

Les déterminants institutionnels de l'engagement sociétal des entreprises marocaines

Institutional determinants of the societal commitment of Moroccan companies.

Auteur 1 : Fadwa NAFSSI

Auteur 2 : Maroua ZINEELABIDINE

Fadwa NAFSSI, Docteur en Sciences de Gestion
FSJES AGDAL – Université Mohamed V de Rabat
Laboratoire d'Études et de recherches en Sciences de Gestion

Maroua ZINEELABIDINE, Docteur en Sciences de Gestion
FSJES AGDAL – Université Mohamed V de Rabat
Laboratoire d'Études et de recherches en Sciences de Gestion

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NAFSSI .F & ZINEELABIDINE .M (2023) « Les déterminants institutionnels de l'engagement sociétal des entreprises marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 21 » pp: 0984 – 1007.

Date de soumission : Novembre 2023

Date de publication : Décembre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10633831
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Face à un contexte marqué par des mutations profondes du nouvel environnement économique international, il est devenu nécessaire pour l'entreprise de s'inscrire dans des orientations stratégiques, dans lesquelles on assiste à la présence de l'engagement sociétal dans les pratiques managériales et dont l'objectif principal est d'assurer sa pérennité. C'est ainsi qu'elle peut concilier préservation de l'environnement et équité sociale d'un côté et les impératifs financiers et économiques de l'autre.

Ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux néo-institutionnels mais prend en considération également la dimension « Relations avec les parties prenantes » qui est au centre de la dynamique RSE marocaine. Après avoir présenté le cadre théorique ainsi que les déterminants d'appropriation de la démarche RSE, un modèle théorique primaire a été proposé en vue de le justifier dans le cadre de la recherche empirique.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, parties prenantes, pressions institutionnelles, attentes perçues.

Abstract

Faced with a context marked by profound changes in the new international economic environment, it has become necessary for the company to be part of strategic orientations, in which we witness the presence of societal engagement in managerial practices and whose main objective is to ensure its sustainability. This is how it can reconcile environmental preservation and social equity on the one hand and financial and economic imperatives on the other.

This work is part of the continuity of the neo-institutional work but also takes into account the dimension «Relations with stakeholders» which is at the center of the Moroccan CSR dynamic. After presenting the theoretical framework and the determinants of appropriation of the CSR approach, a primary theoretical model was proposed to justify it in the context of empirical research.

Key words: Corporate social responsibility, stakeholders, institutional pressures, perceived expectations.

Introduction

Dans un contexte de gouvernance partenariale caractérisé par des changements majeurs dans les systèmes de production et l'augmentation des exigences des parties prenantes internes et externes, les firmes se trouvent obligées de respecter les normes et standards internationaux. De même, de nouvelles exigences influencent de manière importante les pratiques managériales et remettent en cause les stratégies mises en place notamment la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et ses dérivées.

De ce fait, face à un contexte qui se caractérise par des changements profonds de l'environnement économique international (mondialisation économique, globalisation financière, modifications réglementaires et technologiques), il est important pour l'entreprise de suivre des orientations stratégiques qui portent sur les perspectives du développement durable en mettant en œuvre l'engagement sociétal dans les pratiques managériales.

La RSE est une notion ancienne et actuelle en même temps :

Ancienne car la première fois qu'elle a été explicitement formulée c'est dans l'ouvrage de Bowen en 1953 intitulé « corporate responsibility of the businessman » où il définit la responsabilité sociale comme étant « *les obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour la société* », Howard R. Bowen, est souvent identifié comme père fondateur de cette discipline, son livre est présenté comme un ouvrage visionnaire et structurant les approches théoriques en matière de RSE. Cet ouvrage qui sera critiqué par son propre auteur (Bowen, 1978) pour son caractère idéaliste et normatif, met en relief deux principes : Le premier renvoie au fait que les hommes d'affaires ne doivent prendre que des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société. Le deuxième stipule que la prise en compte de préoccupations sociales par la firme doit se faire d'une manière volontaire. La RSE est devenue alors un thème de recherche académique.

Actuellement la RSE connaît un regain d'intérêt en redevenant un phénomène de plus en plus présent. L'Europe n'a commencé à s'intéresser à la RSE qu'au milieu des années 1990, où elle a été associée à la notion de développement durable, jusqu'à devenir ce qu'elle est aujourd'hui : une pratique managériale.

Plusieurs cadres théoriques se sont mobilisés pour définir le concept de RSE, à savoir la théorie des parties prenantes qui est une référence incontournable (Freeman 1989), les théories sociologiques néo-institutionnelles et la théorie classique néolibérale. En effet, le fondement

théorique de ce concept tourne autour de trois grandes écoles : la Business Ethics, la Business and Society et la Social Issue Management (Gendron et al, 2004).

L'adoption de la RSE par les firmes est en effet le résultat de l'effet de pressions institutionnelles. Ces pressions aident à façonner la démarche sociétale de l'entreprise. L'environnement institutionnel de l'entreprise se compose de plusieurs acteurs très influents qui ont des valeurs humanitaires et des inquiétudes sociales et environnementales. A savoir des organisations de la société civile, des investisseurs, les employés, les consommateurs et leurs syndicats, les médias, en plus de différents mouvements sociaux comme les ONG et d'autres parties prenantes.

