

La stratégie sociétale des multinationales :

Proposition d'une typologie des filiales étrangères en France

Manel BORCHANI MAKTOUF, Doctorante

Université Paris IX – Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75116 Paris
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE)
E-mail : manelborchani@voila.fr

Lassaâd MEZGHANI, Professeur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
BP. 1088 – 3018 Sfax – Tunisie
E-mail : Lassaad.Mezghani@fsegs.rnu.tn

Frédéric WACHEUX, Professeur

Université Paris IX – Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75116 Paris
E-mail : Frederic.WACHEUX@dauphine.fr

Résumé :

Dans cet article nous avons examiné, sur la base d'un questionnaire de recherche administré à des entreprises étrangères en France, les composantes de leur stratégie sociétale ainsi que ses déterminants. Cette stratégie est identifiée comme une réponse aux pressions et attentes des parties prenantes telles que les actionnaires, les salariés, le gouvernement, les consommateurs, l'Environnement...

Plus précisément, nous avons proposé, en premier lieu, une classification des entreprises sous forme de typologie à deux groupes en se basant sur les composantes de la stratégie sociétale. En effet, nous avons étudié la possibilité de classer les entreprises de notre échantillon en groupes homogènes en fonction des similarités entre elles sur la base des variables qui mesurent les composantes de la stratégie sociétale des entreprises et ceci en appliquant une méthode descriptive à savoir l'analyse typologique. En deuxième lieu, nous avons essayé de voir quels sont les facteurs qui peuvent influencer cette classification. Il est question de tester trois catégories de facteurs : institutionnels, organisationnels et managériaux relevant de trois champs théoriques complémentaires : la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et celle du choix stratégique. Ainsi, nous avons appliqué la régression logistique pour étudier la relation entre ces variables dites explicatives et l'appartenance des entreprises aux deux groupes.

Mots clés : Stratégie sociétale, typologie, déterminants, filiales étrangères.

1. INTRODUCTION

Cette recherche est la suite d'une étude exploratoire (Borchani, 2004) qui avait pour objectif de présenter un modèle explicatif de la responsabilité sociétale des entreprises en se basant sur les entretiens semi directifs effectués avec quelques dirigeants de filiales étrangères installées en France. Cette étude a permis de présenter un modèle intégrant la stratégie sociétale de l'entreprise et ses déterminants. D'une part, elle considère que la stratégie sociétale est composée de la vision sociétale de l'entreprise, du code de conduite et valeurs de l'entreprise, de la formation sociétale des collaborateurs, des structures d'application et de contrôle de la stratégie sociétale et, enfin du reporting social. D'autre part, elle précise que les facteurs qui peuvent influencer la stratégie sociétale caractérisent trois niveaux d'analyse qui sont l'environnement institutionnel, l'organisation et le dirigeant et relevant de trois champs théoriques complémentaires à savoir la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et celle du choix stratégique.

L'objectif donc de cet article est de tester empiriquement le modèle proposé par l'étude exploratoire sur un échantillon plus large des filiales étrangères établies en France. Plus précisément, nous allons proposer, en premier lieu, une classification des entreprises en se basant sur les composantes de la stratégie sociétale. En deuxième lieu, nous allons essayer de préciser les facteurs institutionnels, organisationnels et managériaux qui peuvent influencer la classification retenue.

L'article comportera quatre parties. La première partie définira la stratégie sociétale des multinationales et discutera de ses déterminants. La deuxième partie précisera la méthodologie de recherche. La troisième partie proposera la typologie des entreprises étrangères en France. La dernière partie sera consacrée à l'étude des déterminants de la classification des entreprises.

2. LA STRATEGIE SOCIETALE DES MULTINATIONALES ET SES DETERMINANTS

2.1. LA STRATEGIE SOCIETALE DES MULTINATIONALES

Les managers qui prennent des décisions et agissent pour résoudre les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, ne peuvent pas s'appuyer sur « la main invisible » pour résoudre les problèmes. Ils doivent donc recourir à l'éthique et à la morale. Hosmer (1994) avance que l'organisation gagne la confiance des stakeholders quand elle inclut des dimensions éthiques dans sa stratégie pour avoir ainsi plus de légitimité dans ses actions. Quand le jugement ou le choix éthique devient une question de survivance pour l'entreprise,

le management de l'éthique devient un élément de sa stratégie (Clarkson, 1995, p. 112-113). Un dialogue multiple entre les gouvernements, les ONG, les institutions internationales, les médias, l'opinion publique et les associations industrielles a commencé depuis les années 90 et progressivement, il aligne les stratégies des entreprises avec la dignité humaine (Lasserre, 2003, p. 417). Ainsi, nous avons adopté le terme « stratégie sociétale » pour désigner toute stratégie déployée par l'entreprise portant sur les aspects économiques, sociaux et/ou environnementaux. Ce terme couvre toutes les dimensions de l'impact de l'entreprise, de ses relations et de ses responsabilités vis-à-vis la société en général. La stratégie sociétale regroupe les actions et les décisions managériales qui traduisent la responsabilité sociale de l'entreprise avec toutes ses composantes : économique, légale, éthique et discrétionnaire (Carroll, 1979).

Pour Panapanan et al. (2003, p. 138), les multinationales sont souvent questionnées sur leurs politiques globales en matière de responsabilité sociétale. Les médias et les ONG sont très actifs dans le questionnement et l'examen des activités des multinationales particulièrement en ce qui concerne le travail des enfants, le travail forcé, la violation des droits de l'Homme, la corruption, etc. Ces auteurs affirment aussi que « depuis que la globalisation promouvait le libre échange et le mouvement des fournisseurs et des producteurs à travers le globe, elle mène le défi des entreprises de se comporter d'une manière éthique et socialement responsable en adoptant des stratégies managériales et des politiques de responsabilité sociale ». De ce fait, les multinationales essayent d'opérer d'une manière socialement responsable dans tous les pays d'implantation. Naor (1982, p. 221) affirme que « le but majeur des entreprises dont les opérations dépassent les frontières nationales est de fournir un sens pour la satisfaction des besoins sociétaux des partenaires de chaque entreprise dans les divers pays d'opération. Une telle satisfaction rapporte un accroissement des richesses des parties prenantes à court et à long terme. L'entreprise dont les activités internationales engendrent cet accroissement de richesses agit d'une manière socialement responsable dans tous ses marchés ».

