies*, 44(1), 1-24.

Tenenhaus et al. (2005): « PLS path modeling », *Computational Statistics et Data Analysis*, 48, p.159-205. Thaler,

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Ticehurst G.W. & Veal A.J. 2000), *Business Research Methods: A managerial approach*, Pearson Education.

Tlemçani A. (2009), « Prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises en matière de responsabilité sociale même si la confusion entre responsabilité sociale et responsabilité légale reste de mise », <http://www.iteco.be/Responsabilite-sociale-des-entreprises>

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.

Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60-80.

- Trochim, W. (2006). Positivism and post-positivism. Research methods knowledge base.
- Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20(6), 941-957.
- Turcotte B., Salmon A., 2010. «La responsabilité sociale et environnementale des entreprises », Presses de l'Université du Québec
- Turcotte M. F. B., & Pasquero, J. (2007). L'industrie pharmaceutique et ses responsabilités sociales. *La chaîne des médicaments: perspectives pluridisciplinaires*.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.

U

- Ullmann A. A., 1985. "Data in search of a theory, a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms". *The Academy of Management Review* 10(3), 540-557.

V

- Van der Laan, G., Van Ees, H., & Van Witteloostuijn, A. (2008). Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 299-310.
- Van Der Maren J.M. (1996). *La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse?* Montréal : Maclean-Hunter.
- Van Fleet, D. D., McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2000). A theoretical and empirical analysis of journal rankings: The case of formal lists. *Journal of Management*, 26(5), 839-861.
- Van Maanen, J. (1995). Crossroads style as theory. *Organization science*, 6(1), 133-143.
- Van Parijs, P. (1991). Qu'est-ce qu'une société juste?. *idées*, 320, 150.
- Vernette E., (1985), « La méthode Delphi : potentiel pour l'identification des attributs déterminants; un pré-test », *Actes du 1er colloque de l'Association Française de Marketing*, p. 169-191
- Visser, W., McIntosh, M., & Middleton, C. (Eds.). (2006). *Corporate citizenship in Africa: lessons from the past; paths to the future*. Greenleaf Pub..
- Visser, W. (2008). *Corporate social responsibility in developing countries*. Oxford Handbooks
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley & Sons.

Von Glasersfeld E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 31-43.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 303-319.

Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 132-148.

Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.

Wallace, A. (2003). "Two models of CSR to communities", Mesa State College, Sinder, Jamie-Hill, P, Ronald, "CSR in the 21st century", *Journal of Business Ethics*, No 48.

Walton C., 196. "Corporate Social Responsibilities", Belmont, Wadsworth Publishing.

Wang, J., Qin, S., & Cui, Y. (2010). Problems and prospects of CSR system development in China. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 128.

Wartick and Cochran L., 1985 : "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", p.767, *Academy of Management Review* October 1, vol. 10 no. 4 758-769

Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (Eds.). (1994). *Advances in social network analysis: Research in the social and behavioral sciences* (Vol. 171). Sage Publications.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.

Weber, M. (1965). The sociology of religion. *Revue Française de Sociologie*, 6(1), 111.

Weber M., 1967, « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Plon.

Welford, R. (2004). Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice. *The Journal of Corporate Citizenship*, (13), 31.

Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Quantifying unmeasured variables. In *Measurement in the Social Sciences* (pp. 270-292). Macmillan Education UK.

Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. OUP Oxford.,

- Wicaksono, A. (2009). Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Investment Holding Structure of Government-Linked Companies (Doctoral dissertation, University of St. Gallen)
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. New York, 26-30.
- Willmott, H. [2011], « Institutional work” for what? Problems and prospects of institutional theory », *Journal of Management Inquiry*, 20, p. 67-72
- Wilson, B., & Henseler, J. (2007). Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: a Monte Carlo comparison. ANZMAC.
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups?. *Organization science*, 13(1), 64-80.
- Wood, D. J., 1991. “Corporate Social Performance Revisited”. *Academy of Management Review*, N°16, pp 691-718.
- Wooten, M., and Hoffman, A. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future. In *The Sage Handbook for Organizational Institutionalism* (Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. and Sahlin, K. Eds). Sage Publications, Ltd, pp. 130-147.
- Wright, P., & Ferris, S. P. (1997). Research notes and communications agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value. *Strategic management journal*, 18, 77-83.

Y

- Yang, X., & Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs’ subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155-169.
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Sage. Yanow, 2006)
- Yin, R. K. (2006). Mixed methods research: Are the methods genuinely integrated or merely parallel?. *Research in the Schools*, 13(1).
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.

Z

- Zadek S., 1999 : « Stlaking sustainability » GMI-26 Chair, Institute of Social and Ethical AccountAbility, UK
- Zahm F., 2011, «De l'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole à l'évaluation de la politique publique agro-environnementale de la Politique Agricole Commune. Une approche par les indicateurs agro-

environnementaux », Thèse en économie de l'agriculture et des ressources, Université Européenne de Bretagne et Agrocampus-ouest.

- Zahm F. Ugaglia A.A, Del'homme B., 2013 : Communication présentée dans le cadre de la thématique « Quelle articulation des problématiques sociales et environnementales au sein des organisations ? » au Congrès RIODD 8 Lille.
- Zeitlin, J., & Herrigel, G. (2000). Americanization and its limits: Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan. Oxford University Press on Demand.
- Zenou, E. (2004). Comment intégrer la valeur créée par le dirigeant dans la valeur créée par l'entreprise?: contribution à la connaissance de la valorisation du dirigeant: une application sur le marché français (Doctoral dissertation, Lyon 3).
- Zimmermann, J. B. (2005). Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial. La Revue de l'IRES, (1), 21-36.
- Zutshi, A. & Sohal, A. S. (2004). Adoption and maintenance of environmental management systems: critical success factors. Management of Environmental Quality: An International Journal, 15(4), 399-419.

Liste des figures

Titre de la figure	Page
Figure1 : Développement de notre problématique de recherche	19
Figure 2 : Structure de la thèse	24
Figure 3 : Construction historique du concept de la RSE	50
Figure 4: Modèle multi niveau (Inst., Org., Ind.) et multidisciplianire de la RSE: Déterminants, variables modératrices et médiatrices et résultats de la RSE	99
Figure 5 : Synthèse du cadre théorique de la recherche	101
Figure 6: Synthèse du processus stratégique (Bouyoud, 2010)	108
Figure 7 : les différentes catégories de parties prenantes	117
Figure 8 : Fondements de la TPP	126
Figure 9 : Modèle RSE du CED	129
Figure 10 : Le modèle de la RSE de Carroll	130
Figure 11 : Le modèle de Carroll revu par Wood (1991)	131
Figure 12 : les niveaux d'action en matière de RSE	132
Figure 13: RSE et Contexte Institutionnel de l'entreprise (Matten & Moon, 2008)	135
Figure N°: 14 : Processus de création et de diffusion institutionnelle (Scott, 2008)	136
Figure 15 : Axes d'analyse contextualiste de l'adoption des pratiques RSE.	142
Figure 16 : RSE explicite et implicite	149
Figure 17 : Modèle préliminaire de recherche	170
Figure 18 : Comment déterminer une approche de la recherche (McMurray, 2010)	183
Figure 19: Conception mixte de la recherche	199
Figure 20: Conception et Cadre méthodologique en deux phases de la recherche	201
Figure 21: Les instruments de collecte de données	202
Figure 22: Structure de l'analyse des données des études de cas	210
Figure 23 : Processus de la méthode DELPHI	215
Figure 24 : Schéma de principe des variables modératrices	231
Figure 25: Modèle conceptuel de la recherche	306
Figure 26: Profil des participants à l'enquête	309
Figure 27: Formation initiale des interviewés	310
Figure 28: Pays de formation des interviewés	310
Figure 29 : Répartition des Effectifs des entreprises	311
Figure 30: Répartition sectorielle des entreprises	312
Figure 31: Répartition de l'âge des entreprise	313
Figure 32: Activités réglementées	313
Figure 33: Répartition géographique des entreprises	314