Ces acteurs ont un rôle important pour inciter les entreprises à mettre en œuvre un comportement responsable qui se traduit par des pratiques RSE (Ben Mlouka et Boussoura, 2008). Ces acteurs permettent également de délivrer la légitimité qui est nécessaire à la pérennité des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2007). L'objectif principal de cette recherche consiste à étudier l'impact de l'environnement institutionnel et sa contribution à expliquer le développement des pratiques sociétales dans des contextes organisationnels socialement responsables et puis de tester et examiner la validité de notre modèle de recherche. Ce qui nous conduit à adopter une posture positiviste qui convient parfaitement à notre démarche méthodologique quantitative, en élaborant un questionnaire qui sera confronté à la réalité du terrain. L'étude de cette relation de causalité nous mène à opter pour un mode de raisonnement hypothético-déductif.

Dans le présent article nous allons présenter les différentes théories et concepts qui régissent le sujet afin de dégager les variables de recherche qui vont constituer notre modèle conceptuel.

1. Cadre théorique mobilisé

Nous avons cherché à développer un cadre d'analyse de la RSE susceptible de s'adapter à la réalité organisationnelle.

1.1. Modèle de Wood (1991)

La réflexion se focalise sur le modèle de Wood (1991), qui apparaît pour nous le plus englobant de la RSE, et le combine avec les apports de la théorie des parties prenantes (« *Stakeholder theory* » (SHT)). Ainsi, le modèle de RSE que nous préconisons se décline en trois dimensions et se présente comme suit :

- **Une dimension normative :** Cette dimension fait référence aux principes de responsabilité sociale. Selon Wood (1991), un principe « exprime quelque chose de fondamentale que les individus considèrent comme vraie, c'est l'une des valeurs de base qui motive l'action individuelle ». Cette dimension reflète les convictions et motivations des dirigeants pour être socialement responsable. Autrement dit, ces principes sont les lignes directrices qui déterminent la manière dont une entreprise répond aux besoins de ses parties prenantes. On trouve : le principe de légitimité, le principe de responsabilité publique et le principe d'implication managériale.
- **Une dimension managériale :** Cette dimension fait référence au concept de réceptivité sociale de l'entreprise (« *corporate social responsiveness* »). En effet, cette réceptivité, ou « stratégie de réponse aux problèmes sociaux », peut être mieux assimilée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociaux envers lesquels la réponse sera orientée. La notion de parties prenantes permet de cibler les groupes d'acteurs auxquels les entreprises sont tenues d'être responsables (Carroll, 1991). Les recherches avancées par Mitchell et al. (1997) et Agle et al. (1999) permettent de proposer une approche de conceptualisation de la réceptivité orientée parties prenantes.
- **Une dimension instrumentale :** renvoie aux outils et mesures utilisés pour garder et consolider les résultats en termes de satisfaction des attentes des parties prenantes. L'institutionnalisation des pratiques RSE dans les organisations nécessite donc la formalisation de ces mesures pour assurer la durabilité de la démarche sociale. Ces outils deviennent donc l'interface visible de la RSE à travers lesquels l'entreprise pourrait être jugée. Ainsi, comme outils, nous considérons les codes (d'éthiques ou de gouvernance), le reporting sociétal, les procédures de certification sociétale ou environnementale, les actions philanthropiques et enfin les structures de veille et de contrôle du dispositif sociétale.

Wood évite une classification de la RSE et favorise une approche par les principes qui représente les convictions et motivations qui poussent les personnes à agir. D'après l'auteur, la notion de responsabilité sociale stipule que : « l'entreprise et la société sont inter-reliées plutôt que d'être deux entités séparées ». Ce lien donne lieu à un certain nombre d'attentes selon trois niveaux (institutionnel, organisationnel, et individuel). Ce qui permet trois niveaux d'analyses dont découlent trois principes : La légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale.

- **Niveau institutionnel** : Principe de légitimité. Selon ce principe, la légitimité et le pouvoir des entreprises sont accordés par la société. Si ce pouvoir n'est pas utilisé de manière responsable l'entreprise risque de le perdre. L'entreprise est donc censée être responsable car elle opère dans un milieu partagé avec d'autres parties prenantes. Selon l'auteur, si les parties prenantes pertinentes perdent leur confiance, l'entreprise devient illégitime ce qui met en péril sa survie ;
- **Niveau organisationnel** : Principe de responsabilité publique. Ce principe délimite le concept de responsabilité sociale et suppose que les entreprises ne sont pas responsables de résoudre tout les problèmes sociaux. Elles sont responsables de résoudre les problèmes qu'elles ont causés et aider à résoudre des enjeux sociaux liés à leurs intérêts et à leur activité. De ce fait, les entreprises doivent avoir à la fois un engagement primaire et secondaire.
- **Niveau individuel** : Principe de discrétion managériale. Ce principe stipule que les dirigeants agissent dans un environnement organisationnel diversifié ; que leurs actions ne sont pas uniquement décrites par des procédures formelles et qu'ils sont des acteurs moraux qui disposent de plusieurs choix quant aux décisions à prendre pour pouvoir accomplir leurs engagements économiques et sociaux.