Selon Zyglidopoulos (2002), la responsabilité sociale et environnementale d'une firme multinationale installée dans un pays quelconque dépend aussi des lois, coutumes et pratiques commerciales en usage dans tous les autres pays où elle opère. En effet, son objectif était de montrer que les multinationales affrontent un niveau de responsabilité sociétale plus élevé que celui des entreprises locales à cause de deux mécanismes : la réputation internationale et l'importance des stakeholders étrangers et internationaux. Ainsi, la firme multinationale doit

préservé sa réputation dans tous les pays où elle opère. Et donc, plus le nombre de pays augmente, plus l'entreprise multinationale doit prendre en compte sa réputation internationale. Les entreprises opérant dans un marché international doivent combiner les missions sociales prévues par les sièges sociaux avec la déclaration d'une responsabilité sociale au niveau des filiales. A titre d'exemple, la confrontation entre Shell et Greenpeace en 1995 à propos la décision de démanteler la plateforme pétrolière Brent Spar en mer du Nord témoigne qu'une décision prise pour la région d'Aberdeen concerne également l'Europe et même tout le monde. Suite à un boycott de ses produits, la multinationale Shell est passée de la 7^{ème} à la 146^{ème} place, l'opération lui a coûté 100 millions de dollars au lieu de 15 millions prévus dans l'étude du projet, son marché a chuté de 30% en Allemagne (Dubigeon, 2002, p. 123).

Afin de cerner ce concept, nous avons choisi de préciser ses composantes. Pour cela, nous nous sommes dirigés vers quelques entreprises multinationales en France afin de vérifier les composantes données par les travaux effectués dans le cadre du projet Q-RES qui signifie « qualité de la responsabilité éthico sociale de l'entreprise » conçu en Septembre 1999 par le CELE- Centre for Ethics, Law & Economics à l'université de Castellanza en Italie. Pour les entreprises interviewées, la stratégie sociétale est composée des éléments suivants : (a) la vision sociétale de l'entreprise définissant la responsabilité sociale des entreprises ainsi que les motifs de l'adoption d'une stratégie sociale, (b) le code de conduite et valeurs de l'entreprise, (c) la formation sociétale des collaborateurs, (d) les structures d'application et de contrôle de la stratégie sociétale et, enfin (e) le reporting social.

2.2. LES DETERMINANTS DE LA STRATEGIE SOCIETALE

La théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995) met l'accent sur le fait que l'environnement n'est pas seulement technique mais aussi institutionnel. Pour survivre, l'entreprise doit gagner et maintenir sa légitimité en prenant en compte les demandes sociétales des différents groupes de stakeholders. Traditionnellement, les institutions incluent le gouvernement, les groupes professionnels ainsi que les groupes d'intérêt et l'opinion public (Greening et Gray, 1994, p. 471). D'après ce cadre théorique et les résultats de notre étude exploratoire, les facteurs institutionnels sont donc : les pressions des groupes d'intérêt, l'exposition aux médias, la confrontation aux crises, les normes sociales et la législation.

La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) avance que les organisations interagissent avec leur environnement, échangent des informations et des ressources pour garantir sa survie. En mettant en évidence le rôle discrétionnaire des dirigeants pour gérer les dépendances par rapport aux autres firmes, cette théorie explique que

les firmes utilisent différentes stratégies qui varient de se conformer aux demandes sociétales à les éviter afin de réduire la dépendance vis-à-vis l'environnement externe. La perspective de la dépendance des ressources assume que les décisions managériales sont influencées par les agents internes et externes qui contrôlent les ressources critiques. Cette approche reconnaît donc l'importance des ressources et compétences de l'organisation lors du choix des alternatives stratégiques. En effet, ces dernières ne sont pas liées à l'environnement uniquement mais de plus en plus aux ressources propres de l'entreprise. En partant des rapports de l'entreprise avec ses parties prenantes primaires (clients et consommateurs ; fournisseurs ; actionnaires ; salariés et concurrents) et vérifié par l'étude exploratoire, nous avons jugé que les variables suivantes peuvent déterminer la stratégie de l'entreprise vis-à-vis la responsabilité sociétale : les parts de marché, la structure du capital, la taille de la filiale et de la société mère, la performance financière, le secteur d'activité, l'âge de la filiale et le nombre des pays d'accueil.

La théorie du choix stratégique (Child, 1972) suggère que les caractéristiques des managers à savoir leurs valeurs et engagements jouent un rôle important dans la détermination des actions organisationnelles. En effet, les dirigeants de l'entreprise ont une certaine discrétion et fixent donc un objectif organisationnel qui reflète non seulement les contingences économiques, politiques et sociales mais aussi leurs valeurs et préférences (Bourgeois, 1984 ; Child, 1997). Ainsi, les choix faits par les managers concernant le comportement de l'entreprise reflètent en quelque sorte les caractéristiques de ces managers. Il est donc logique que, confrontés au même environnement, différents dirigeants prennent différentes décisions basées sur leurs expériences personnelles et leurs valeurs (Thomas et Simerly, 1994, p. 960). L'étude exploratoire précise que les facteurs managériaux sont : l'autonomie dans la prise de décision, l'engagement des dirigeants et leurs origines.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

Thiétart (2003, p. 191) avancent que « contrairement aux méthodes probabilistes, où l'on cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, les méthodes par choix raisonné reposent fondamentalement sur le jugement. Elles permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Les résultats d'un échantillon sélectionné par choix raisonné peuvent se prêter à une généralisation de type analytique ». Ces auteurs ajoutent que l'avantage de cette méthode est qu'elle ne nécessite ni procédure précise ni base de sondage. En plus, la méthode de sélection

par choix raisonné permet de « choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et, ainsi, de garantir plus facilement le respect de critères exigés par certains designs de recherche tels que l'homogénéité » (Thiétart, 2003, p. 196).

Nous avons adopté la méthode de sélection par choix raisonné pour la constitution de notre échantillon puisque nous avons des critères de sélection précis à savoir : la participation majoritaire d'un investisseur étranger dans le capital de la filiale installé en France, un effectif supérieur à 20 salariés et une adresse e-mail. L'échantillon final selon ces critères de recherche est de 713 entreprises étrangères en France disponibles sur la base de données financières DIANE.

3.2. LA COLLECTE DES DONNEES

Le dispositif de recueil des données est le questionnaire défini comme étant « une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini » (Caumont, 2002, p. 83). Le questionnaire élaboré a été testé auprès de neuf entreprises soit face à face soit par e-mail. Après plusieurs relances, le nombre des entreprises qui ont répondu au questionnaire est 112 dont 49 acceptations et 63 refus. Le taux de réponse est égale à 6,87 % soit **58** questionnaires.

4. PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DES ENTREPRISES ETRANGERES

4.1. DESCRIPTION DES MESURES DE LA VARIABLE « LA STRATEGIE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE »

Chaque composante de la stratégie sociétale est mesurée par un ensemble d'items dans le questionnaire de recherche. L'analyse en composantes principales est « recommandée quand on cherche avant tout à déterminer le nombre minimal de facteurs, appelés composantes principales, correspondant à la variance maximale des données, afin de les utiliser ultérieurement dans une analyse multivariée » (Malhotra, 2004, p 515). Nous avons vérifié que les variables sont factorisables (test de sphéricité de Barlett significatif et l'indice KMO est supérieur à 0,5). Pour s'assurer de la fiabilité de la mesure du construit, on peut recourir à l'alpha de Cronbach qui mesure la cohérence interne d'une échelle de mesure. Evrard et al. (2003, p.305) considèrent que pour une étude exploratoire, l' α est acceptable pour une valeur comprise entre 0,6 et 0,8 et pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est requise. Etant donné que notre étude n'est pas confirmatoire, nous allons prendre la valeur 0,6 comme minimum pour l' α de Cronbach.

Dans le tableau qui suit, nous avons résumé les mesures de chaque composante de la stratégie sociétale :

Tableau 1 Mesures des composantes de la stratégie sociétale

Composantes	Mesures	Facteurs	α	Valeurs propres initiales	% de la variance expliquée cumulée
Vision sociétale	Scores factoriels	Produits	0,8543	7,016	50,114
		Durabilité	0,9014	1,197	58,663
		Valeurs partenariales	0,8401	1,099	66,513
		Respect de la loi	0,6058	1,039	73,934
Code de conduite et de valeurs	Binaire : 1 ou 0				
Formation sociétale des collaborateurs	Scores factoriels	Implication sociétale	0,8847	4,792	53,246
		Formation à l'HSE	0,8654	1,184	66,405
Procédures d'application et de contrôle	Scores factoriels	Aspect managérial	0,8573	4,367	43,669
		Aspect technique	0,8074	1,713	60,802
Reporting sociétal	Echelle de Likert à 6 points				

En se basant sur l'ensemble de ces variables, nous avons appliqué la méthode de l'analyse typologique afin de regrouper les entreprises dans des groupes homogènes.

4.2. L'ANALYSE TYPOLOGIQUE

L'objectif de l'analyse typologique est de construire des groupes d'individus de façon à ce que « les individus appartenant à un même groupe se ressemblent le plus possible ; les groupes soient les plus différents possible les uns des autres » (Giannelloni et Vernet, 2001, p. 395). Les variables synthétiques résultant d'une analyse en composantes principales seront utilisées à la place des variables initiales (vision sociétale, formation sociétale des collaborateurs et procédures d'application et de contrôle). L'utilisation de telles variables réduit la complexité des calculs et offre l'avantage d'être métriques et centrées réduites (Giannelloni et Vernet, 2001, p. 397-398). Nous avons vérifié que les variables en question ne sont pas corrélées. Elles peuvent donc être utilisées dans l'analyse typologique. Le problème qui se pose est de choisir le nombre de clusters le plus pertinent. Cette étape est inévitable puisque nous nous sommes basées sur un algorithme hiérarchique (méthode Ward). Giannelloni et Vernet (2001, p. 400) avancent que le chercheur peut s'appuyer sur un indice visuel à savoir le « saut » dans les distances de fusion ou d'agglomération des entreprises aux groupes. En revenant à l'arbre hiérarchique, si on l'examine de droite à gauche, on remarque un saut important entre la solution à un seul groupe et celle à deux groupes (on passe de 25 à 9). On retient donc la solution qui précède le saut c'est-à-dire la solution à **deux** groupes.

Tableau 2 Typologie de deux groupes selon la méthode Ward

Groupe	Fréquence	Pourcentage
1	34	58,6
2	24	41,4
Total	58	100,0

Afin de valider cette solution graphique, nous avons pratiqué une analyse discriminante. En effet, l'analyse discriminante va permettre d'identifier les variables qui expliquent le mieux l'appartenance des individus à des groupes. L'analyse discriminante appliquée fournit un test M de Box significatif ($p=0,000$) et un coefficient de détermination (R^2) de 70,22%. Elle montre aussi une valeur faible de Lambda de Wilks (0,297) qui indique une variance intergroupe faible ; et, la valeur de F ($p=0,000$) indique que pour les variables retenues, il y a une différence significative entre les deux groupes. L'existence des deux groupes est donc justifiée et la fonction discriminante explique une partie non négligeable des différences entre ces derniers. Le tableau suivant montre les résultats de l'analyse discriminante :

Tableau 3 Tests d'égalité des moyennes des groupes

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
Produits	,770	16,682	1	56	,000
Durabilité de l'entreprise	,928	4,326	1	56	,042
Valeurs partenariales	,947	3,147	1	56	,081
Respect de la loi	1,000	,001	1	56	,978
Code de conduite	,849	9,959	1	56	,003
Implication sociétale	,693	24,831	1	56	,000
Formation à l'HSE	,907	5,717	1	56	,020
Aspect managérial	,881	7,538	1	56	,008
Aspect technique	,916	5,164	1	56	,027
Reporting sociétal	,361	99,041	1	56	,000

D'après ce tableau, la variable « respect de la loi » est non significative ($p=0,978$) alors que la variable « valeurs partenariales » est non significative à 5% ($p=0,081$) et donc on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle de l'égalité des centroïdes. Autrement dit, si on se base sur ces deux variables les noyaux des deux groupes sont égaux et l'existence de la classification est non justifiée. La matrice de confusion montre que 91,4% des observations originales contre 87,9% des observations validées croisées sont classées correctement.