Figure 34: Origine de la maison mère	314
Figure 35: part des entreprises cotées en bourse	315
Figure 36 : Part des entreprises exportatrices	315
Figure 37: Sous-traitance auprès d'un donneur d'ordre	315
Figure 38: Appartenance à une association professionnelle	316
Figure 39: part des entreprises certifiées et/ou labélisées	316
Figure 40 : Résultats du test du modèle préliminaire	338
Figure 41 : Modèle structurel ajusté	341
Figure 42: Modèle structurel final	341
Figure 43 : Modèle structurel testé avec l'effet modérateur de la variable « cadre institutionnel de la RSE » sur la relation entre « relations avec les PP » et « stratégie RSE »	350
Figure 44: Modèle structurel testé avec l'effet modérateur de la variable « relations avec les PP » sur la relation entre « cadre institutionnel de la RSE » et « stratégie RSE »	351
Figure 45: Modèle structurel inversé au niveau des variables principales	352
Figure 46: Modèle de diffusion de la RSE	373
Figure 47 : Matrice de diffusion de la RSE dans le cas d'une stratégies RSE intégrée	376
Figure 48: Matrice de diffusion de la RSE dans le cas d'une stratégie RSE superficielle	377

Liste des tableaux

Titre du Tableau	Page
Tableau 1 : Synthèse des facteurs d'émergence du concept RSE	31
Tableau 2 : les différents modèles théoriques de la PSE	38
Tableau 3 : Synthèse critique des différentes mesures de la PSE	40
Tableau 4: Synthèse de l'évolution de la définition de la RSE	52
Tableau 5: Principales initiatives internationales de RSE	58
Tableau 6. Les 10 principes du Pacte Mondial des entreprises	60
Tableau 7 : synthèse des leviers institutionnels et normatifs de diffusion de la RSE	67
Tableau 8: Synthèse de quelques politiques publiques en matière RSE dans les pays développés	78
Tableau 9 : Dimensions et types de RSE des entreprises	85
Tableau 10 : Relation entre les caractéristiques des entreprises et les dimensions de la RSE	85
Tableau 11. Synthèse des études sur les déterminants de diffusion de la RSE	98
Tableau 12 : Caractérisation des formes d'isomorphismes	107
Tableau13: Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles	111
Tableau 14 : Principales définitions de la notion de PP	115
Tableau 15 : Synthèse de la classification des PP	119
Tableau 16: Identification des questions de recherche	140
Tableau N° 17 : Facteurs de diffusion de la RSE sous l'effet des pressions institutionnelles	156
Tableau N°18 : Facteurs de diffusion de la RSE sous l'effet des relations avec les PP	164
Tableau N°19: Synthèse des facteurs déterminants de la diffusion des pratiques RSE au sein des entreprises	166
Tableau N°20 : Synthèse des hypothèses et des variables de la recherche	171
Tableau N°21 : Items relatifs à la variable « Cadre institutionnel de la RSE »	173
Tableau N°22 : Items relatifs à la variable « Nature du secteur d'activité »	174
Tableau N°23 : Items relatifs à la variable « Relations avec les PP»	175
Tableau N°24 : Items relatifs à la variable « Stratégie RSE de l'entreprise »	176
Tableau N°25 : Items relatifs aux variables relatives aux « Pratiques RSE »	178
Tableau 26: Définitions de paradigme	184
Tableau 27 : Les principales méthodologies de recherche	192
Tableau 28 : Comparaison des conceptions basiques de la recherche (Malhotra, 2004)	195
Tableau 29 : les types de combinaison des conceptions de la recherche	198
Tableau N°30 : étapes suivies lors des entretiens	209
Tableau N°31 : Caractéristiques des différentes échelles de mesure	213

Tableau N°32 : Liste exhaustive des avantages des enquêtes par questionnaire en ligne	219
Tableau 33 : Renseignement par le chercheur ou par le répondant	221
Tableau 34 : Synthèse des indicateurs de qualité pour les analyses factorielles en composantes principales	222
Tableau 35 : Synthèse des indicateurs de la qualité d'un modèle PLS	232
Tableau 36 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine des droits de l'homme	247
Tableau 37: Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine du travail	248
Tableau 38 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc	250
Tableau 39 : le profil la RSE observée au Maroc	257
Tableau 40 : Organisations marocaines inscrites au Pacte Mondial (2015)	259
Tableau 41 : Entreprises marocaines qui ont publié un reporting GRI de 2013 à 2015	261
Tableau 42 : Nombre d'entreprises certifiées	261
Tableau 43 : Entreprises labélisées RSE par la CGEM	263
Tableau 44 : Caractéristiques du Système d'affaires National au Maroc	267
Tableau 45 : Synthèse de l'analyse des facteurs déterminants la diffusion de la RSE au sein de l'entreprise A	276
Tableau 46 : Synthèse de l'analyse des facteurs déterminants la diffusion de la RSE au sein de l'entreprise B	283
Tableau 47 : Synthèse de l'analyse des facteurs déterminants la diffusion de la RSE au sein de l'entreprise C	288
Tableau 48 : Synthèse de l'analyse des facteurs déterminants la diffusion de la RSE au sein de l'entreprise D	294
Tableau N° 49: Synthèse de l'évaluation des variables théoriques des déterminants des pratiques RSE	296
Tableau 50 : Liste des experts pour la méthode DELPHI	300
Tableau 51: Caractéristiques de l'échantillon	317
Tableau 52: classement des familles de pratiques RSE mises en œuvre	318
Tableau 53: Répartition des niveaux d'engagement RSE pour les intérêts des consommateurs	319
Tableau 54: Répartition des niveaux d'engagement RSE pour la loyauté des pratiques	319
Tableau 55: Répartition des niveaux d'engagement RSE pour les droits de l'Homme	320
Tableau 56 : Répartition des niveaux d'engagement RSE pour les conditions de travail	320
Tableau 57: Répartition des niveaux d'engagement RSE au niveau de la chaîne d'approvisionnement	321
Tableau 58 : Répartition des niveaux d'engagement RSE en matière de gouvernance	322