Tableau 1 : Typologie des trois niveaux de principes

	Principe de légitimité	Principe de responsabilité publique	Principe d'implication managériale
Objet du principe	La recherche de légitimité envers la société motive fortement l'engagement sociétal de l'entreprise et la prise en compte des attentes des SH.	L'entreprise se trouve responsable vis-à-vis seuls SH affectant ou affectés par son activité.	Les valeurs et convictions managériales permettent de prédire l'engagement sociétal et en particulier la prise en compte des attentes des SH.
Champs d'application	Institutionnel, basé sur les obligations de l'entreprise comme acteur social.	Organisationnel, basé sur les spécificités de chaque entreprise en lien avec son environnement.	Individuel, basé sur les acteurs organisationnels.
Niveau de concentration	Obligations et sanctions.	Paramètres comportementaux de l'organisation.	Valeurs et responsabilités personnelles.
Portée du principe	Définit le lien institutionnel entreprise/société	Confine la responsabilité de l'entreprise aux problèmes relatifs à ses activités et intérêts.	Définit la responsabilité des managers et leurs convictions au service de la PSE.
Origine	Davis (1973)	Preston et Post (1975)	Gray et Greening (1994) ; Jones (1999)

Source : Wood (1991)

1.2. Apports de la théorie néo-institutionnelle à l'étude de la RSE

Depuis des décennies, les stratégies et les actions organisationnelles sont adaptées aux exigences et aux pressions de l'environnement externe (FernándezAllés & Valle-Cabrera, 2006). Suite à cet argument, la réponse au contexte dans lequel les entreprises opèrent et dans lequel elles essaient de maintenir leurs actions et comportements conformes aux principes exigés par le contexte externe et interne est considérée comme vitale pour la survie organisationnelle (Dacin, 1997; Fuenfschilling & Truffer, 2014).

Ce processus d'internalisation d'un ensemble de normes, de croyances, de valeurs et de principes acceptés par la société et la communauté permet aux organisations d'obtenir un soutien à leur activité, ce qu'on appelle la légitimité (Cruz-Suárez, Prado-Román et Diez-Martin, 2014; Suchman, 1995). Parmi les avantages du processus de légitimation, les organisations pourraient obtenir un accès plus efficace aux ressources de certains intervenants – fonds d'investisseurs, soutien du gouvernement, augmentation des ventes et fidélisation de la clientèle, accès à la négociation de contrats avec différents fournisseurs et distributeurs, obtention du respect et de l'engagement des employés, etc., et donc contribuer à améliorer la performance économique et financière de l'organisation (Brammer, Jackson, & Matten, 2012).

Les pratiques légitimées se transmettent aux organisations d'un domaine par le biais de la contrainte, de l'imitation et des pressions normatives. À travers ces processus isomorphes, les organisations adoptent des pratiques institutionnelles. La divulgation volontaire de RSE et l'engagement volontaire dans les activités de RSE par une organisation sont considérés comme faisant partie des pratiques institutionnelles. Selon la théorie institutionnelle, diverses forces incitent les organisations à adopter des pratiques de RSE. Ici, les responsables essaient de se conformer aux normes qui leur sont imposées (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Ainsi, conformément à la théorie institutionnelle, la motivation RSE prédite d'une organisation est le désir de devenir semblable à d'autres organisations, en adoptant les pratiques que la société ou des groupes particulièrement puissants considèrent comme "normales" (Fernando et Lawrence, 2014).

En synthèse, la RSE selon cette théorie « *consiste à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par l'environnement afin d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté. La responsabilité social serait donc, selon cette théorie, une réponse aux pressions institutionnelles* »

Tableau 2 : Typologie d'élargissement du concept de RSE

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

Source : Frederick (1998)

1.2.1. Les pressions institutionnelles en faveur de la RSE

Il s'agit de construire un cadre d'analyse des pressions institutionnelles à l'origine de l'engagement sociétal de l'entreprise à savoir, les pressions sectorielles (secteur d'activité), les pressions nationales (Etat et médias) et enfin les pressions transnationales (ONG et multinationales).

➤ Les pressions sectorielles

Les recherches de Porter (1981, 1985) ont démontré de manière concluante que les facteurs relatifs à la nature du secteur d'activité sont essentiels à la compétitivité d'une entreprise. Bien que l'analyse de Porter ne s'étend pas vers les aspects de la responsabilité sociale d'autres auteurs l'ont fait. Par exemple, Béliveau et al. (1994) ont constaté que la

relation entre la RSE et la rentabilité des entreprises diffère selon le secteur d'activité. Par conséquent, la responsabilité sociale qui se manifeste dans les actions des entreprises reste en fonction du secteur dans lequel ces entreprises sont implantées.

Jones (1999) précise que les secteurs d'activité qui véhiculent des valeurs et des discours favorables à la RSE sont susceptibles d'avoir une forte influence sur l'adoption des entreprises d'une démarche sociétale. Les auteurs énumèrent quatre caractéristiques essentielles des industries qui peuvent influencer les pratiques sociales. La première caractéristique fait référence au profil du secteur d'activité, selon qu'il est marchand (« capital good») ou non marchand (« consumer oriented»). Dans le secteur marchand, les aspects sociaux sont souvent relégués au second plan au profit des aspects purement économiques réclamés par les actionnaires. Le secteur non marchand est considéré comme un environnement favorable au développement des valeurs sociales.

La deuxième caractéristique montre que l'appropriation d'un secteur des valeurs sociétales diffère selon sa nature (primaire, secondaire ou tertiaire) Béliveau (1994) ; Lerner et Fryxell (1988). L'industrie tertiaire peut soutenir les pratiques RSE. Un autre facteur important à considérer lors de l'évaluation de l'orientation d'une industrie vers la responsabilité sociale est sa structure concurrentielle Porter (1980). Plus l'industrie est fortement concentrée, plus la RSE devient un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

La quatrième caractéristique fait référence aux valeurs véhiculées dans un domaine particulier. En effet, la culture générale d'une industrie influence la culture organisationnelle spécifique de ses entreprises et représente un élément important de leur perception et de leur orientation vers la responsabilité sociale. Les valeurs sociétales d'un même secteur en matière de RSE peuvent se généraliser et donner lieu à des standards, labels de « *best practices* », ou encore des réglementations qui peuvent contraindre tout le secteur (la loi NRE pour le cas français).