Afin de décrire les deux groupes, nous nous sommes retournés vers les variables initiales dans le questionnaire de recherche pour chacune des variables discriminantes significatives. Pour chaque item, nous avons calculé la moyenne pour tout l'échantillon et la moyenne pour chaque groupe. Les données manquantes sont remplacées par leur moyenne. Tous les items

sont significatifs à l'exception de deux items. Nous avons éliminé ces deux items pour étudier les profils des deux groupes présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 Profil des groupes en fonction des variables discriminantes

Variables	Les items	Moyenne globale	Moyenne G1	Moyenne G2	F (*P<0,01)
Produits	Analyser l'impact social des nouveaux produits	3,439	2,866	4,250	21,236*
	Faire du développement durable la base de ses activités	3,690	3,118	4,500	15,126*
	Construire des avantages compétitifs via des produits « sustainable »	4,052	3,412	4,958	24,412*
	Etre responsable vis-à-vis les produits dans les phases de conception, fabrication et utilisation	4,649	4,254	5,208	9,933*
Durabilité de l'entreprise	Rendre les collaborateurs motivés et responsables	4,845	4,500	5,333	10,163*
	Accroître la valeur de l'entreprise à long terme	5,018	4,618	5,583	11,861*
	Garantir la pérennité de l'entreprise	5,05	4,62	5,67	10,656*
	Garantir la sécurité des processus de production et de commercialisations des produits	4,983	4,618	5,500	9,580*
Code de conduite		0,655	0,500	0,875	9,959*
Implication sociétale	La définition des systèmes d'évaluation et de récompense pour le personnel participant à la démarche sociétale	3,421	2,706	4,434	19,311*
	Le développement des projets de formation des salariés pour implanter les programmes sociétaux	3,483	2,912	4,292	14,194*
	L'intégration du développement durable dans les communications internes	3,224	2,529	4,208	17,848*
	L'organisation des ateliers avec des approfondissements sur le thème du développement durable	2,483	1,853	3,375	11,244*
	La mise en place d'un site intranet dédié à la démarche sociétale	2,483	1,794	3,458	18,890*
	La communication des objectifs et plans sociétaux à tous les membres de l'entreprise	4,069	3,412	5,000	18,362*
	L'organisation des ateliers avec des approfondissements sur le thème du développement durable	3,431	2,853	4,250	19,440*
Formation à l'HSE	La sensibilisation et l'information des cadres pour améliorer la performance en hygiène et sécurité	4,552	4,088	5,208	10,223*
	La formation des collaborateurs concernant le système de sécurité et de protection de l'environnement	4,000	3,471	4,750	11,025*
Aspect managérial	Spécifier le contenu, les ressources, la durée et les personnes responsables des plans sociaux	2,865	2,400	3,525	8,882*
	Consulter l'opinion des stakeholders sur la réponse sociétale	2,830	2,456	3,361	5,562
	Recourir à des experts pour mettre en œuvre la démarche sociétale	2,537	2,106	3,147	7,752*
	Demander aux responsables de tous les niveaux de reporter leur contribution aux activités sociétales	3,26	2,71	4,00	8,904*
	Former une équipe pluridisciplinaire pour identifier les demandes sociétales et y répondre	2,889	2,373	3,620	9,627*
Aspect technique	Certifier les usines	4,364	3,933	4,973	4,597
	Vérifier l'application des principes de conduite dans toutes les usines	4,216	3,790	4,819	5,090
	Signer des protocoles	2,298	1,859	2,920	7,280*
Reporting sociétal		3,552	2,471	5,083	99,041*

Ce tableau montre des différences significatives à 1% pour la majorité des items qui mesurent les composantes de la stratégie sociétale. Afin de faciliter l'interprétation de ce tableau, les valeurs supérieures à la moyenne globale sont marquées en gras et les valeurs qui lui sont

proches sont marquées en italique. Le groupe 2 qui représente 41% de l'échantillon est caractérisé par un niveau élevé pour toutes les variables actives de l'analyse typologique. Ce groupe présente donc les cinq composantes de la stratégie sociétale. C'est pour cette raison, nous proposons de l'appeler le groupe des « **avancés** ». En effet, les composantes stratégiques présentées par ce groupe nous permettent de dire qu'elles appliquent en quelque sorte le mode de management de l'éthique proposé par Rossouw et Vuuren (2003) et appelé « l'alignement total ». Ce mode est caractérisé par l'intégration de l'éthique est dans la vision et les objectifs de l'entreprise. L'éthique fait partie des activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise et donc tous les managers sont responsables du management de l'éthique. L'entreprise écoute les demandes et attentes des stakeholders et leurs fournit régulièrement un reporting sociétal.

Par comparaison à ce groupe, le groupe 1 est caractérisé par une tendance vers les variables « durabilité de l'entreprise », « code de conduite », « aspect managérial des procédures » et « aspect technique des procédures ». Ceci signifie que les entreprises de ce groupe sont conscients du rôle de la responsabilité sociétale comme garant de la durabilité de l'entreprise et de la place que peut prendre et que dans le cadre de leurs activités quotidiennes la présence de l'aspect formel qui traduit la valeur de l'entreprise dans un document écrit tel que le code de conduite et des valeurs ainsi que la mise en œuvre des procédure d'application et de contrôle de la stratégie sociétale s'avèrent indispensables dans le futur proche. Ainsi, ces entreprises sont nommées les « **engagées** ». Rossouw et Vuuren (2003) ont caractérisé ces entreprises par un mode de management appelé « la conformité » : les entreprises s'engagent à gérer et contrôler leur performance éthique. Le management de l'éthique suit une approche basée sur les règles. Le code de conduite devient donc le standard par rapport auquel l'entreprise mesure sa performance. L'entreprise s'assure de la conformité au code en surveillant la performance éthique de tous les membres de l'organisation.

Dans ce qui suit, nous allons procéder à tester les variables institutionnelles, managériales et organisationnelles qui déterminent l'appartenance des entreprises aux groupes des « avancés » ou des « engagés ».

5. LES DETERMINANTS DE LA STRATEGIE SOCIETALE DES ENTREPRISES

Dans ce qui suit, nous avons recouru à une méthode explicative afin de tester les hypothèses de recherche : la régression logistique. En effet, cette méthode peut être utilisée quand la variable à expliquer est une variable binaire. Dans notre étude, la variable dépendante est codée 1 si l'entreprise appartient au groupe « des avancés » et 0 si elle appartient au groupe « des engagés ». Toutefois, en raison de la taille de notre échantillon, nous avons appliqué

cette méthode par bloc de variables. Ainsi, nous avons testé d'abord sur les variables institutionnelles, ensuite, sur les variables managériales, et, enfin sur les variables organisationnelles.

5.1. LA REGRESSION LOGISTIQUE : APPLICATION SUR LES VARIABLES INSTITUTIONNELLES

Dans le tableau suivant, nous avons présenté les variables institutionnelles, leurs mesures ainsi que les hypothèses qui s'y rattachent.