Tableau 59: Répartition des niveaux d'engagement RSE en matière de développement sociétal	322
Tableau 60: Répartition des niveaux d'engagement RSE en matière de communication	323
Tableau 61: Répartition des niveaux d'engagement RSE pour l'environnement	324
Tableau 62: analyse factorielle du bloc de variable « Nature du secteur d'activité »	326
Tableau 63: analyse factorielle du bloc de variable « Relations avec les PP »	326
Tableau 64: analyse factorielle du bloc de variable « Cadre institutionnel de la RSE »	327
Tableau 65: analyse factorielle du bloc de variable « stratégie RSE »	328
Tableau 66: analyse factorielle du bloc de variable « pratiques RSE »	328
Tabelau 67: valeurs des loadings des items relatifs au bloc de variables « Cadre institutionnel de la RSE »	329
Tabelau 68: valeurs des loadings des items relatifs au bloc de variables « Nature du secteur d'activité»	330
Tableau 69: valeurs des loadings des items relatifs au bloc de variables « Relations avec les PP»	330
Tableau 70: valeurs des loadings des items relatifs au bloc de variables « Stratégie RSE»	331
Tableau 71: Fiabilité composé des construits/variables du modèle	332
Tableau72 : Tableau des corrélations relatives entre les variables du modèle	333
Tableau 73: Synthèse des hypothèses de recherche	336
Tableau 74 : Fiabilité des items de la nouvelle variable « Cadre Institutionnel de la RSE »	339
Tableau 75: Validité et fiabilité des éléments du modèle structurel ajusté	340
Tableau 76 : Résultats de test des hypothèses avant et après ajustement du modèle	342
Tableau 77: Médianes de l'échantillon pour les variables sociodémographiques	344
Tableau 78: résultat du test de l'effet modérateur de l'âge	344
Tableau 79: résultat du test de l'effet modérateur de la taille	345
Tableau 80: résultat du test de l'effet modérateur du type d'activité	345
Tableau 81: Synthèse des différents résultats de tests sur le modèle général et les modèles relatifs aux 6 sous-groupes	347
Tableau 82: synthèse des résultats des tests des hypothèses de la recherche	354
Tableau 83: synthèse des hypothèses rejetées dans les sous-groupes	368

Annexes

Annexe 1 : Résultats des tests du modèle structurel au niveau des sous-groupes de l'échantillon

Résultat du test du modèle au niveau des sous-groupes (type d'activité)

Hypothèses	Corrélation (T value)	Corrélation (T value)	Décision	Corrélation (T value)	Décision
	Initial	Industrie (75)		Service (76)	
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	0,121 (3,832)	-0,084 (0,832)	Rejetée	0,402 (12,986)	Retenue
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	0,290 (7,339)	0,365 (10,274)	Retenue	0,327 (11,137)	Retenue
H1d : Effet de la concurrence → Cadre institutionnel	0,200 (4,898)	0,141 (3,699)	Retenue	0,335 (10,501)	Retenue
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel	0,413 (10,958)	0,460 (14,303)	Retenue	0,404 (15,994)	Retenue
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	0,276 (6,499)	0,396 (10,217)	Retenue	0,240 (5,946)	Retenue
H4 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis de la société	0,303 (7,688)	0,509 (17,116)	Retenue	0,191 (3,981)	Retenue
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	0,297 (8,051)	0,257 (9,023)	Retenue	0,533 (17,450)	Retenue
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	0,193 (3,737)	0,382 (11,347)	Retenue	-0,241 (6,019)	Retenue
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	0,331 (8,496)	0,416 (12,868)	Retenue	0,312 (8,684)	Retenue
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	0,355 (9,585)	0,227 (6,856)	Retenue	0,522 (14,740)	Retenue
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	0,216 (6,418)	0,384 (13,255)	Retenue	0,09 (0,718)	Rejetée
H7 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	0,341 (10,462)	0,398 (4,538)	Retenue	0,201 (6,045)	Retenue
R2 de la variable « Cadre Institutionnel »	58,2%	68,6%		63,7%	
R2 de la variable « Stratégie »	58,0%	72,2%		64,8%	
R2 de la variable « Relations avec les PP »	53,2%	65,6%		47,3%	

Résultat du test du modèle au niveau des sous-groupes (par âge)

Hypothèses	Corrélation (T value)	Corrélation (T value)	Décision	Corrélation (T value)	Décision
	Modèle initial	Moins de 20 ans (74)		Plus de 20 ans (Nb= 77)	
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	0,121 (3,832)	0,197 (4,982)	Retenue	0,163 (4,268)	Retenue
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	0,290 (7,339)	0,378 (10,608)	Retenue	0,190 (6,623)	Retenue
H1d : Effet de la concurrence → Cadre institutionnel	0,200 (4,898)	0,205 (5,455)	Retenue	0,220 (6,400)	Retenue
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel	0,413 (10,958)	0,405 (11,721)	Retenue	0,505 (17,290)	Retenue
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	0,276 (6,499)	0,297 (7,825)	Retenue	0,290 (7,779)	Retenue
H4 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis de la société	0,303 (7,688)	0,320 (9,172)	Retenue	0,351 (10,847)	Retenue
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	0,297 (8,051)	0,392 (9,292)	Retenue	0,157 (4,521)	Retenue
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	0,193 (3,737)	0,012 (0,230)	Rejetée	0,334 (10,847)	Retenue
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	0,331 (8,496)	0,297 (8,013)	Retenue	0,317 (7,881)	Retenue
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	0,355 (9,585)	0,426 (12,101)	Retenue	0,255 (6,011)	Retenue
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	0,216 (6,418)	0,106 (2,909)	Retenue	0,288 (7,047)	Retenue
H6 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	0,341 (10,462)	0,333 (8,862)	Retenue	0,406 (15,456)	Retenue
R2 de la variable « Cadre Institutionnel »	58,2%	57%		64,9%	
R2 de la variable « Stratégie »	58,0%	44,4%		70,8%	
R2 de la variable « Relations avec les PP »	53,2%	46,8%		64,2%	

Résultat du test du modèle au niveau des sous-groupes (par taille)

Hypothèses	Corrélation (T value)	Corrélation (T value)	Décision	Corrélation (T value)	Décision
	Modèle initial	Moins de 200 personnes (Nb= 62)		Plus de 200 personnes (Nb= 89)	
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	0,121 (3,832)	0,068 (1,157)	Rejetée	0,163 (4,268)	Retenue
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	0,290 (7,339)	0,344 (9,091)	Retenue	0,190 (6,623)	Retenue
H1d : Effet de la concurrence → Cadre institutionnel	0,200 (4,898)	0,042 (0,967)	Rejetée	0,220 (6,400)	Retenue
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel	0,413 (10,958)	0,511 (12,997)	Retenu	0,505 (17,290)	Retenue
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	0,276 (6,499)	0,348 (9,532)	Retenue	0,290 (7,779)	Retenue
H4 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis de la société	0,303 (7,688)	0,326 (9,244)	Retenu	0,351 (10,847)	Retenue
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	0,297 (8,051)	0,148 (3,711)	Retenue	0,157 (4,521)	Retenue
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	0,193 (3,737)	0,355 (8,297)	Retenue	0,334 (10,847)	Retenue
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	0,331 (8,496)	0,304 (8,318)	Retenue	0,317 (7,881)	Retenue
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	0,355 (9,585)	0,253 (6,239)	Retenue	0,255 (6,011)	Retenue
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	0,216 (6,418)	0,195 (6,059)	Retenue	0,288 (7,047)	Retenue
H7 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	0,341 (10,462)	0,408 10,790	Retenue	0,345 (9,644)	Retenue
R2 de la variable « Cadre Institutionnel »	58,2%	57,2%		57,8%	
R2 de la variable « Stratégie »	58,0%	53,2%		58%	
R2 de la variable « Relations avec les PP »	53,2%	49,5%		53,2%	

Résultat du test du modèle au niveau des sous-groupes (par région)