➤ **Les pressions nationales**

Cet environnement est constitué par les pressions au niveau national émanant de l'Etat et des médias.

Le rôle de l'Etat :

Certains rôles clés qu'un gouvernement peut choisir d'engager pour soutenir un programme de RSE est la réglementation, cela peut prendre la forme de lois, règlements, et

mesures associées pour contrôler les aspects des investissements ou des opérations des entreprises.

Aguilera et al. (2007) suggèrent que les gouvernements peuvent soutenir les efforts de RSE en promulguant des accords et des lois qui obligent les entreprises à adopter des approches sociétales. L'auteur identifie trois arguments de l'implication sociale et des incitations de l'Etat. Ces arguments sont simultanément classés en facteurs instrumentaux, relationnels et moraux.

Le facteur instrumental stipule que le gouvernement essaye de promouvoir la RSE en raison de la compétitivité des entreprises. Les activités sociales contribuent de manière significative au renforcement de la compétitivité, de l'image et de la réputation d'une entreprise, et finalement de sa performance. En favorisant le dialogue entre les parties prenantes, la RSE joue également un rôle dans la réduction des risques liés à l'asymétrie de l'information.

Concernant le facteur relationnel il s'agit essentiellement en la capacité du comportement social à renforcer la cohésion sociale et à résoudre des problèmes sociaux tels que l'exclusion (Aaronson et Reeves, 2002). Les efforts du gouvernement devraient se concentrer davantage sur le renforcement de la coopération entre les entreprises et la société afin de protéger les intérêts des parties marginalisées et lutter contre les problèmes sociaux (chômage, discrimination, exploitation, etc.).

Le facteur moral soutient généralement l'idée selon laquelle les entreprises doivent remplir une mission « noble » qui est celle de promouvoir le bien-être de la société. À ce niveau, les gouvernements interviennent à travers des mécanismes de sensibilisation pour améliorer les conditions sociales.

Le rôle des médias :

Les médias jouent un rôle de plus en plus déterminant dans les activités organisationnelles. Ils disposent d'un pouvoir auprès de la société et peuvent ainsi décider si les actions de l'entreprise sont responsables ou non. Ce pouvoir devient encore plus prononcé lorsqu'une entreprise souhaite maintenir ou construire une image « de valeur » aux yeux du public. Si une entreprise ignore l'image véhiculée par les médias, sa réputation en souffrira certainement. Les médias, en tant qu'acteurs institutionnels, exercent des pressions pour se conformer aux attentes du public. Cela offre également une opportunité aux entreprises de retrouver une certaine légitimité. Greening et Gray (1994) stipulent que plus une entreprise fait l'objet d'une surveillance médiatique, plus il est possible que les intérêts des actionnaires et les attentes du public s'alignent.

➤ **Les pressions transnationales**

On trouve à ce niveau le rôle des ONG et des firmes multinationales.

Le rôle des ONG :

Campbell (2007) suppose que les ONG remplacent le rôle régulateur de l'Etat dans un contexte de globalisation. Ces organisations disposent de pouvoirs de persuasion qui leur permettent de soutenir et d'orienter un comportement organisationnel responsable. Ils peuvent également collaborer avec d'autres acteurs, tels que les mouvements sociaux, les médias et les syndicats, pour constituer des coalitions fortes susceptibles d'influencer la scène internationale.

Greening et Gray (1994) mettent en évidence les stratégies d'influence que les ONG mobilisent pour faire valoir leurs demandes. Leurs actions diffèrent selon l'importance et l'impact de la cause défendue. Ils peuvent agir par le biais de résolutions, d'accords, ou encore des réglementations et du lobbying, pour forcer les entreprises à se comporter de manière responsable. Ils peuvent donc manifester, persuader, boycotter, ou manipuler l'opinion publique pour exprimer leur mécontentement face à une situation.

Le nombre d'ONG continue de croître et leurs modes de fonctionnement sont de plus en plus organisés et diversifiés. Bien qu'il existe plusieurs exemples d'ONG, on peut évoquer quelques unes qui défendent des causes liées au développement durable et à la RSE. On peut citer, Greenpeace, les Amis de la Terre, Amnesty International, la Fédération internationale des droits de l'homme, Transparency International et Global Trade Watch.

Le rôle des firmes multinationales :

Les sociétés multinationales contribuent généralement à la diffusion des pratiques RSE. Leur implication en matière de responsabilité sociale est due à la diversité des contextes et des parties prenantes avec lesquels ils collaborent. En raison de la portée économique de leurs opérations, ces firmes multinationales occupent des positions stratégiques importantes dans le développement, la diffusion et l'adoption des pratiques sociales.

Suite à leurs expériences et les exigences sociétales de leurs pays d'origine, les multinationales occidentales en particulier, ont tendance à exporter leurs pratiques vers d'autres pays. De ce fait, les entreprises locales essayent de reproduire les « meilleures pratiques » jugées bonnes et appropriées au niveau international. Ce phénomène n'est qu'une forme d'isomorphisme mimétique au sens de DiMaggio et Powell (1983), qui peut expliquer la convergence des pratiques sociales à l'échelle internationale par l'influence des sociétés multinationales.