Tableau 5 Tableau récapitulatif des variables institutionnelles

Hypothèses	Variabes	Mesures
H1 : Pression des groupes d'intérêt	(H1a) P_PDIRECT : pression des parties prenantes directes	Scores factoriels
	(H1b) P_PINDIRECT : pression des parties prenantes indirectes	
	(H1c) P_ONG : pression des ONG	
H2 : Exposition aux médias	Hypothèse non testée car la variable « exposition aux médias » est intégrée dans la variable « P_PINDIRECT ».	
H3 : Confrontation aux crises	NONRESPECT_HOM : non respect de l'Homme au travail	Scores factoriels
H4 : Législation	(H4a) LEGIS_FR : législation de la France	Echelle de Likert à 6 points
	(H4b) LEGIS_EUR : législation de l'Europe	Echelle de Likert à 6 points
	(H4c) LEGIS_ORIG : législation du pays d'origine	Echelle de Likert à 6 points
H5 : Normes sociales	(H5a) P_DIR_MULTI : principes directeurs pour les multinationales	Scores factoriels
	(H5b) P_PRATI_COM : principes des pratiques commerciales	

En premier lieu, nous avons vérifié la corrélation entre toutes ces variables. Comme avec les autres formes de régression, la multicollinéarité parmi les variables explicatives peut entraîner une altération des estimations et l'augmentation des erreurs standard. Les coefficients de corrélation sont inférieurs à 0,8. Par conséquent, dans la régression logistique, nous allons inclure toutes les variables dans un même modèle.

5.1.1. Le test des hypothèses

Nous avons proposé le modèle suivant :

$$Y = C + \alpha_1 P_PDIRECT + \alpha_2 P_PINDIRECT + \alpha_3 P_ONG + \alpha_4 NONRESPECT_HOM + \alpha_5 LEGIS_FR + \alpha_6 LEGIS_EUR + \alpha_7 LEGIS_ORIG + \alpha_8 P_DIR_MULTI + \alpha_9 P_PRATI_COM$$

Avec Y : variable dépendante qui prend la valeur 1 si l'entreprise appartient au groupe des « avancés » sinon 0 ; C : constante ; α_i : coefficient de la variable i dans le modèle.

Les critères de validité du modèle comportent le test d'ajustement global et les critères de qualité d'ajustement du modèle. Le test d'ajustement global de Fisher est significatif ($p=0,001$). R-deux de Cox & Snell est de 0,386 et R-deux de Nagelkerke est de 0,520 ce qui représente des valeurs acceptables pour juger la qualité d'ajustement du modèle. Le -2log-vraisemblance est égal à 50,352. Le pourcentage global des entreprises correctement classées est de 79,3%. Ceci signifie que le modèle est robuste puisqu'il a permis de classer correctement plus de 50% des entreprises. Ce pourcentage traduit donc un test de robustesse qui consiste à comparer la prédiction du modèle avec la réalité.

Tableau 6 Test des hypothèses

	B	E.S.	Wald	ddl	Signif.	Exp(B)
P_PDIRECT	-,756	,436	3,010	1	,083*	,469
P_PINDIRECT	,425	,412	1,068	1	,301	1,530
P_ONG	,953	,532	3,208	1	,073*	2,593
NONRESPECT_HOM	-,204	,422	,233	1	,629	,816
LEGIS_FR	-,227	,291	,607	1	,436	,797
LEGIS_EUR	,739	,347	4,551	1	,033**	2,095
LEGIS_ORIG	,075	,243	,095	1	,758	1,078
P_DIR_MULTI	,761	,407	3,492	1	,062*	2,141
P_PRATI_COM	,659	,437	2,268	1	,132	1,932
Constante	-2,978	1,963	2,303	1	,129	,051

* significativité au seuil de 10%

** significativité au seuil de 5%

D'après le tableau 6, les variables significatives sont « la pression des parties prenantes directes », « la pression des ONG » et « les principes directeurs pour les multinationales » au seuil de 10% et « la législation de l'Europe » au seuil de 5%.

5.1.2. Interprétation des résultats

Dans le tableau qui suit, nous avons reformulé les résultats fournis par le tableau n°6.

Tableau 7 Analyse globale des résultats

	Significativité	Sens trouvé	Sens prévu	Hypothèse
P_PDIRECT	S*	-	+	H1a : partiellement validée
P_PINDIRECT	NS	+	+	H1b : non validée
P_ONG	S*	+	+	H1c : validée
NONRESPECT_HOM	NS	-	+	H3 : non validée
LEGIS_FR	NS	-	-	H4a : validée
LEGIS_EUR	S**	+	-	H4b : non validée
LEGIS_ORIG	NS	+	-	H4c : validée
P_DIR_MULTI	S*	+	+	H5a : validée
P_PRATI_COM	NS	+	+	H5b : non validée

NS : non significatif

S* : significativité au seuil de 10%

S** : significativité au seuil de 5%

Trois hypothèses sont donc validées. Elles sont relatives à la pression des groupes d'intérêt mesurée par « la pression des ONG » ; la législation mesurée par « la législation de la France » et « la législation du pays d'origine » et les normes sociales mesurées par « les principes directeurs pour les multinationales ». Ainsi la pression des ONG et l'application des principes directeurs pour les multinationales ont un effet positif et significatif sur leur appartenance dans le groupe des « avancés ». La législation de la France et la législation du pays d'origine sont des facteurs qui ne déterminent pas la stratégie sociale des filiales étrangères puisque dans la définition même d'une entreprise socialement responsable nous avons considéré que le respect de la législation est une obligation pour les entreprises et par conséquent il ne constitue pas en soi un critère de la responsabilité sociale des entreprises. Le même résultat a été trouvé par Déniz et Falcon (2002).

Une hypothèse est partiellement validée. Elle est relative à la pression des groupes d'intérêt mesurée par « la pression des parties prenantes directes ». Les résultats montrent une significativité au seuil de 10% mais avec un sens négatif qui contredit le sens prévu dans l'hypothèse de recherche. Ce sens négatif laisse supposer que les parties prenantes directes de l'entreprise préconisent leur intérêt économique et cherchent le profit avant toute autre chose. Ce sens contredit le résultat trouvé par Henriques et Sadosky (1996) qui se sont intéressés à la pression des consommateurs et des actionnaires.

Les autres hypothèses sont non validées et donc les variables « pression des parties prenantes indirectes », « le non respect de l'Homme au travail » et « les principes pour les pratiques commerciales » ne déterminent pas la stratégie sociale des entreprises. Greening et Gray (1994) ont trouvé une relation positive entre la sévérité des crises et l'allocation des ressources qui représente une étape dans le processus de réponse aux pressions des parties prenantes. De même Greening (1992) a avancé que la nature des crises auxquelles sont exposées les entreprises peut expliquer le niveau d'engagement des dirigeants et donc l'intégration des questions sociales dans leurs processus stratégiques. Une autre hypothèse est non validée à savoir la législation mesurée par « la législation de l'Europe ». En effet, les résultats montrent que la législation de l'Europe est un facteur significatif qui détermine la stratégie sociale des entreprises. Ce résultat qui corrobore avec l'étude de Henriques et Sadosky (1996) qui ont trouvé que la pression des pouvoirs de réglementation influence positivement la formulation d'un plan environnemental contredit notre hypothèse de recherche.

5.2. LA REGRESSION LOGISTIQUE : APPLICATION SUR LES VARIABLES MANAGERIALES

Le tableau qui suit présente les variables managériales, leurs mesures et les hypothèses qui en découlent :

Tableau 8 Tableau récapitulatif des variables managériales

Hypothèses	Variables	Mesures
H6 : Engagement des dirigeants	(H6a) PIONNIERE	- L'entreprise est la pionnière en adoptant des politiques qui se conforment aux nouvelles demandes sociétales
	(H6b) SUIVEUR	- L'entreprise adopte de nouvelles politiques relatives aux questions sociétales en cas de consensus dans son industrie sur le comportement sociétal
	(H6c) CONFORMISTE	- L'entreprise attend la promulgation d'une loi qui édicte ce qu'il faut faire et ensuite se conforme comme de bons citoyens.
	(H6d) ENG_SOCI : dimension sociétale de l'engagement	Scores factoriels
	(H6e) ENG_MANG : dimension managérial de l'engagement	
(H6f) ENG_ECON : dimension économique de l'engagement		
H7 : origine des dirigeants	DIR_FR	Pourcentage des dirigeants français dans la filiale
H8 : Autonomie de la prise de décision	(H8a) AUTONOME	- Vous définissez votre propre démarche avec l'intégration et la supervision au niveau de votre société mère
	(H8b) EXECUTANT	- Votre société mère exporte ses programmes
	(H8c) DEPENDANT	- Vous mettez en œuvre de nouveaux programmes tout en respectant le cadre stratégique global
	(H8d) INTEGRALISTE	- Votre démarche soit à la fois locale et globale

Les résultats indiquent une corrélation inférieure à 0,8 entre toutes les variables. De ce fait, nous allons tester un modèle de régression logistique avec toutes ces variables.

5.2.1. Le test des hypothèses

Afin de tester les hypothèses de recherche relatives aux variables managériales nous avons proposé le modèle suivant :

$$Y = C + \beta_1 \text{PIONNIERE} + \beta_2 \text{SUIVEUR} + \beta_3 \text{CONFORMISTE} + \beta_4 \text{ENG_SOCI} + \beta_5 \text{ENG_MANG} + \beta_6 \text{ENG_ECON} + \beta_7 \text{AUTONOME} + \beta_8 \text{EXECUTANT} + \beta_9 \text{DEPENDANT} + \beta_{10} \text{INTEGRALISTE}$$

Avec Y : variable dépendante qui prend la valeur 1 si l'entreprise appartient au groupe des « avancés » sinon 0 ; C : constante ; β_i : coefficient de la variable i dans le modèle.

Le test d'ajustement global de Fisher est significatif ($p=0,000$). R-deux de Cox & Snell est de 0,575 et R-deux de Nagelkerke est de 0,774 ce qui représente des valeurs acceptables pour juger la qualité d'ajustement du modèle. Le $-2\log$ -vraisemblance est égal à 29,09. Le pourcentage global des entreprises correctement classées est de 91,4%.

Tableau 9 Test des hypothèses

	B	E.S.	Wald	ddl	Signif.	Exp(B)
PIONNIERE	1,224	,751	2,656	1	,103	3,402
SUIVEUR	1,526	,738	4,275	1	,039**	4,600
CONFORMISTE	,065	,411	,025	1	,875	1,067
ENG_SOCI	2,728	1,363	4,007	1	,045**	15,305
ENG_MANG	-1,982	,856	5,364	1	,021**	,138
ENG_ECON	-,129	,753	,030	1	,863	,879
AUTONOME	-,250	,329	,579	1	,447	,779
EXECUTANT	,105	,329	,101	1	,751	1,110
DEPENDANT	,153	,418	,134	1	,715	1,165
INTEGRALISTE	,107	,481	,049	1	,825	1,112
Constante	-12,033	5,618	4,588	1	,032**	,000

** significativité au seuil de 5%

D'après le tableau 9, les variables significatives au seuil de 5% sont relatives à la dimension sociétale de l'engagement, la dimension managériale de l'engagement et la modalité « suiveur ».

5.2.2. Interprétation des résultats

Dans le tableau qui suit, nous avons reformulé les résultats fournis par le tableau n°9.

Tableau 10 Analyse globale des résultats

	Significativité	Sens trouvé	Sens prévu	Hypothèse
PIONNIERE	NS	+	+	H6a : non validée
SUIVEUR	S**	+	+	H6b : validée
CONFORMISTE	NS	+	+	H6c : non validée
ENG_SOCI	S**	+	+	H6d : validée
ENG_MANG	S**	-	+	H6e : partiellement validée
ENG_ECON	NS	-	+	H6f : non validée
AUTONOME	NS	-	+	H8a : non validée
EXECUTANT	NS	+	+	H8b : non validée
DEPENDANT	NS	+	+	H8c : non validée
INTEGRALISTE	NS	+	+	H8d : non validée

NS : non significatif

S** : significativité au seuil de 5%

Deux hypothèses sont donc validées. Elles sont relatives à l'engagement des dirigeants mesuré par « la dimension sociétale de l'engagement » et la modalité « suiveur ».

Une hypothèse est partiellement validée. Elle est relative à l'engagement des dirigeants mesuré par « la dimension managériale de l'engagement ». Les résultats montrent une significativité au seuil de 5% mais avec un sens négatif qui contredit le sens prévu dans l'hypothèse de recherche. Toutefois, ce résultat est logique et cohérent avec les items qui composent cette dimension : les items ont une connotation négative qui justifie que si les dirigeants considèrent réellement que l'engagement dans les aspects sociétaux a pour conséquence de « compliquer la mission des managers, formés initialement pour diriger les entreprises, en leurs assumant la responsabilité de répondre aux questions sociétales » et de « faire supporter les clients le coût de cet engagement via des prix plus élevés des produits » alors ils ne vont pas investir dans le domaine sociétal. C'est pourquoi l'aspect managérial de l'engagement des dirigeants est un déterminant de la stratégie sociétale mais d'une façon négative. Déniz et Falcon (2002) ont trouvé un résultat semblable vue la relation positive entre l'engagement du top management et deux étapes du processus de la réponse sociale à savoir l'établissement de la posture sociale de l'entreprise et l'implantation de la réponse sociétale. L'étude de Weaver et al. (1999) montre aussi que l'engagement des dirigeants pour l'éthique est associé aux programmes formels d'éthique dans les entreprises.

Les hypothèses portant sur les autres mesures de la variable engagement des dirigeants sont non validées et donc les modalités « pionnière » et « conformiste » ainsi que « la dimension économique de l'engagement » des entreprises ne déterminent pas la stratégie sociétale des entreprises. Ces résultats ne corroborent pas les résultats trouvés par de Greening et Gray (1994). Une autre hypothèse est non validée à savoir l'autonomie dans la prise de décision qui est le degré d'indépendance de la filiale étrangère par rapport à la société mère lors de la prise des décisions stratégiques relativement au domaine sociétal. Les résultats trouvés ont confirmé l'étude de Déniz et Falcon (2002) puisque leurs tests statistiques n'ont pas permis d'accepter une relation positive entre l'autonomie et le processus de réponse sociale.

Nous avons refait le même travail en ajoutant dans le modèle la variable « origine des dirigeants » mesurée par le pourcentage des dirigeants français dans la filiale. Les résultats donnés par la régression logistique montrent que cette variable est non significative et qu'il n'y a pas une différence entre les deux modèles (le $-2\log$ -vraisemblance est passé de 29,09 à 29,03 et le pourcentage global des entreprises correctement classées est passé de 91,4% à 93,1%).

5.3. LA REGRESSION LOGISTIQUE : APPLICATION SUR LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES

Le tableau suivant présente les variables organisationnelles, leurs mesures et les hypothèses de recherche :

Tableau 11 Tableau récapitulatif des variables organisationnelles

Hypothèses	Variables	Mesures
H9 : Taille de la filiale	NBRESAL_FILIAL	Nombre des salariés de la filiale
H10 : Taille de la société mère	NBRESAL_GROUP	Nombre des salariés du groupe
	NBRE_PAYS	Nombre de pays d'accueil
H11 : Secteur d'activité	SECT	- industries
		- autres
H12 : Performance économique	RLT_ACT	Rentabilité de l'actif : résultat/actif
	RLT_CAP	Rentabilité des capitaux propres : résultat/capitaux propres
	RLT_CA	résultat/chiffre d'affaire
H13 : Parts de marché	PAR_MARCHE	% des parts de marché en France
H14 : Age	AGE	Nombre d'année depuis la création
H15 : Structure de capital	STRU_CAP	% du capital détenu par des investisseurs français

La variable RLT_ACT est significativement corrélée avec la variable RLT_CA puisque le coefficient de corrélation est supérieur à 0,8 soit 0,948. Par conséquent, dans le modèle de la régression logistique, il faut en tenir compte et ne pas inclure ces deux variables dans un même modèle. Ainsi, nous allons avoir deux modèles. Toutefois, les résultats ne sont pas significatifs pour les deux modèles. Nous avons donc essayé de voir dans ce qui suit les résultats donnés par le modèle logistique qui comporte seulement les variables organisationnelles qui ne présentent pas des valeurs manquantes.

5.3.1. Le test des hypothèses

Nous proposons le modèle suivant :

$$Y = C + \lambda_1 \text{NBRESAL_FILIAL} + \lambda_2 \text{NBRESAL_GROUP} + \lambda_3 \text{SECT} + \lambda_4 \text{AGE}$$

Avec Y : variable dépendante qui prend la valeur 1 si l'entreprise appartient au groupe des « avancés » sinon 0 ; C : constante ; λ_i : coefficient de la variable i dans le modèle.

Le test d'ajustement global de Fisher est significatif ($p = 0,000$). R-deux de Cox & Snell est de 0,348 et R-deux de Nagelkerke est de 0,468 ce qui représente des valeurs acceptables pour juger la qualité d'ajustement du modèle. Le -2log-vraisemblance est égal à 53,883. Le pourcentage global des entreprises correctement classées est de 81%.

Tableau 12 Test des hypothèses

	B	E.S.	Wald	ddl	Signif.	Exp(B)
NBRESAL_FILIAL	,003	,001	5,305	1	,021**	1,003
NBRESAL_GROUP	,000	,000	,033	1	,855	1,000
SECT	,313	,787	,158	1	,691	1,368
AGE	-,008	,014	,364	1	,546	,992
Constante	-1,507	,714	4,447	1	,035**	,222

** significativité au seuil de 5%

D'après le tableau 12, seulement la variable « nombre des salariés de la filiale » est significative au seuil de 5%.

5.3.2. Interprétation des résultats

Dans le tableau qui suit, nous avons reformulé les résultats fournis par le tableau précédent.

Tableau 13 Analyse globale des résultats

	Significativité	Sens trouvé	Sens prévu	Hypothèse
NBRESAL_FILIAL	S**	+	+	H6 : validée
NBRESAL_GROUP	NS	+	+	H7 : non validée
SECT	NS	+	+	H8 : non validée
AGE	NS	-	+	H11 : non validée

NS : non significatif

S** : significativité au seuil de 5%

Une hypothèse est donc validée. Elle est relative à la taille de la filiale mesurée par « le nombre des salariés ». Ainsi cette variable a un effet positif et significatif sur la mise en œuvre d'une stratégie sociétale dans les filiales des entreprises étrangères en France et par la suite leur appartenance au groupe des « avancées ». Ce résultat confirme les études de Greening et Gray (1994), Meznar et Nigh (1995), Sharma (2000), Déniz et Falcon (2002) et Graafland et al. (2003) et infirme celle de Stanwick et Stanwick (1998).

Les autres hypothèses ne sont pas validées à savoir la taille de la société mère mesurée par le nombre des salariés du groupe, le secteur d'activité et l'âge de la filiale. Le sens négatif présenté par le modèle concernant la variable âge contredit le sens prévu par l'hypothèse de recherche. En effet, en ce qui concerne la variable secteur, les résultats contredisent ceux trouvés par Henriques et Sadorsky (1996). Pour eux, les entreprises qui appartiennent au secteur des ressources naturelles sont plus susceptibles d'élaborer un plan environnemental que celles qui appartiennent au secteur de service.

6. CONCLUSION

Pour les variables « vision sociétale », « procédures d'application et de contrôle de la stratégie sociétale » et « formation sociétale des collaborateurs », l'analyse en composantes principales a été mise en œuvre pour réduire le nombre de leurs items. A partir des facteurs obtenus et les variables « reporting social » et « code de conduite », l'analyse typologique a construit deux

groupes homogènes. Afin de vérifier la solution appropriée, nous avons appliqué l'analyse discriminante. Cette méthode explicative a, entre autres, pour objet d'identifier les variables qui différencient significativement les groupes constitués en se basant sur le critère de Lambda de Wilks. Les résultats de l'analyse discriminante sont favorables pour la typologie retenue. Ensuite, nous avons appliqué la régression logistique afin de tester les hypothèses avancées relatives aux déterminants de la stratégie sociétale des filiales étrangères en France. Les résultats obtenus montrent que nous allons accepter **partiellement** et **temporairement** les modèles logistiques binaires vu que nous n'avons pas pu validé l'ensemble des hypothèses de recherche à tester. Seules les hypothèses suivantes sont partiellement validées : H1 : Pression des groupes d'intérêt, H4 : Législation, H5 : Normes sociales, H6 : Engagement des dirigeants et H9 : Taille de la filiale.

Voies de recherche et limites de l'étude :

Une première perspective d'évolution de cette étude serait d'explorer certains des liens existant entre les dimensions individuelles, organisationnelles et institutionnelles. Toutefois, il serait intéressant également d'inclure une dimension temporelle dans ce modèle intégrateur. Une deuxième perspective serait donc d'étudier le même modèle pour les mêmes entreprises et dans les autres pays d'accueil où elles exercent leurs activités dans le but de comparer les résultats et voir si les entreprises n'optent pas pour l'investissement à l'étranger afin de profiter de contraintes et normes institutionnelles moins exigeantes dans les pays d'accueil.

Au-delà de ces voies de recherche, notre recherche présente des limites. D'abord une première limite est relative à la taille réduite de l'échantillon dans l'étude quantitative. Elle est due peut être à la méthode de l'administration électronique du questionnaire. Ensuite, nous estimons que ce travail présente une deuxième limite. En fait, nous avons interrogé les entreprises elles mêmes sur leurs stratégies sociétales ce qui présente le risque des réponses socialement désirables, il aurait être intéressant de vérifier leurs réponses auprès les parties prenantes concernées ou dans les informations diffusées sur les entreprises dans leurs rapports annuels et sociaux ou dans la presse spécialisée. Ceci permettra une triangulation entre les éléments de réponse collectés pour valider les résultats obtenus.

7. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Borchani M. (2004), “Les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales: Etude exploratoire des entreprises étrangères en France”, *Communication au 2^{ème} congrès de l'ADERSE*, Toulouse.
- Bourgeois L.J. (1984), “Strategic management and determinism”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 586-596.
- Carroll A. (1979), “A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- Caumont D. (2002), *Les études de marché*, Editions Dunod, Paris, 128 pages.
- Child J. (1972), “Organizational structures, environment and performance: The role of strategic choice”, *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.
- Child J. (1997), “Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect”, *Organization Studies*, Vol. 18, n°1, pp. 43-76.
- Clarkson M.B. (1995), “A stakeholders framework for analysing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, pp. 92-117.
- Déniz M. & Falcon J.M. (2002), “Determinants of the Multinationals’ Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 38, pp. 339-370.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983), “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 146-160.
- Dubigeon O. (2002), *Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l’entreprise responsable*, Editions Village Mondial, Paris, 319 pages.
- Evrard Y., Pras B. & Roux E. (2003), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Editions Dunod, Paris, 699 pages.
- Giannelloni J.L. & Vernet E. (2001), *Etudes de marché*, Editions Vuibert, Paris, 587 pages.
- Graafland J., Van de Ven B. & Stoffele N. (2003), “Strategies and instruments for organizing CSR by small and large businesses in the Netherlands”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, pp. 45-60.
- Greening D. W. (1992), “Integrating issues management activities into strategic planning: An empirical analysis of inter-industry differences”, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Academy of Management, pp. 343-347.
- Greening D. W. & Gray B. (1994), “Testing a model of organizational response to social and political issues”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n°3, pp. 467-498.
- Henriques I. & Sadorsky P. (1999), “The relation between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders’ importance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°1, pp. 87-99.
- Hosmer L.T. (1994), “Strategic planning as if ethics mattered”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 17-34.

- Lasserre P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave MacMillan, New York, 454 pages.
- Malhotra N. (2004), *Etudes marketing avec SPSS*, Pearson Education, 670 pages.
- Marrewijk M. van (2003), “Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp. 95-105.
- Meznar M.B. & Nigh D. (1993), “Managing corporate legitimacy: Public affairs activities, strategies and effectiveness”, *Business & Society*, Vol. 32, n°1, pp. 30-43.
- Naor J. (1982), “A new approach to multinational social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 1, pp. 219-225.
- Panapanaan V.M., Linnanen L., Karvonen M. et Tho Phan V. (2003): « Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies », *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, p: 133-48.
- Pfeffer J. & Salanick G. (1978), *The external control of organization*, Harper & Row, New York, 300 pages.
- Rossouw G. J. & Van Vuuren L.J. (2003), “Modes of managing morality: A descriptive model of strategies for managing ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, pp. 389-402.
- Scott W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Sharma S. (2000), “Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°4, pp. 681-697.
- Standwick S.D. & Standwick P.A. (1998), “Corporate social responsiveness: An empirical examination using the environmental disclosure index”, *IJCM*, Vol. 8, n°3/4, pp. 26-40.
- Thiétart R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, Paris, 537 pages.
- Thomas A.S. & Simerly R.L. (1994), “The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 959-968.
- Weaver G.R., Trevino L.K. & Cochran P.L. (1999), “Corporate ethics programs as control systems: Managerial and institutional influences”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 41-57.
- Zyglidopoulos S.C. (2002), “The social and environmental responsibilities of multinationals: Evidence from the Brent Spar case”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, pp. 141-151.