Hypothèses	Corrélation (T value)	Corrélation (T value)	Décision	Corrélation (T value)	Décision
	Modèle initial	Entreprise région Casa (Nb= 88)		Entreprise hors de Casa (Nb= 63)	
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	0,121 (3,832)	0,107 (3,750)	Retenue-	0,092 (2,386)	Retenue-
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	0,290 (7,339)	0,352 (10,008)	Retenue+	0,303 (8,791)	Retenue+
H1d : Effet de la concurrence→ Cadre institutionnel	0,200 (4,898)	0,139 (4,174)	Retenue-	0,211 (5,548)	Retenue+
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel	0,413 (10,958)	0,470 (15,285)	Retenue++	0,422 (14,818)	Retenue++
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	0,276 (6,499)	0,309 (8,124)	Retenue+	0,283 (7,279)	Retenue+
H4 : Stratégie RSE→ Pratiques RSE vis-à-vis de la société	0,303 (7,688)	0,308 (8,190)	Retenue+	0,229 (6,529)	Retenue-
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	0,297 (8,051)	0,310 (7,285)	Retenue-	0,231 (5,268)	Retenue--
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	0,193 (3,737)	0,133 (2,389)	Retenue-	0,098 (1,701)	Rejetée
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	0,331 (8,496)	0,425 (14,612)	Retenue++	0,396 (9,205)	Retenue+
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	0,355 (9,585)	0,316 (9,062)	Retenue-	0,392 (9,984)	Retenue+
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	0,216 (6,418)	0,294 (10,302)	Retenue++	0,140 (4,077)	Retenue-
H7 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	0,341 (10,462)	0,265 (8,090)	Retenue-	0,420 (11,666)	Retenue+
R2 de la variable « Cadre Institutionnel »	58,2%	59,8%		59,1%	
R2 de la variable « Stratégie »	58,0%	63,9%		49,1%	
R2 de la variable « Relations avec les PP »	53,2%	47,4%		62,1%	

Résultat du test du modèle au niveau des sous-groupes (exportatrice ou non)

Hypothèses	Corrélation (T value)	Corrélation (T value)	Décision	Corrélation (T value)	Décision
	Modèle initial	Entreprise exportatrice (Nb= 58)		Entreprise non exportatrice (Nb= 93)	
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	0,121 (3,832)	0,123 (2,425)	Retenue-	0,133 (2,641)	Retenue-
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	0,290 (7,339)	0,229 (5,260)	Retenue-	0,367 (7,134)	Retenue
H1d : Effet de la concurrence→ Cadre institutionnel	0,200 (4,898)	0,254 (6,215)	Retenue+	0,145 (2,406)	Retenue-
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel	0,413 (10,958)	0,483 (11,954)	Retenue+	0,423 (9,650)	Retenue-
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	0,276 (6,499)	0,180 (2,760)	Retenue	0,426 (8,607)	Retenue+
H4 : Stratégie RSE→ Pratiques RSE vis-à-vis de la société	0,303 (7,688)	0,192 (2,853)	Retenue--	0,432 (9,269)	Retenue+
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	0,297 (8,051)	0,386 (7,071)	Retenue-	0,277 (6,247)	Retenue-
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	0,193 (3,737)	0,180 (2,676)	Retenue-	0,186 (3,172)	Retenue
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	0,331 (8,496)	0,235 (3,830)	Retenue--	0,419 (9,110)	Retenue+
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	0,355 (9,585)	0,274 (4,063)	Retenue--	0,403 (8,874)	Retenue-
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	0,216 (6,418)	0,276 (4,795)	Retenue-	0,210 (4,340)	Retenue-
H7 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	0,341 (10,462)	0,422 (9,422)	Retenue-	0,270 (5,938)	Retenue--
R2 de la variable « Cadre Institutionnel »	58,2%	69,9%		54,4%	
R2 de la variable « Stratégie »	58,0%	58,5%		65,9%	
R2 de la variable « Relations avec les PP »	53,2%	63,2%		48,5%	

Résultat du test du modèle au niveau des sous-groupes (exportatrice ou non)

Hypothèses	Corrélation (T value)	Corrélation (T value)	Décision	Corrélation (T value)	Décision
	Modèle initial	Entreprise certifiée (Nb = 111)		Entreprise non certifiée (Nb=40)	
H1 : Cadre Institutionnel → Stratégie	0,121 (3,832)	0,115 (2,391)	Retenue-	0,595 (11,738)	Retenue++
H1c : Rôle des Médias → Cadre Institutionnel	0,290 (7,339)	0,323 (8,673)	Retenue+	0,363 (6,907)	Retenue-
H1d : Effet de la concurrence → Cadre institutionnel	0,200 (4,898)	0,175 (4,596)	Retenue-	0,227 (6,330)	Retenue+
H1e : Effet de la régulation → Cadre Institutionnel	0,413 (10,958)	0,428 (13,283)	Retenue+	0,318 (6,330)	Retenue--
H3 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis des PP	0,276 (6,499)	0,210 (4,952)	Retenue-	0,514 (13,471)	Retenue++
H4 : Stratégie RSE → Pratiques RSE vis-à-vis de la société	0,303 (7,688)	0,262 (6,557)	Retenue-	0,473 (11,827)	Retenue++
H3a : Gouvernance → Stratégie RSE	0,297 (8,051)	0,373 (11,030)	Retenue+	-0,166 (2,505)	Retenue(-)
H3b : Culture & Valeurs → Stratégie RSE.	0,193 (3,737)	0,208 (4,578)	Retenue+	-0,008 (0,827)	Rejetée
H5 : Relations avec les PP → Stratégie RSE	0,331 (8,496)	0,393 (12,722)	Retenue++	0,475 (8,593)	Retenue
H5a : Saillance des PP → Relations avec les PP	0,355 (9,585)	0,313 (8,114)	Retenue-	0,567 (15,116)	Retenue++
H5b : Ancrage territorial → Relations avec les PP	0,216 (6,418)	0,201 (6,200)	Retenue	0,314 (6,519)	Retenue+
H7 : Cadre institutionnel → Relations avec les PP	0,341 (10,462)	0,376 (11,170)	Retenue+	0,121 (3,047)	Retenue--
R2 de la variable « Cadre Institutionnel »	58,2%	52,5%		72,8%	
R2 de la variable « Stratégie »	58,0%	65,9%		66,7%	
R2 de la variable « Relations avec les PP »	53,2%	49,6%		73%	

Annexe 2 :

Questionnaire sur les déterminants de la RSE au sein des entreprises marocains

Cas de

Présentation du dirigeant/Directeur en charge de la RSE

Tranche d'Age :..... 20- 30 30-40 40-50 50-60 > 60

Formation initiale : Etudes secondaires Etudes universitaires Ecole d'ingénieur
Ecole de commerce Master/MBA

Sexe :... Féminin Masculin

Présentation de l'entreprise

Secteur d'activité Type d'activité :

L'activité est-elle réglementée ? Oui Non Organisme de régulation

Nombre de salariés : Forme de société :

Existe-t-il un syndicats: Oui Non Les quels ? :.....

Région d'implantation :

Année de la création de la transmission ou de la reprise :

Actionnariat :

Filiale de groupe international : Oui Non Pays d'origine du groupe:.....

Filiale d'un groupe marocain : Oui Non Nom du Groupe.....

Entreprise cotée en bourse : Oui Non Maison mère cotée en bourse : Oui Non

Export : Oui Non Région de destination : Amérique Europe Afrique Moyen
Orient

Sous-traitance : Oui Non au Marché local Marché International

Appartenance à une association professionnelle ou un réseau : Oui Non. Laquelle?