Par ailleurs, le défi pour les entreprises multinationales est de concilier entre la stratégie sociétale fixée par la société mère, d'une part, et les exigences spécifiques au contexte local d'autre part. Cela ne fera que créer de nouvelles approches de la RSE grâce à l'expérience accumulée en la matière, ce qui aura un impact important sur la diffusion des pratiques sociales à travers le monde.

1.3. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est une théorie de gestion organisationnelle qui traite des principes et des valeurs dans la gestion d'une organisation et des relations entre une organisation et ses parties prenantes (Freeman et Phillips, 2002). Selon cette théorie, les parties prenantes sont reconnues comme le groupe de personnes intéressées par les activités de l'organisation ou pouvant influencer la réalisation des objectifs de celle-ci (Freeman, 1994; Freeman et Phillips, 2002).

Les travaux de Freeman (1984; 1994; 2001) et de quelques autres spécialistes (Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995) ont abordé la plupart des idées de base liées à la théorie des parties prenantes. Tout en conservant la définition de Freeman d'une partie prenante en tant que fondation, certains chercheurs ont tenté d'être plus précis sur la définition en catégorisant les parties prenantes de différentes manières. Par exemple, les parties prenantes stratégiques et morales (Goodpaster, 1991), les parties prenantes externes et internes (Carroll 1989), les parties prenantes latentes, futures et définitives (Mitchell et al., 1997), les sous-groupes de parties prenantes tels que les actionnaires, les employés et les clients (Preston et Sapienza, 1990), les parties prenantes volontaires et non volontaires (Clarkson 1994); et les parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson 1995) ont été identifiées (Mercier, 2001). Le principal aspect de ces catégorisations est de souligner qu'il existe divers groupes de parties prenantes ayant des attentes différentes et parfois contradictoires (Fernando et Lawrence, 2014)

Selon la théorie des parties prenantes, l'objectif principal de la société est d'équilibrer les attentes de toutes les parties prenantes par le biais de leurs activités opérationnelles (Mullenbach, 2007). La manière dont les entreprises associent actionnaires, employés, clients, fournisseurs, gouvernements, ONG, organisations internationales et autres parties prenantes est généralement un élément clé du concept de RSE (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004; Mullenbach, 2007). Clarkson (1995) a déclaré que l'aspect fondamental de la théorie des parties prenantes est de déterminer les parties prenantes d'une organisation et de révéler la responsabilité de celle-ci à leur égard. De plus, ils sont importants pour l'organisation car leur investissement est soumis à des risques en raison des activités de l'organisation.

Certaines hypothèses se sont développées autour de la théorie des parties prenantes. Elles apparaissent dans la littérature des parties prenantes dans un certain nombre de domaines tels que la gestion stratégique, la RSE, le commerce et la société et l'éthique des affaires (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004; Mercier, 2001; Mullenbach, 2007; Wasieleski, 2007). Selon Fernando et Lawrence, (2014) ces hypothèses indiquent leur portée et fournissent un aperçu général de cette théorie. Ces hypothèses peuvent être résumées comme suit : « 1) Les parties prenantes sont identifiées du point de vue d'une organisation focale ; 2) Une organisation doit gérer efficacement ses parties prenantes afin d'atteindre ses objectifs ; 3) Différentes catégories de parties prenantes existent et ont souvent des intérêts contradictoires ; 4) Une organisation doit être capable de mettre en balance les intérêts contradictoires de ces acteurs de son environnement externe avec ceux de son environnement interne ; 5) Les parties prenantes font pression sur une organisation lorsqu'elles s'attendent à quelque chose ou ont un intérêt dans quelque chose ; 6) La capacité des parties prenantes à faire pression sur une organisation dépend des attributs organisationnels des parties prenantes. 7) Une organisation a des responsabilités financières, sociales et environnementales envers ses parties prenantes » (Fernando et Lawrence, 2014). Sur la base des hypothèses ci-dessus, différents types d'interprétations et de classifications de la théorie des parties prenantes sont évidents dans la littérature

Tableau 3 : Les approches en matière de la SHT

Approches	Auteurs	Définitions
<i>SH, un groupe plus ou moins indispensable à la survie de l'entreprise</i>	Stanford Research Institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984)
	Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
	Freeman et Reed (1983)	« groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie »
	Kochan et Rubinstein (2000)	groupe d'acteurs qui « apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »

	Bowie (1987)	« acteurs sans lesquels l'entreprise cessera de survivre »
	Alkhafaji (1989)	« groupes à l'égard desquels l'entreprise est responsable »
	Wicks et al., (1994)	« groupes en interaction avec l'entreprise et donnant un sens à son activité »
SH, un groupe affecté ou affectant l'activité de l'entreprise	Freeman (1984)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
	Charreaux et Desbrières (1998)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
	Post, Preston et Sachs (2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »
	Freeman et Gilbert (1987)	« groupes pouvant affecter ou être affecté par l'activité de l'entreprise »
	Thompson et al., (1991)	« groupes en relation avec l'organisation »
	Savage et al., (1991)	« groupes ayant un intérêt dans l'activité de l'entreprise et capable de l'influencer »
	Bernner (1995)	« groupes pouvant affecter ou être affectés par l'organisation »
SH, un groupe disposant d'un droit et/ou contrat avec l'entreprise	Hill et Jones (1992)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
	Evan et Freeman (1993)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
	Clarkson (1994)	Groupes d'acteurs qui « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997)

	Clarkson (1995)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
	Cornell et Shapiro (1987)	« acteurs disposants d'un contrat avec l'entreprise »
	Bernner (1993)	« groupes ayant une relation légitime et non-triviale avec l'entreprise (les transactions, actions, responsabilités morales) »
	Langtry (1994)	« groupes auprès desquels l'entreprise est responsable de leurs bien-être, ou détenant un droit moral ou légal »
<i>SH, un groupe doté d'attributs</i>	Mitchell et al. (1997)	Groupe d'acteurs « disposant d'au moins l'un des trois attributs suivants : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »

Source : Mercier et Gond (2005)

2. Approche cognitive de la RSE : La perception des dirigeants

L'intérêt d'analyser cette thématique sous un angle cognitif vient de la forte influence des dirigeants sur la stratégie, cela implique une meilleure compréhension des perceptions des dirigeants. La stratégie de RSE dépend des cadres cognitifs des dirigeants d'entreprise et, même si le construit en lui-même résulte de l'interaction de l'ensemble des parties prenantes, une analyse de la perception des dirigeants constitue néanmoins un élément déterminant. Mercier S. (2004).

De ce fait, étant donné que la stratégie de l'entreprise reste guidée par la vision personnelle du dirigeant, le système de valeurs du dirigeant est alors une composante critique des décisions organisationnelles.

La perception étant le processus par lequel le manager sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement. Dans une perspective cognitiviste, on reconnaît généralement que le manager ne peut appréhender la réalité qu'à travers ses perceptions. Le diagnostic ou la formulation de problèmes et les solutions apportées dépendent uniquement de ses perceptions et de sa vision des choses.

Pour Cossette (2004) : « Les stratégies ne tombent pas du ciel. Elles ne sont pas déterminées par les menaces et les opportunités de l'environnement, ni par les forces et

faiblesses de l'organisation. Elles sont créées par des décideurs qui ont chacun leur histoire personnelle et qui perçoivent, interprètent et prévoient à partir de leurs propres vision. »

En ce qui concerne l'attitude des dirigeants à l'égard de la RSE, Agle et al. (1999) recommandent tout d'abord qu'au lieu de se concentrer sur l'étude de la performance sociale, les chercheurs se penchent sur les caractéristiques personnelles des dirigeants, y compris leur attitude, qui influent sur leur prise de décision en matière de RSE. Deuxièmement, la littérature sur l'analyse institutionnelle a mis l'accent sur les cadres cognitifs, les mentalités ou les visions du monde des managers comme des déterminants importants de la façon dont les managers gèrent leurs entreprises, Aguilera et al. (2003). En outre, la RSE a une dimension attitudinale dans le sens où les *attitudes* socialement responsables entraînent des *comportements* socialement responsables.

Enfin, Maignan et Ralston (2002) ont indiqué qu'il existait trois motivations pour que les entreprises se comportent de manière socialement responsable : (1) l'attitude des dirigeants qui valorisent un tel comportement, (2) les dirigeants pensent qu'un tel comportement améliore les performances financières des entreprises, et (3) les parties prenantes ou les institutions font pression sur les entreprises pour qu'elles se comportent de manière socialement responsable.

Etudier la RSE selon une approche cognitive comme une caractéristique du caractère organisationnel général d'une entreprise, pourrait fournir une base conceptuelle plus solide, plutôt que de simplement analyser le contenu de ses actions de RSE dans un certain contexte ou sur une certaine période de temps.

L'influence de l'individu représenté par le chef d'entreprise ou l'équipe dirigeante sur l'engagement sociale de l'entreprise est fondamentale. Le choix de cette variable émane de l'analyse de la littérature sur la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, dans le texte fondateur de Wood (1991), nous retrouvons des facteurs en trois niveaux, montrant que les principes de RSE sont élaborés par la société (niveau institutionnel), sont incarnés par les attentes des parties prenantes et transmis par les entreprises à travers leur politiques et programmes (niveau organisationnel), et sont interprétées par le dirigeant (niveau individuel).

3. Relation avec les parties prenantes

A la lumière des apports de la théorie des parties prenantes et en particulier les travaux d'identification et d'hiérarchisation des parties prenantes, Mitchell et al. (1997) et de Agle et

al. (1999), il devient possible de fournir un cadre d'analyse orienté parties prenantes de la réceptivité. Cette démarche s'articule autour de trois grandes étapes :

▪ **1^{ère} étape : Identifier les parties prenantes et leurs attentes**

L'objectif est, dans un premier temps, d'identifier toutes les parties prenantes dans lesquelles l'organisation a un intérêt, ainsi que celles qui ont un intérêt dans la firme et pourraient, par conséquent, l'influencer soit directement, soit par le biais d'interactions avec d'autres parties prenantes. L'attitude appropriée à adopter, comme le soutiennent Donaldson et Preston (1995), est que les intérêts de toutes les parties prenantes sont de nature intrinsèque et méritent d'être pris en considération par la firme.

Il est utile, une fois que les parties prenantes ont été identifiées, de procéder à une première évaluation de la nature générale des différentes revendications ou attentes que ces parties prenantes pourraient avoir envers la firme. Ces enjeux aident à définir le type de pouvoir que possède une partie prenante et le type de réponse qu'il serait approprié pour la firme d'envisager par rapport à chaque partie prenante.

▪ **2^{ème} étape : Hiérarchiser les parties prenantes selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence**

Les parties prenantes ont du pouvoir car elles possèdent, ou menacent parfois de céder, des ressources essentielles à la survie de l'entreprise, Carroll et Buchholtz (2003). De manière générale, plus une ressource est importante pour la gestion d'une entreprise, plus le pouvoir des parties prenantes est fort. La légitimité des parties prenantes est déterminée par les droits qu'elles détiennent au sein de l'entreprise, ainsi que l'importance des actions et des relations qu'elles ont avec la firme. Le critère d'urgence est la conséquence des deux premiers critères. En fait, le degré de pouvoir et de légitimité d'une partie prenante détermine l'urgence avec laquelle ses demandes sont satisfaites.

Nous allons nous arrêter au premier niveau de déclinaison des catégories des parties prenantes et distinguer entre les parties prenantes :

- Qui font autorité « *définitive SH* » : Parties prenantes auxquels on reconnaît l'existence simultanée des trois critères ;
- En attente « *expectant SH* » : Parties prenantes auxquels on reconnaît l'existence de deux critères ;

- Latents « *latent SH* » : Parties prenantes auxquels on ne reconnaît qu'un seul critère.
- **3^{ème} étape : Identifier le degré de prégnance ou de priorité des attentes de chaque classe de parties prenantes**

Une fois les parties prenantes identifiés et classés à l'issue des deux étapes précédentes, nous sommes maintenant en mesure d'appréhender le degré de prégnance ou de priorité accordé aux attentes de chaque classe de parties prenantes. Mitchell et al. (1997) définissent la saillance comme « *le degré avec lequel le manager donne la priorité aux demandes concurrentes des SH* », basée sur la mesure dans laquelle les dirigeants perçoivent les parties prenantes comme possédant du pouvoir, de la légitimité, et/ou des revendications urgentes.

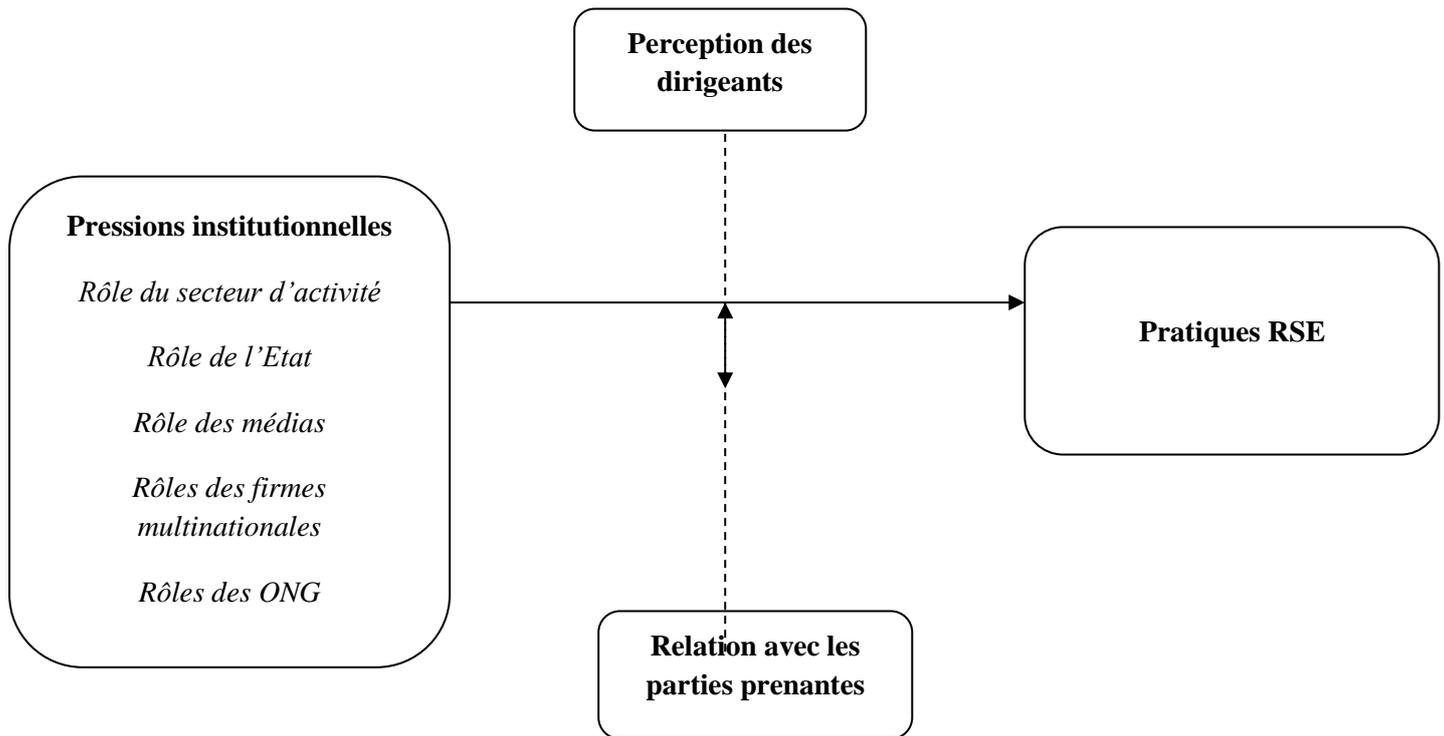
Tableau 4 : Synthèse de la typologie des parties prenantes

Catégories	Sous-catégories	Critères d'inclusion	Implications
Latentes « <i>latent SH</i> » SH auxquels on ne reconnaît qu'un seul critère	Dormantes « <i>dormant SH</i> »	Pouvoir	Elles ont tendance à imposer leur volonté. Mais à cause de l'inexistence ni de la légitimité ni de l'urgence, ce pouvoir demeure inutilisé. Les dirigeants demeurent toutefois attentifs à ces SH « en sommeil » qui peuvent à tout moment devenir très influents à l'avènement d'un nouvel attribut.
	Discretionnaires « <i>discretionary SH</i> »	Légitimité	Elles ont pour attribut la légitimité, mais elles n'ont ni pouvoir d'influencer l'entreprise, ni une demande urgente. En conséquence, si l'entreprise décide d'agir en leur faveur, ce ne serait que par volontariat.
	Urgentes « <i>demanding SH</i> »	Urgence	Elles ont pour attribut l'urgence, mais elles n'ont ni le pouvoir, ni la légitimité de proclamer leurs demandes.

<p>En attente « <i>expectant</i> <i>SH</i> » <i>SH</i> auxquels on reconnait l'existence au moins de deux critères</p>	<p>Dominantes « <i>dominant SH</i> »</p>	<p>Pouvoir et légitimité</p>	<p>Elles ont pour attribut le pouvoir et la légitimité, ce qui leur donne une influence certaine sur l'entreprise et les rend importantes ainsi que leurs demandes.</p>
	<p>Dangereuses « <i>dangerous SH</i> »</p>	<p>Pouvoir et urgence</p>	<p>Elles ont pour attributs le pouvoir et l'urgence, ce qui leur confère un pouvoir coercitif (Ex. grévistes), d'où l'existence d'une éventuelle menace pour les dirigeants.</p>
	<p>Dépendantes « <i>dependant SH</i> »</p>	<p>Légitimité et urgence</p>	<p>Elles ont pour attributs la légitimité et l'urgence, mais elles n'ont pas le pouvoir d'influence sur l'entreprise. Elles demeurent dépendantes de l'entreprise et attendent à ce qu'elle réponde à leurs attentes.</p>
<p>Qui font autorité « <i>définitive</i> <i>SH</i> » Existence des trois critères</p>	<p>Pas de sous - catégorie</p>	<p>Pouvoir, légitimité et urgence</p>	<p>Elles ont les trois attributs, ce sont les partenaires de l'entreprise à la fois dotées de pouvoir, de légitimité et à demandes urgentes. C'est sont les SH les plus influents. La survie de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction de leurs attentes.</p>

Source : Mitchell et al. (1997)

4. Modèle conceptuel de la recherche



Source : Réalisé par nos soins

Conclusion

L'objet de cet article était de fournir un cadre d'analyse sur les déterminants de l'engagement sociétale des entreprises suite aux différentes pressions et attentes des parties prenantes (environnement institutionnel). À ce niveau nous avons montré l'apport de la théorie néo-institutionnelle à l'étude de la RSE. La réflexion engagée questionne le modèle de Wood (1991) qui semble à notre égard le plus englobant de la RSE, en le combinant avec les apports de la théorie des parties prenantes pour ressortir une configuration opérationnelle du concept. Ce cadre théorique vise ainsi à modéliser les relations entre les variables explicatives, à expliquer, et modératrices pour proposer finalement le modèle conceptuel de la recherche.

Bibliographie

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnefeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs ? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. *Academy of Management Journal*, 507-525
- Aguilera, R.V., D.E. Rupp, C.A. Williams & J. Ganapathi (2007). Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 836-863.
- Boussoura E. & Ben Mlouka M. (2008). La théorie néo-institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de RSE. *Colloque international : Responsabilité sociale des entreprises : nouveaux enjeux, nouveaux comportements*, ESC Tunis.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row
- 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).
- Capron, M. & Quairel, F. (2003). *Reporting sociétal : Limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative*. Editeur : Association Francophone de Comptabilité, Louvain la Neuve
- Capron, (2004). L'inscription de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale d'entreprise dans le contexte politique français et européen. *La Revue des Sciences de Gestion*.
- Capron, M. (2003). L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. *Economie Ethique*.
- Capron, M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles "nouveauautés" s'agit-il ? *Revue des Sciences de Gestion*. 47-54
- Carroll A.B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizon*, 39-48.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 97-505.
- Carroll, A. B. (1994). Social issues in management research. *Business and Society*, 5-29.
- Carroll, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, 268-295.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 87-96.

- 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 Reviews*, 85–105.
- Carroll, A.B. (2004). Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge. *Academy of Management Executive*, 114-120.
- Clarkson M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 92-117.
- Davis, K. (1967). Understanding the Social Responsibility Puzzle : What does the Businessman Owe to Society ? *Business Horizons*. 45–50.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 70-76.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Donaldson T. & Preston L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 65-91.
- Freeman R. E. & D. L. Reed, (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409–421.
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics*.
- Freeman, R. E. & R. Phillips (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 331–350.
- Fryxell, G.E., & Barton, S.L. (1990). Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: Implications for strategy research. *Journal of Management*, 553-569.
- Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise. *Revue du MAUSS*, 320-325.
- Greening, D. W & B. Gray. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management journal*, 467-98.
- Jones (1999). The Institutional Determinants of Social Responsibility. *Journal of business Ethics*, 163-179.

- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 59–67.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 404-437.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 455-459
- Mercier S. & Gond J.P. (2005). La théorie des parties prenantes. *Cahier du FARGO n°105050*
- Meyer J.W. & Rowan B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363
- Mitchell, R. K., Agle B. R. & Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 853-886
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 145-179.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 56-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92 ;
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 571–610.
- Wood D.J. & Jones R.E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research in corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 229-267
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 691-718.