Avez-vous une structure type fondation ou un partenariat avec une association pour les actions RSE ?
 Oui Non

Nom de la fondation ou de l'association partenaire :

Entreprise certifiée/labelisée : Oui Non. Normes :

Description de l'entreprise, son historique et ses activités

.....
.....
.....

1. Pouvez-vous me définir ce que vous entendez par "Responsabilité Sociale de l'entreprise" ?

.....
.....
.....

2. Quelles sont les parties prenantes identifiées par l'entreprise ?

.....
.....
.....

3. Quels sont les pratiques RSE que vous avez mis en place au sein de votre entreprise ?

.....
.....
.....

Relation avec les parties prenantes

4. Est-ce que le pouvoir des parties prenantes a influencé votre décision de mettre en œuvre des pratiques RSE ?

.....
.....
.....

5. Ces parties prenantes détiennent elles du pouvoir car elles fournissent des ressources à l'entreprise? Quelle influence ont ces parties prenantes sur l'activité de l'entreprise ?

.....
.....
.....

6. L'entreprise encourt-elle un risque si elle ne réagit pas aux demandes de ces parties prenantes ?

.....
.....
.....

7. L'entreprise réagit elle aux demandes de ces parties prenantes lorsqu'elles sont légitimes ou urgentes?

.....
.....
.....

8. Existe-t-il des parties prenantes qui vous réclament des informations sur vos pratiques RSE et sous quelle forme ?

.....
.....
.....

9. Est-ce que vous communiquez et sous quelle forme sur les pratiques RSE?

.....
.....
.....

Approches de la gestion des parties prenantes

10. Quel est le but recherché de la mise en œuvre des pratiques RSE envers les PP?

.....
.....
.....

11. L'entreprise a-t-elle un devoir moral et éthique envers les PP qui la pousse à adopter des pratiques RSE?

.....
.....
.....

12. Est-ce-que vous avez mis en œuvre ces pratiques RSE suite à une volonté personnelle du dirigeant ?

.....
.....
.....

13. Qu'est ce qui anime cette volonté ? Pensez-vous que ce sont ses valeurs et ses convictions ?

.....
.....
.....

Environnement institutionnel et organisationnel

14. Selon vous, quels sont les institutions qui ont aidé ou facilité (accélééré) votre adoption des pratiques RSE ? Sous quelle forme et Quel était leur apport ?

.....
.....
.....
15. Selon vous, quels sont les facteurs qu'il faut améliorer au niveau institutionnel et organisationnel (secteur) pour faciliter l'adoption des pratiques RSE ? Quels sont les acteurs qui devraient générer ces facteurs ?

.....
.....
.....
16. Avez-vous adopté des pratiques RSE pour accéder à des ressources, se différencier de vos concurrents, faire face à des pressions de l'administration ou anticiper des changements de réglementation... ?

.....
.....
.....

Annexe 3: Résultats de la phase finale de l'étude DELPHI

Construits / Variables	Code	Critères/items	Médiane	Ecart Moyen
Saillance des PP	FPP1	Le pouvoir de vos parties prenantes vous incite à mettre en œuvre des pratiques RSE	4	0,694
	FPP2	La légitimité des demandes des parties prenantes (PP) vous incite à mettre en œuvre des pratiques RSE	4	0,778
	FPP3	L'urgence des demandes des PP pousse votre entreprise à mettre en œuvre des pratiques RSE	5	0,875
Relations avec les PP	FPP4	Les PP sont consultés avant de décider de mettre en œuvre des pratiques RSE	4	0,826
	FPP5	L'entreprise organise la veille sur les demandes des PP	4	0,833
	FPP6	L'entreprise met en œuvre des projets ou elle implique les PP	4	0,417
	FPP7	L'entreprise participe (encadrement, financement) à des projets menés par ses PP	4	0,556
	FPP8	Une information régulière sur les pratiques RSE est fournie aux PP de façon formelle (rapport RSE, Bilan social)	4	0,417
	FPP9	Les demandes d'information provenant des PP sont traitées favorablement par l'entreprise	4	0,583
Gouvernance et discrétion managériale	FGO1	Plus la vision de la gouvernance adoptée par l'entreprise est large (ensemble des parties prenantes) plus elle s'engage dans pratiques RSE	4	0,645
	FGO2	Les mécanismes de gouvernance ouvrent des espaces de liberté stratégiques aux dirigeants pour engager des pratiques RSE	4	0,826
Stratégie RSE	FST1	Les pratiques RSE permettent d'améliorer la position concurrentielle et développer une image responsable	4	0,583
	FST2	Les pratiques RSE permettent d'identifier des segments responsables	3,5	0,818
		Les pratiques RSE aident l'entreprise à lancer de nouveaux produits et à accéder à de nouveaux marchés	4	0,375
	FST3	Pour atténuer l'impact de ses activités, l'entreprise s'implique dans des pratiques RSE	5	0,583
		<u>Les pratiques RSE permettent à l'entreprise d'atténuer le degré de surveillance (contrôles, inspections) de l'administration du respect des exigences de la licence à opérer</u>	<u>3</u>	<u>1,105</u>

Stratégie RSE (suite)	FST4	Pour améliorer la relation avec la communauté/autorités publiques, votre entreprise met en œuvre des pratiques RSE	5	0,724
	FST5	L'entreprise propose et œuvre pour l'adoption ou l'évolution de la réglementation ou des normes relative à la RSE	4	0,653
	FST6	L'entreprise est consultée (directement ou à travers une association professionnelle) pour les amendements de la réglementation ou des normes relatives à la RSE	4	0,760
Culture organisationnelle	FCV1	L'organisation et la certification selon des normes ISO favorisent les pratiques RSE	5	0,278
	FCV2	Le style de leadership, la culture et les valeurs de l'entreprise favorisent les pratiques RSE	4	0,694
Valeurs des managers	FCV3	Les valeurs et motivations personnelles des dirigeants les incitent à engager des pratiques RSE	5	0,375
		Les considérations morales déterminent l'importance accordée par les dirigeants aux pratiques RSE	4	0,486
Latitude financière		La croissance de l'activité de l'entreprise encourage celle-ci à mettre en œuvre des pratiques RSE	4	0,778
		<i>Une bonne situation financière encourage l'entreprise à engager des pratiques RSE</i>	3	0,548
Ancrage territorial	FAC1	La relation de l'entreprise avec la communauté et les autorités locales favorisent les pratiques RSE	4	0,556
	FAC2	L'implantation de l'entreprise dans une région à fort besoins sociétaux favorise les pratiques RSE	4	0,556
Nature du secteur d'activité	FRS1	Le secteur d'activité est considéré comme ayant des impacts (économiques, sociaux et environnementaux) importants	5	0,486
		Dans le secteur d'activité les impacts des activités peuvent nuire à l'image et à la réputation de l'entreprise	5	0,500
	FRS2	Plus le secteur véhicule des valeurs sociétales, plus les entreprises du secteur mettent en œuvre des pratiques RSE	4	0,764
	FRS3	La nature du secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire) détermine l'étendue et la nature des pratiques RSE des entreprises	4	0,625
	FRS4	L'entreprise est active dans l'adoption de critères sociétaux au sein du secteur d'activité comme condition d'accès au marché	4	0,653
	FAP1	Les associations professionnelles jouent un rôle dans l'accompagnement (formation, outils et guides,...) des entreprises membres pour mettre en œuvre des pratiques RSE	4	0,331

Nature du secteur (suite)	FAP2	Le secteur d'activité est organisé de façon à permettre le réseautage et l'influence mutuelle entre les dirigeants pour la mise en œuvre des pratiques RSE	4	0,182
Régulation	FRG1	Plus la régulation (réglementations sociales et environnementales) de votre secteur est forte, plus les entreprises s'engagent dans des pratiques RSE est fort	4	0,667
	FRG2	L'action des organismes de régulation favorise les pratiques RSE des entreprises du secteur	4	0,611
	FRG3	La pression des clients internationaux et des opérateurs du commerce international (Courtiers, Négociants, Intermédiaires, ...) pousse les entreprises à mettre en œuvre des pratiques RSE.	5	0,625
		Plus les entreprises du secteur exportent plus ils mettent en œuvre des pratiques RSE	4	0,764
Concurrence	FCC1	Plus la concurrence est intense, plus les entreprises mettent en œuvre des pratiques RSE (puisque il s'agit d'un moyen de différenciation)	4	0,583
	FCC2	Plus le degré de mimétisme est fort (les entreprises se copient les bonnes pratiques), plus les entreprises mettent en œuvre des pratiques RSE	4	0,458
Rôle de l'Etat	FET2	Plus l'Etat décrète des mesures sociétales incitatives, plus les entreprises s'engagent dans des pratiques RSE	4	0,500
		<u>L'Etat encourage les entreprises à s'engager dans des pratiques RSE pour qu'elles soient compétitives</u>	<u>4</u>	<u>1,119</u>
	FET1	<i>L'Etat encourage les pratiques RSE des entreprises par la mise en place d'un organisme institutionnel de veille et de contrôle</i>	3	0,411
	FET3	Le système politique, à travers ses institutions, permet de promouvoir l'adoption des pratiques RSE par les entreprises	4	0,500
	FET4	Le degré de modernisation et de développement économique permet de consolider les pratiques RSE des entreprises	4	0,667
Cadre institutionnel de la RSE	FIT1	La diffusion des démarches de certification et de labélisation en matière de RSE favorise la mise en œuvre des pratiques RSE	5	0,444
	FIT2	Les exigences de notation extra-financière par les investisseurs poussent les entreprises à mettre en œuvre des pratiques RSE	4	0,486

Cadre institutionnel de la RSE (Suite)	FIT3	Le développement de cursus de formation en RSE permet de renforcer l'engagement RSE des collaborateurs (nouveaux lauréats ou collaborateurs en formation continue)	4	0,611
	FIT4	Les activités organisées par les associations promouvant la RSE permettent de renforcer la sensibilité et l'engagement sociétal	4	0,333
	FIT5	La disponibilité des compétences et expertise RSE (cabinets Conseil,..) facilite l'engagement des entreprises dans des pratiques	4	0,417
Rôle des ONG	FNG1	Les ONG (associations de consommateurs, associations de défense de l'environnement,...) mobilisent et persuadent l'entreprise à mettre en œuvre des pratiques RSE	4	0,722
	FNG2	Les ONG assistent et supportent les entreprises dans la mise en œuvre des pratiques RSE	4	0,942
Rôle des médias	FMD1	L'intérêt des médias pour l'entreprise et ses activités la pousse à mettre en œuvre des pratiques RSE	4	0,764
	FMD2	Les médias sont capables d'améliorer ou dévaloriser la réputation de l'entreprise	4	0,764
		<i>Les médias renforcent l'action des ONG et augmentent leur pression sur votre entreprise pour mettre en œuvre des pratiques</i>	3	0,917
Pratiques des FMN	FIT5	Les entreprises locales imitent les pratiques RSE des filiales des firmes multinationales qui deviennent une source d'apprentissage en mobilisant l'expérience de leurs maisons-mères	4	0,500
	FIT6	Les filiales des multinationales imposent à leurs fournisseurs et sous-traitants locaux des pratiques RSE	4	0,556

Item en gras	Item éliminé à cause de la redondance
<u>Item souligné</u>	<u>Item éliminé à cause du manque de convergence</u>
Item en italique	<i>Item éliminé à cause du manque de pertinence</i>

Annexe 4 : Questionnaire de l'étude quantitative

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'un travail de recherche, au sein de l'école doctorale du groupe ISCAE et sous la Direction du Professeur Rachid MRABET et en partenariat avec l'association RSO Maroc, sur les facteurs déterminants des pratiques RSE des entreprises dans le contexte marocain, Nous réalisons une étude empirique qui vise à expliquer les facteurs influençant la mise en œuvre des pratiques RSE au sein des entreprises marocaines et le rôle des acteurs dans l'évolution de ces facteurs.

Afin que la réalisation de ce projet de recherche universitaire puisse aboutir, nous vous remercions de bien vouloir prendre un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Nous attirons votre attention que les informations fournies sont strictement confidentielles et seront anonymes lors de la saisie et le traitement des données.

Le présent questionnaire s'articule autour de trois parties :

- La première partie est relative à l'identification des facteurs déterminants des pratiques RSE, ces facteurs relèvent de quatre niveaux conceptuels : les relations avec les parties prenantes, les caractéristiques de la firme, les facteurs sectoriels et les facteurs institutionnels. Nous souhaitons avoir votre niveau d'accord avec chaque affirmation en utilisant l'échelle suivante :

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Assez d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---------------------	----------------------------	-----------------------	-----------------	-----------------------------

- La deuxième partie traite des pratiques RSE mises en œuvre par les entreprises marocaines et le niveau de leur mise en œuvre et de leur intégration dans le management de l'entreprise. Nous souhaitons avoir votre évaluation du niveau d'engagement de votre entreprise selon l'échelle suivante :

Faiblesse significative	Faiblesse	Conformité	Force	Force significative
--------------------------------	------------------	-------------------	--------------	----------------------------

- La troisième partie nous permet de collecter des renseignements sur l'entreprise en terme de taille, de secteur d'activité, d'âge, de forme juridique, de taille,...ensemble d'informations qui vont nous permettre d'identifier l'entreprise questionnée

Si vous avez des questions, des remarques ou des idées que vous souhaitez nous communiquer, n'hésitez pas à le faire :

Par téléphone : 06 61 32 79 12

Par mail : omar.benaicha@gmail.com

Si vous êtes intéressés par les résultats de cette recherche, nous nous engageons à vous les communiquer à la fin de ce projet de thèse. Veuillez nous envoyer un e-mail dans l'adresse ci-dessus en indiquant « Etude des facteurs déterminants des pratiques RSE » dans l'objet de votre courriel.

Respectueusement

Partie 1 : Les Facteurs déterminants des pratiques RSE

Le tableau ci-après a pour but d'identifier les facteurs qui peuvent expliquer les pratiques RSE de votre entreprise. Etes-vous en accord ou en désaccord (Votre entreprise n'est pas du tout concernée ou elle tout à fait concernée) avec (par) les propositions suivantes ?	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Assez d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6
Le pouvoir de vos parties prenantes vous incite à mettre en œuvre des pratiques RSE						
La légitimité des demandes des parties prenantes (PP) vous incite à mettre en œuvre des pratiques RSE						
L'urgence des demandes des PP pousse votre entreprise à mettre en œuvre des pratiques RSE						
Les PP sont consultés avant de décider de mettre en œuvre des pratiques RSE						
L'entreprise organise la veille sur les demandes des PP						
L'entreprise met en œuvre des projets ou elle implique les PP						
L'entreprise participe (encadrement, financement) à des projets menés par ses PP						
Une information régulière sur les pratiques RSE est fournie aux PP de façon formelle (rapport RSE, Bilan social)						
Plus la vision de la gouvernance adoptée par l'entreprise est large (ensemble des parties prenantes) plus elle s'engage dans pratiques RSE						

Les mécanismes de gouvernance ouvrent des espaces de liberté stratégiques aux dirigeants pour engager des pratiques RSE						
Les pratiques RSE permettent d'améliorer la position concurrentielle et développer une image responsable						
Les pratiques RSE permettent d'identifier des segments responsables						
Pour atténuer l'impact de ses activités, l'entreprise s'implique dans des pratiques RSE						
Pour améliorer la relation avec la communauté/autorités publiques, votre entreprise met en œuvre des pratiques RSE						
L'entreprise propose et œuvre pour l'adoption ou l'évolution de la réglementation ou des normes relative à la RSE						
L'entreprise est consultée (directement ou à travers une association professionnelle) pour les amendements de la réglementation ou des normes relatives à la RSE						
L'organisation et la certification selon des normes ISO favorisent les pratiques RSE						
Le style de leadership, la culture et les valeurs de l'entreprise favorisent les pratiques RSE						
Les valeurs et motivations personnelles des dirigeants les incitent à engager des pratiques RSE						
La relation de l'entreprise avec la communauté et les autorités locales favorisent les pratiques RSE						
L'implantation de l'entreprise dans une région à fort besoins sociétaux favorise les pratiques RSE						
Le secteur d'activité est considéré comme ayant des impacts (économiques, sociaux et environnementaux) importants						

Plus le secteur véhicule des valeurs sociétales, plus les entreprises du secteur mettent en œuvre des pratiques RSE						
La nature du secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire) détermine l'étendue et la nature des pratiques RSE des entreprises						
L'entreprise est active dans l'adoption de critères sociétaux au sein du secteur d'activité comme condition d'accès au marché						
Les associations professionnelles jouent un rôle dans l'accompagnement (formation, outils et guides,..) des entreprises membres pour mettre en œuvre des pratiques RSE						
Le secteur d'activité est organisé de façon à permettre le réseautage et l'influence mutuelle entre les dirigeants pour la mise en œuvre des pratiques RSE						
Plus la régulation (réglementations sociales et environnementales) de votre secteur est forte, plus les entreprises s'engagent dans des pratiques RSE est fort						
L'action des organismes de régulation favorise les pratiques RSE des entreprises du secteur						
La pression des clients internationaux et des opérateurs du commerce international (Courtiers, Négociants, Intermédiaires, ...) pousse les entreprises à mettre en œuvre des pratiques RSE.						
Plus la concurrence est intense, plus les entreprises mettent en œuvre des pratiques RSE (puisque il s'agit d'un moyen de différenciation)						
Plus le degré de mimétisme est fort (les entreprises se copient les bonnes pratiques), plus les entreprises mettent en œuvre des pratiques RSE						
Plus l'Etat décrète des mesures sociétales incitatives, plus les entreprises s'engagent dans des pratiques RSE l'Etat décrète des mesures sociétales incitatives, plus les entreprises s'engagent dans des pratiques RSE						
Le système politique, à travers ses institutions, permet de promouvoir l'adoption des pratiques RSE par les entreprises						

Le degré de modernisation et de développement économique permet de consolider les pratiques RSE des entreprises						
La diffusion des démarches de certification et de labélisation en matière de RSE favorise la mise en œuvre des pratiques RSE						
Les exigences de notation extra-financière par les investisseurs poussent les entreprises à mettre en œuvre des pratiques RSE						
Le développement de cursus de formation en RSE permet de renforcer l'engagement RSE des collaborateurs (nouveaux lauréats ou collaborateurs en formation continue)						
Les activités organisées par les associations promouvant la RSE permettent de renforcer la sensibilité et l'engagement sociétal						
La disponibilité des compétences et expertise RSE (cabinets Conseil,..) facilite l'engagement des entreprises dans des pratiques						
Les ONG (associations de consommateurs, associations de défense de l'environnement,...) mobilisent et persuadent l'entreprise à mettre en œuvre des pratiques RSE						
Les ONG assistent et supportent les entreprises dans la mise en œuvre des pratiques RSE						
L'intérêt des médias pour l'entreprise et ses activités la pousse à mettre en œuvre des pratiques RSE						
Les médias sont capables d'améliorer ou dévaloriser la réputation de l'entreprise						
Les entreprises locales imitent les pratiques RSE des filiales des firmes multinationales qui deviennent une source d'apprentissage en mobilisant l'expérience de leurs maisons-mères						
Les filiales des multinationales imposent à leurs fournisseurs et sous-traitants locaux des pratiques RSE						

Partie 2 : Les pratiques RSE

<p>Le tableau ci-après donne des exemples de pratiques RSE au sein des entreprises, Quel est le niveau de mise en œuvre de chacune de ces pratiques au sein de votre entreprise ?</p> <p><i>1- Faiblesse significative : pratique non mise en œuvre</i></p> <p><i>2- Faiblesse : pratique mise en œuvre ponctuellement et par opportunités</i></p> <p><i>3- Conforme : pratique mise en œuvre systématiquement mais limitée à la conformité à la réglementation</i></p> <p><i>4- Force : pratique mise en œuvre systématiquement et régulièrement améliorée</i></p> <p><i>5- Force significative : pratique mise en œuvre, évaluée et améliorée selon les meilleures pratiques externes.</i></p>	Faiblesse significative	Faiblesse	Conforme	Force	Force significative
	1	2	3	4	5
Respecter la liberté d'association et le libre exercice du droit syndical					
S'interdire tout recours direct ou indirect au travail des enfants de moins de 15 ans					
Assurer la non-discrimination et promouvoir l'égalité des chances entre les genres					
Promouvoir la négociation collective et la prévention des conflits					
Améliorer les compétences et l'employabilité des salariés et favoriser la formation et le perfectionnement professionnel (évaluation des compétences, ingénierie et plan de formation)					
Respecter strictement les obligations légales relatives à la déclaration de tous les salariés aux organismes de sécurité et de protection sociale					
Éviter le recours abusif aux contrats atypiques ou précaires (usage abusif de l'intérim, CDD,..)					
Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes.					
Respecter strictement la législation sur structures et les procédures dédiées à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (assurance accidents de travail, déclaration des accidents,...)					

Définir, dans des termes et selon des modalités adaptées à l'entreprise, un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel					
Promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables					
Evaluer et minimiser les impacts environnementaux des projets d'investissement.					
Maitriser des impacts des flux entrants et sortants					
Définir et Maitriser des plans pour les situations d'urgence					
S'interdire tout comportement consistant à directement ou indirectement, promettre, offrir, solliciter ou accorder des paiements illicites ou des avantages indus en vue d'obtenir un marché ou tout autre avantage irrégulier ou illégitime					
Garantir les droits de vote des actionnaires et traiter équitablement les actionnaires					
Définir les règles de nomination, d'évaluation et de rémunération des dirigeants de nature à assurer la plénitude des compétences du Conseil d'Administration					
S'acquitter des obligations fiscales de l'entreprise et renforcer les dispositifs de contrôle interne et étendre le champ de la revue des risques par des audits et des certifications des comptes indépendants ; communiquer les conclusions de la revue des risques aux organes de décision et de contrôle					
S'interdire d'imposer des prix, procéder à des soumissions concertées ou établir des restrictions à la production Participer à des partages des marchés par répartition de clients, fournisseurs, zones géographiques ou branches d'activité					
S'interdire de réaliser des contrefaçons					
S'interdire de pratiquer de la sous-facturation					
Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs					
Définir des procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges					
Éviter les affirmations publicitaires mensongères ainsi que les omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales					
Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger les données personnelles					

Considérer comme critères d'achat : la régularité des comptes des fournisseurs et sous-traitants auprès des organismes de sécurité et de protection sociale, la protection de la sécurité de leurs salariés, le respect de l'âge minimal de l'accès à l'emploi					
Apporter une assistance technique et une coopération pour des liens contractuels durables dans le respect des règles concurrentielles aux fournisseurs et sous-traitants dont la situation de conformité aux règles RSE est avérée,					
Contribuer au développement humain et économique des collectivités territoriales de l'entreprise et à l'amélioration du cadre de vie de ses riverains					
Encourager l'emploi local et la formation des salariés des régions et des sites d'implantation de l'entreprise					
Favoriser l'accessibilité, pour les populations locales, des produits et services de l'entreprise présentant un caractère d'intérêt général					
Contribuer à toute initiative de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou des maladies, à la lutte contre la pauvreté, l'analphabétisme, les inégalités de développement régional ou, de façon générale, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs					
Assurer aux collaborateurs une information précise sur les critères et les modalités et les résultats de leur évaluation professionnelle					
Rendre compte des performances environnementales, la communication et la coopération avec les collectivités locales et les autorités publiques, la sensibilisation et la formation des salariés					
Respecter les compétences des représentants des actionnaires et les prérogatives des organes de gestion (Conseil d'Administration) au moyen d'une information fiable et sincère sur les résultats et les perspectives de l'entreprise.					
Fournir des informations exactes & claires, aux clients et consommateurs, sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services dans des termes accessibles aux consommateurs et de façon à leur permettre de décider en connaissance de cause					

Partie 3 : Informations relatives à l'entreprise

Présentation du dirigeant/Directeur en charge de la RSE

Tranche d'Age : 20- 30 30-40 40-50 50-60 Sexe :... Féminin Masculin

Formation initiale : Etudes secondaires Etudes universitaires Ecole d'ingénieur Ecole de commerce Master/MBA

Présentation de l'entreprise

Secteur d'activité : Type d'activité :

L'activité est-elle réglementée ? Oui Non Nom de l'organisme de régulation :

Nombre de salariés : Existe-t-il un syndicat ? Oui Non lesquels ?

Région d'implantation : Forme de société :Année de la création de la transmission ou de la reprise :

Filiale de groupe international : Oui Non Pays d'origine du groupe:.... Filiale d'un groupe marocain :..... Nom du Groupe.....

Entreprise cotée en bourse : Oui Non localement à l'international

Export : Oui Non Région de destination : Amérique Europe Afrique Moyen Orient

Sous-traitance : Oui Non au Marché local Marché International

Appartenance à une association professionnelle ou un réseau : Oui Non. Laquelle ? :

Avez-vous une structure type fondation ou un partenariat avec une association pour les actions RSE ? Oui Non Nom de la fondation ou de l'association partenaire :

Entreprise certifiée/labélisée : Oui Non. Normes :

4. PRÉVENIR LA CORRUPTION

- S'interdire tout comportement consistant à, directement ou indirectement, promettre, offrir, solliciter ou accorder des paiements illicites ou des avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou tout autre avantage irrégulier ou illégitime ;
- Ne pas offrir, ni accepter de verser à des agents publics ou privés, ni à leurs proches des paiements, commissions occultes ou cadeaux en contrepartie de l'obtention ou de la modification d'un contrat de bien ou de services ;
- Rendre visibles, par des moyens appropriés, les principes et l'action de l'entreprise contre la corruption et l'extorsion ;
- Sensibiliser les salariés aux mesures prises par l'entreprise pour lutter contre la corruption et l'extorsion et promouvoir le respect de ces dispositions par les salariés au moyen d'une information adéquate, de programmes de formation et de procédures disciplinaires.

5. RESPECTER LES RÈGLES DE LA SAINTE CONCURRENCE

- Ne pas pratiquer de la sous-facturation ;
- Ne pas réaliser des contrefaçons ;
- Ne pas conclure, ni exécuter des accords visant à :
 - Imposer des prix, procéder à des soumissions concertées ou établir des restrictions à la production ;
 - Participer à des partages des marchés par répartition de clients, fournisseurs, zones géographiques ou branches d'activité.

6. RENFORCER LA TRANSPARENCE DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- Tenir une comptabilité sincère et qui reflète l'ensemble de l'activité et du patrimoine de l'entreprise ;
- S'assurer que la composition des organes de gestion leur permet d'exercer efficacement leur rôle de surveillance en veillant à l'expertise, la diversité, l'impartialité, la disponibilité et l'indépendance des membres ;
- S'assurer que les organes de gestion exercent pleinement leurs prérogatives et que les prises de décision sont effectuées de façon objective et équilibrée, en respectant l'intérêt de l'entreprise dans une perspective de croissance durable ;
- Renforcer les dispositifs de contrôle interne et étendre les champs de revue des risques par des audits et des certifications des comptes indépendants, aux conclusions communiquées aux organes de décision et de contrôles ;
- Définir des systèmes objectifs de nomination, d'évaluation et de rémunération des dirigeants en rapport avec des critères de performance mesurables ;
- Traiter équitablement les actionnaires, leur communiquer régulièrement une information fiable et sincère sur les résultats et perspectives de l'entreprise et garantir leurs droits de vote.

7. RESPECTER LES INTÉRÊTS DES CLIENTS ET DES CONSOMMATEURS

- Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs ;
- Fournir des informations exactes et claires sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services dans des termes accessibles aux consommateurs et de façon à leur permettre de décider en connaissance de cause ;
- Définir des procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges ;
- Éviter les affirmations publicitaires mensongères ainsi que les omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales ;
- Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles.

8. PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

- Veiller au respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise et considérer comme critères d'achat : la régularité des comptes des fournisseurs et sous-traitants auprès des organismes de sécurité et de protection sociales, la protection de la sécurité de leurs salariés, le respect de l'âge minimal de l'accès à l'emploi ;
- A ceux d'entre eux dont la situation de conformité est avérée, apporter une assistance technique et une coopération pour des liens contractuels durables dans le respect des règles concurrentielles ;
- Respecter les engagements contractuels vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants, notamment ceux relatifs aux délais de paiement.

9. DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ

- Définir les causes d'intérêt général auxquelles l'entreprise apporte son soutien et appuyer les associations qui œuvrent dans ce sens, notamment en favorisant le mécénat de compétences des salariés ;
- Contribuer au développement humain et économique des collectivités territoriales de l'entreprise et l'amélioration du cadre de vie de ses riverains ;
- Encourager l'emploi local et la formation des salariés des régions et des sites d'implantation de l'entreprise ;
- Favoriser l'accessibilité des produits et services de l'entreprise présentant un caractère d'intérêt général ;
- Contribuer à toute initiative de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou des maladies, à la lutte contre la pauvreté, l'exclusion des jeunes en favorisant notamment leur employabilité et leur emploi, l'analphabétisme, les inégalités de développement régional ou, de façon générale, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs.