

# **La validation du processus de réponse sociale dans le contexte des firmes multinationales implantées en Tunisie**

**Rim GHEZAL**

**Chercheuse, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax (Tunisie)**

E-mail: rimghezal@yahoo.fr

**Romdhane KHEMAKHEM**

**Professeur, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax (Tunisie)**

## **Résumé :**

---

Conscients de la nécessité d'identifier le mécanisme qui sert à assurer le bien être du pays d'accueil, notre étude vise en premier lieu à proposer un processus formel de réponse sociale de l'entreprise. Compte tenu de cet objectif, les activités de ce processus font l'objet d'une description précise. En second lieu, elle tente de valider ce processus proposé afin de s'assurer qu'il est utilisable par les firmes multinationales (FMN), en particulier par les filiales implantées dans le contexte tunisien. D'une façon générale, les résultats de l'analyse tendent, par ailleurs, à démontrer que le réexamen de l'échelle opérée par De la Cruz Déniz Déniz (1999) présente une grande portée. Ils servent de base à la confirmation de son caractère multidimensionnel, et font ressortir une très bonne fiabilité. Ils attestent aussi d'une bonne validité. Cependant, les conclusions tirées de cette étude et les recommandations proposées appellent une analyse factorielle confirmatoire complète.

**Mots clés :** processus de réponse sociale de l'entreprise, activités sociales, parties prenantes, demandes sociales, validation, firme multinationale (FMN).

---

## INTRODUCTION

L'entreprise est confrontée à des parties prenantes, à la fois internes et externes, qui conditionnent ou affectent son organisation, son fonctionnement et ses résultats (Freeman, 1984). Bien entendu, elle se doit donc d'intervenir afin de répondre d'une façon appropriée à leurs demandes. Toutefois, ces demandes auxquelles elle doit satisfaire sont souvent très différentes : les clients désirent des produits de bonne qualité à bon prix, les actionnaires veulent maximiser leur rendement, les employés désirent obtenir de bons salaires, les militants écologistes veulent mettre fin à la pollution, les divers gouvernements attendent de l'entreprise qu'elle se conforme aux lois et recettes fiscales... (Wartick et Wood, 1998). Chose pour l'entreprise qui ne semble pas particulièrement aisée devant la multiplicité de ses acteurs, l'énormité et la nature différente de leurs demandes. Sa mission devient encore plus difficile lorsqu'elle décide d'opérer dans un contexte international.

Dans le cas de la firme multinationale (FMN), notamment, il va falloir faire face à des demandes sociales très complexes, voire parfois incongrues, qui méritent d'être comprises (Arthaud-Day, 2005). En effet, ces demandes s'imposent lors de l'acquisition d'une partie de firme existante, lors d'établissement d'entreprise, à degré moindre lors d'un engagement en joint-venture international. En résumé, quand une firme implante une filiale dans un pays tiers, elle est confrontée à l'internationalisation des demandes d'autres groupes des parties prenantes dont certains sont des organisations non gouvernementales (ONG) (ex. La Croix-Rouge, Amnesty International, ATD Quart Monde et Greenpeace), l'Organisation des Nations unies (ONU) et l'Organisation Internationale de Travail (OIT). Vouloir à tout prix démontrer qu'elle est bien là, qu'elle fait le plus et qu'elle est le premier concerné corrélant le recours à un mécanisme de sauvegarde du bien être social du pays d'accueil. C'est dans ce contexte que la FMN est amenée à apporter une réponse claire à l'internationalisation de ces demandes. Dans ce contexte s'interroger sur le mécanisme qui permet à la FMN de mieux répondre aux demandes de ses parties prenantes étrangères constitue une question relativement épineuse.

Le début des années 1970 marque, en fait, la naissance du concept de réponse sociale de l'entreprise (Acquier, Daudigeos et Valiorgue, 2011), tandis qu'au même moment la responsabilité sociale de l'entreprise se tourne vers l'abstraction. Il se présente sous différentes formes telles qu'un substitut de la responsabilité ou son complément (Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991). Ce concept issu des travaux sur les relations entreprises-société (Business et society) reflète la stratégie adoptée par l'entreprise qui vise à prévenir et gérer les

problèmes sociaux dans son environnement. Cette stratégie comprend des activités qui consistent à gérer la responsabilité sociale de l'entreprise (Carroll, 1979).

Différentes définitions du concept de réponse sociale se sont ensuite succédées retenant en facteur commun l'idée d'adopter un mécanisme pour faire face aux demandes de différentes parties prenantes. La notion de réponse sociale traduit donc « le mécanisme de maintenir ou de mettre l'entreprise en alignement avec son environnement social (Husted, 2007, p. 29). Cette notion de réponse vient avec sa lumière pour éclairer ce mécanisme de sauvegarde du bien être social, tout en permettant de définir ses caractéristiques et vice versa. Ici, le concept de *responsabilité* est remis en cause de façon radicale, puisqu'il ne vise pas l'action ou l'activité. Plus récemment, bon nombre de chercheurs en management stratégique (ex. Ackerman, 1975 ; Arcelus et Schaefer, 1982 ; Davis et Frederick, 1984 ; Carroll et Hoy, 1984 ; Kohls, 1985 ; Amba-Rao, 1993) se sont penchés sur l'étude d'un tel mécanisme ; ils ont mis au point de nombreux cadres théoriques bien établis indispensables pour sa pleine compréhension. Cependant, aucun de ces chercheurs n'a tenté d'entamer la procédure de validation. La raison d'une telle limite est sans doute que les activités sociales sont très difficiles à mesurer (Reed, Gestz, Collins, Oberman et Toy, 1990).

Face à cet état de fait se caractérisant par le manque remarquable de travaux empiriques dressés pour valider les théories et les modèles existants dans un contexte des FMN, cette étude peut également se révéler opportune. Cela veut donc dire qu'elle peut aider à juger de la pertinence du processus de réponse sociale de l'entreprise<sup>1</sup> car il est à remarquer que le nombre d'études qui en ont tenu compte demeure assez faible (De la Cruz Déniz Déniz, 1999 ; De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002). En conséquence, un sérieux débat peut exister revêtant un intérêt particulier pour nous, quant à un tel processus. Il sera alors très intéressant de poser une question fondamentale qui guidera nos efforts tout au long de ce travail de recherche. Cette question est la suivante : Pour la FMN qu'est-ce qui décrit le mieux le processus adopté pour répondre aux demandes de ses parties prenantes étrangères?

Conformément à ce qui a été mentionné plus haut, un processus formel de réponse sociale sera proposé. Les activités de ce processus feront l'objet d'une description précise. Ces activités entreprises traduisent également la réponse offerte par les filiales, faisant face

---

<sup>1</sup> Dans l'optique de ce travail, les notions 'mécanisme de sauvegarde du bien être' et 'processus de réponse sociale de l'entreprise' sont considérées comme synonymes.

aux demandes de la société. Il est donc évident que cela ne se fera pas sans énoncer l'objectif suivant : *Proposer le processus formel de réponse sociale et décrire ses phases.*

Compte tenu de cet objectif, le processus considéré passera par une analyse longue et rigoureuse. En effet, cette analyse est jugée nécessaire et utile en raison du manque d'études menées sur la validation des actions sociales suggérées dans la littérature. À cet égard et tout en étant conscient de la nécessité de vérifier que le processus de réponse sociale que les filiales entreprennent est valide, nous mentionnons l'objectif suivant : *Valider le processus de réponse sociale proposé.*

Complémentaire du précédent, un dernier objectif est fixé. Cet objectif met en évidence que ce processus, s'il est validé, doit permettre de s'assurer qu'il est utilisable par les FMN. En effet, la procédure de validation sera menée auprès des filiales étrangères implantées dans le territoire tunisien. Pour entamer cette procédure, il faut poursuivre prioritairement l'objectif suivant : *S'assurer que le processus de réponse sociale proposé est utilisable par les filiales étrangères implantées dans le territoire tunisien.*

## **1. LE PROCESSUS DE REPONSE SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

Le processus de réponse sociale de l'entreprise a fait l'objet d'une réflexion théorique et d'une investigation empirique importante. Dans les années 1975-1999 jusqu'en 2002, deux courants de recherche se développent tentant chacun de définir son caractère multidimensionnel. Le premier vise à fournir les clarifications requises sur les dimensions du processus (ex. Steiner, 1975 ; Buehler et Shetty, 1975 ; Preston et Post 1975 ; Sturdivant, 1977). Le second courant s'inscrit dans une optique d'intégration des contributions antérieures pour appréhender un tel processus et propose un cadre intégrateur susceptible de regrouper des activités censées être opérationnalisées (ex. De la Cruz Déniz-Déniz, 1999 ; De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002), c'est-à-dire proposer un processus formel de réponse sociale de l'entreprise. Les paragraphes qui suivent ne font qu'illustrer de brèves descriptions de chaque étape du processus.

### **1.1. L'ETABLISSEMENT DE LA MISSION SOCIALE**

L'entreprise se qualifie de socialement responsable si elle débute par une mission sociale qui l'engage à assumer ses obligations envers ses différentes parties prenantes (De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002). Cette mission ne peut se faire qu'à travers un dialogue qui a pour objectif d'aboutir à des décisions consensuelles pouvant conduire l'entreprise

à garantir le soutien de ses parties prenantes (Morsing et Schultz, 2006). Une telle démarche s'applique encore aux parties prenantes internationales mais également aux différentes filiales (si bien sûr l'entreprise est une multinationale) car la mission sociale de la société mère favorise l'institution de leur processus de réponse sociale (De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002).

## **1.2. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES PARTIES PRENANTES**

Comme l'ont dit déjà un certain nombre d'auteurs, l'entreprise est une entité dépendante de son environnement externe. Sa démarche dépasse donc de loin la simple identification des opportunités ou des menaces environnementales. En effet, l'analyse de l'environnement qui fait intervenir le manager et le personnel de l'entreprise (De la Cruz Déniz-Déniz et Zárraga-Oberty, 2004) répond à une double finalité: l'identification des parties prenantes et l'analyse de leurs demandes.

### **1.2.1. L'identification des parties prenantes**

La notion de *stakeholders* est un néologisme anglais signifiant 'parties prenantes'. Elle est largement connue par Freeman en 1984 fondateur de la théorie des parties prenantes. Forgé par dérivation de *stockholders* (les détenteurs de valeurs), cette notion est composée de *stake* pour mentionner qu'un nombre d'individus autres que les actionnaires ont des intérêts dans le bon fonctionnement de l'entreprise (Freeman, 1984, 1999). C'est seulement dans cette perspective que l'entreprise est responsable des conséquences sociales de son activité (ex., Clarkson, 1995).

Donaldson et Preston (1995) distinguent trois utilisations de la théorie des parties prenantes. L'approche descriptive, l'une d'entre elles, constitue un cadre très utile pour analyser les parties prenantes de l'entreprise. En particulier, cette approche qui part également du principe que l'organisation étant une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents vise à décrire ses relations réelles avec les parties prenantes.

L'intérêt de fournir un outil d'aide à l'entreprise pour identifier ses parties prenantes se poursuit aussi chez beaucoup d'auteurs. À cet égard, de nombreuses méthodologies sont mises au point. Mitchell et ses collègues (1997) classent les parties prenantes en fonction d'un ensemble de critères: le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Avec cette méthodologie, l'entreprise décrit chaque partie prenante par un certain nombre d'attributs (1, 2 ou 3). Cette description lui fait ressortir huit catégories: les incontournables (puissantes, légitimes et

urgentes), les parties prenantes dormantes (puissantes mais ni légitimes ni urgentes) et discrétionnaires (légitimes, mais ni puissantes, ni urgentes)... Il est à noter que les caractères attribués aux parties prenantes dépendent largement de la perception des managers.

Savage, Nix, Witehead et Blair (1991) proposent une méthodologie qui tient compte de deux critères : le potentiel de coopération des parties prenantes avec l'entreprise et son potentiel de menace. Cette méthodologie qui met finalement plus en avant l'importance de considérer la volonté des parties prenantes à coopérer avec l'organisation définit une diversité des catégories de parties prenantes. D'autres méthodologies distinguent parmi les parties prenantes celles qui sont internes de celles qui sont externes. Les parties prenantes internes incluent les employés, les actionnaires et les managers alors que les parties prenantes externes sont les partenaires, les fournisseurs, les clients et l'environnement. Sirgy (2002) peut leur (c'est-à-dire les parties prenantes internes et externes) ajouter celles qui sont distales.

### **1.2.2. L'identification et l'analyse des demandes des parties prenantes**

Comme c'est le cas pour l'identification des parties prenantes de l'entreprise, la littérature fait état également de nombreuses typologies qui facilitent le classement de leurs demandes. Preston et Post (1975) mettent au point une typologie dont l'intérêt majeur est de considérer seulement les demandes sociales ayant un lien étroit avec les principales activités de l'entreprise (ex. la production, le marketing) (Arcelus et Schaefer, 1982).

Post et Epstein (1977) suggèrent la construction de cartes contenant les demandes sociales ayant un impact sur les opérations actuelles et futures de l'entreprise. En particulier, leur typologie envisage de suivre les trois étapes suivantes: déterminer l'impact des activités actuelles de l'entreprise sur l'environnement social et l'impact de cet environnement sur ces activités ; suivre les tendances sociales, les modèles de changement et les changements majeurs de valeur ; établir l'impact des changements suivis sur les activités actuelles et futures de l'entreprise (Arcelus et Schaefer, 1982).

Une autre typologie celle proposée par Wood (1994) consiste à établir des listes pour classer les demandes des parties prenantes en fonction de certains attributs : primaire versus secondaire ; local versus international ; concret versus symbolique ; social versus économique (Frooman, 1999).

### **1.3. LA FORMULATION DE LA REPONSE SOCIALE**

Cette phase a notamment pour objet de choisir la réponse la plus appropriée et de définir avec précision le plan à établir pour mettre en œuvre cette réponse.

#### **1.3.1. Le choix de la réponse sociale la plus appropriée**

L'entreprise peut fournir une réponse appropriée aux demandes des différentes parties prenantes si elle prend conscience de l'évolution de ces demandes. Au cours de leur évolution, elle est confrontée à faire un choix entre deux options : soit d'adopter une réponse, soit de la traîner (Ackerman et Bauer, 1976). Mais à n'importe quel moment et quoi il arrive (d'après Arcelus et Schaefer, 1982), l'entreprise doit apporter une réponse aux demandes à la fois sociales et évolutives.

L'entreprise se doit de suivre la marche de l'évolution des ressources, de la technologie, etc. Dans tous les cas, la réponse sociale choisie reflète les valeurs qui découlent également de la mission sociale de l'entreprise et doit donc continuellement passer par un examen rigoureux au cours de la période (De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002).

#### **1.3.2. La formulation des plans et des programmes sociaux**

Une fois choisie la réponse sociale à adopter, l'entreprise commence par élaborer un plan qui sera attribué au personnel impliqué dans la réalisation des objectifs sociaux (De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002). Ce plan développé est censé faire l'articulation entre les valeurs et intérêts des parties prenantes, les valeurs des managers et les problèmes sociaux auxquels l'entreprise est confrontée. Mais elle doit avant tout passer à comprendre et à analyser ces valeurs (c'est-à-dire des managers et des parties prenantes) (Stead, Stead et Gray, 1990). L'entreprise est amenée aussi à spécifier les ressources dont elle a besoin. Ces ressources nécessaires en personnel, en compétences et autres ont pour but de communiquer les objectifs fixés dans le plan et de fournir les moyens d'y accéder (Logsdon et Yuthas, 1997).

### **1.4. L'IMPLANTATION DE LA REPONSE SOCIALE**

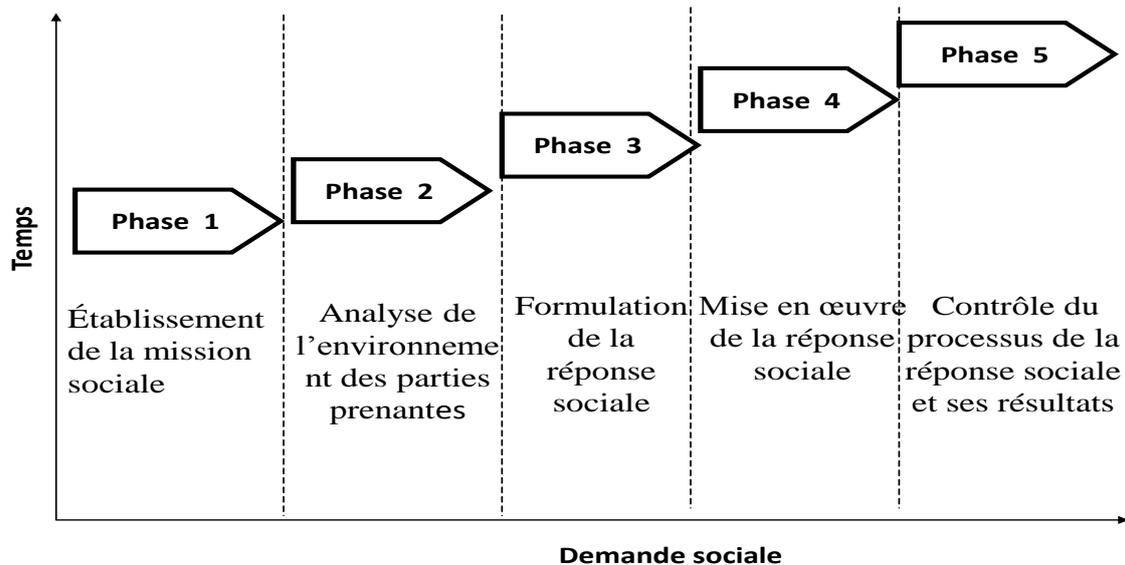
La mise en œuvre de la réponse sociale exige de l'entreprise qu'elle prend des décisions et développe des activités. Ces décisions/activités comprennent l'affectation du personnel, la motivation et le leadership, le système de récompense et la socialisation des employés (De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002 ; Logsdon et Yuthas, 1997).

Concernant l'affectation du personnel, pour assurer l'implantation réussie du plan, l'entreprise doit sélectionner le personnel ayant à la fois une attitude favorable envers les problèmes sociaux et la capacité à faire les choses et à remplacer celui qui n'a pas fait preuve de la coopération voulue pour prendre en charge ce plan. Les activités liées à la motivation et au leadership imposent au manager d'assumer quatre grands rôles pour mettre en œuvre le plan: le soutien visible du plan ; la communication des détails du plan aux employés ; l'utilisation d'une communication à double sens dans le cas où le changement présente des menaces et l'information peut être mal interprétée ; la mise en place d'un système de récompense (Gray, 1981). Quant au système de récompense, il permet au manager de fournir des rétributions aux employés qui agissent dans l'intérêt des différentes parties prenantes. Les sanctions doivent aussi être reconnues par les employés pour qu'ils prennent au sérieux les valeurs éthiques. L'implantation efficace du plan est aussi attribuée ou établie lors de la socialisation qui fait le développement du moral chez les employés (Logsdon et Yuthas, 1997). Toutes les activités décrites ci-dessus contribuent à mettre en pratique le plan déjà prédéfini par l'entreprise.

### **1.5. LE CONTROLE DU PROCESSUS DE REPONSE SOCIALE ET SES RESULTATS**

Le contrôle représente la dernière étape du processus de réponse sociale de l'entreprise. La mise en place de systèmes de contrôle au sein de l'entreprise assure le suivi des objectifs sociaux, la performance du personnel impliqué dans la mise en œuvre des plans sociaux, etc. Dès que ces systèmes produisent des informations, l'entreprise les publie dans un rapport annuel destiné aux parties prenantes. Par ailleurs, une communication efficace avec plusieurs acteurs (parties prenantes), tels que les actionnaires, les fournisseurs et les clients s'avère également essentielle. En contre partie, ces derniers doivent transmettre leurs opinions sur les résultats du processus de réponse sociale à l'entreprise (Kohls, 1985 ; De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002). La figure suivante illustre ces différentes étapes :

**Figure 1. Processus de réponse sociale de l'entreprise adapté de De la Cruz Déniz-Déniz et Garcia-Falcon (2002, p. 345)**



## 2. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie qui consiste en une démarche rigoureuse et systématique comportera essentiellement certains éléments tels que les procédures d'échantillonnage, la population testée et l'échelle susceptible de mesurer les activités sociales du processus. Le but premier de cette démarche est de faire en sorte que la méthodologie envisagée étudiera les propriétés psychométriques, à savoir la consistance interne, la validité dite convergente et la validité discriminante d'une telle échelle.

### 2.1. LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Il paraît utile de prouver ici l'intérêt grandissant porté à l'analyse du processus de réponse sociale des FMN. Il n'est sans doute pas un hasard si cette notion d'analyse est aussi présente dans ce travail de recherche. En effet, c'est la nécessité qui en résulte de considérer ce domaine de recherche, car nous trouvons un nombre limité d'études ayant tenté d'examiner l'implication sociale des FMN. Plus précisément, cette présente recherche a donc pour objectif d'analyser le processus de réponse sociale que les filiales adoptent pour faire face aux

besoins de la société tunisienne que ce soit économique, social ou environnemental. Pour atteindre l'objectif visé, elle sera conduite auprès d'un certain nombre de filiales relevant de quelques industries manufacturières et des activités énergétiques qui constituent les bénéficiaires d'importantes entrées des investissements directs à l'étranger (IDE). Nous disons peut-être qu'il s'agit là d'un choix évident, car il vient d'un raisonnement développé par De la Cruz Déniz-Déniz (1999) et fondé sur le fait que, si l'étude concerne essentiellement quelques secteurs, ses résultats de recherche seront pleinement explorés. Et, si nous suivons ce raisonnement jusqu'au bout, les résultats de cette étude seront comparés à ceux de sondage de référence.

## **2.2. L'ECHANTILLON DE L'ETUDE**

Notre échantillon est composé de 251 filiales étrangères implantées en Tunisie. Il est tiré d'un cadre d'échantillonnage bien défini, mais basé également sur une méthode d'échantillonnage non aléatoire. Quoique ce n'est peut-être pas la meilleure méthode, cet échantillon doit représenter fidèlement la population qui fait l'objet de l'étude, et ce en terme d'activité (industries présentes). Au niveau de la représentativité dans toutes les industries dans lesquelles il opère, notre échantillon composé de 251 filiales étrangères provenant principalement des pays européens (92 %) semble relativement complet. En effet, il englobe une diversité d'industries qui sont les plus importantes bénéficiaires des IDE. La plus grande industrie est celle du textile et de l'habillement qui représente plus de 33% de l'échantillon avec 83 filiales. L'industrie électrique et électronique et l'industrie mécanique représentent, chacune, près du quart des filiales de l'échantillon total, soit à peu près la même proportion (26%). Contrairement à toute attente, l'industrie énergétique ne comprend que 9,6 % et celle de matériaux de construction 6 % seulement.

## **2.3. LA MESURE DES ACTIVITES SOCIALES DU PROCESSUS**

Rappelons tout d'abord que le processus de réponse sociale n'est pas une notion simple, mais complexe, puisqu'il recouvre plusieurs dimensions : l'établissement de la mission sociale, l'analyse de l'environnement des parties prenantes, la formulation de la réponse sociale, la mise en œuvre de la réponse sociale et le contrôle du processus de réponse sociale et ses résultats. En effet, ce processus y est appréhendé principalement comme une variable clé. Autrement dit, il n'est donc pas une fin en soi, mais bien un moyen pour arriver à une

meilleure performance sociale et ainsi au bien être social. Le but de cette mesure des activités sociales des filiales est d'en déterminer la validité.

De la Cruz Déniz Déniz (1999) a non seulement démontré les cinq dimensions susceptibles d'être sous-jacentes au processus de réponse sociale dans la partie conceptuelle, elle a aussi proposé une échelle qui postule son caractère multidimensionnel. Cette échelle est composée de 28 items du type ordinal à 5 points. Chacun des cinq facteurs est mesuré au moins par 4 items. Cette même échelle figure dans notre questionnaire à l'intention des filiales étrangères implantées en Tunisie aussi. La raison fondamentale qui justifie ce choix est le fait qu'elle possède une bonne fiabilité ( $\alpha = 0,98$ ). Toutefois, l'échelle de mesure des activités sociales ne s'est pas limitée à une évaluation globale, mais a compris une évaluation de ses facteurs. Leurs estimations de la fidélité par la consistance interne sont respectivement 0,98, 0,98, 0,98, 0,98, et 0,97. Cette échelle traduite qui permet de couvrir tous ces facteurs se présente comme suit :

**Tableau 1. L'échelle traduite de mesure des activités sociales**

Les dimensions	Les items
L'établissement de la mission sociale	1- Formuler une déclaration d'intentions pour sauvegarder le bien-être de la société. 2- Établir les obligations sociales concrètes de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes (clients, employés...). 3- Établir la part du budget annuel de l'entreprise qui sera destinée à sauvegarder le bien être de la société. 4- Déterminer les niveaux hiérarchiques qui joueront un rôle dans l'accomplissement des obligations de la société.
L'analyse de l'environnement des parties prenantes	5- Déterminer le type d'intérêts de ses parties prenantes. 6- Déterminer le degré de coopération et/ou de menace des parties prenantes. 7- Consulter des publications pour identifier de nouveaux besoins émanant de son entourage. 8- Analyser l'impact (présent et futur) des demandes des parties prenantes sur l'entreprise. 9- Mettre les demandes des parties prenantes par ordre de priorité. 10- Estimer la probabilité d'apparition de nouvelles demandes émanant de l'environnement des parties

	<p>prenantes.</p>
<p>La formulation de la réponse sociale</p>	<p>11- Formuler des procédures de la performance sociale (ex., les normes à atteindre, les différents types de récompenses à fournir aux employés impliqués dans le maintien du bien être de la société...) dans tous les services de l'entreprise.</p> <p>12- Répondre d'une manière appropriée aux demandes émanant de différentes parties prenantes.</p> <p>13- Préciser le contenu, les moyens nécessaires, la durée et la personne responsable de la réalisation des objectifs sociaux.</p> <p>14- Établir les normes de la performance à atteindre (niveaux de bruit, pollution, embauche des minorités, etc.).</p> <p>15- Proposer des projets de formation pour le personnel impliqué dans le maintien du bien être de la société.</p> <p>16- Définir les systèmes d'évaluation et de compensation pour le personnel qui participera à l'implantation des plans sociaux.</p>
<p>La mise en œuvre de la réponse sociale</p>	<p>17- Former des équipes de travail interdisciplinaires pour identifier des demandes sociales et rechercher des réponses à ces demandes.</p> <p>18- Sélectionner un personnel qualifié pour la mise en œuvre des plans sociaux.</p> <p>19- Désigner un personnel qui entrera en contact direct avec les parties prenantes.</p> <p>20- Attribuer au manager un rôle central dans l'implantation des plans sociaux.</p> <p>21- Impliquer des membres de l'entreprise dans le maintien du bien-être de la société.</p> <p>22- Communiquer à tous les membres de l'organisation les objectifs et les plans sociaux.</p>
<p>Le contrôle du processus de réponse sociale et ses résultats</p>	<p>23- Exiger des rapports du manager pour que le personnel connaisse sa contribution dans la réponse sociale.</p> <p>24- Évaluer la performance du personnel dans les activités de réponse sociale.</p> <p>25- Évaluer l'impact des comportements des fournisseurs sur la réponse sociale.</p> <p>26- Connaître l'opinion des autres parties prenantes sur la</p>

	réponse sociale. 27- Contrôler le budget social. 28- Évaluer l'impact de nouveaux produits sur la société.
--	--

À cette échelle, la réponse n'est pas évidente. Le répondant a un choix à faire. Et suivant le cas, cette réponse peut être multiple. Tout d'abord, le répondant est invité à identifier si sa filiale consacre d'effort aux sous-activités liées à chaque dimension. Si la réponse est oui, il doit évaluer chacune des sous-activités de la dimension. En cas de réponse négative, il doit passer à la prochaine dimension. Structuré de cette façon, cette partie présente un avantage pour le répondant, car elle lui permet de réagir vite et rapidement et donc il n'est pas soumis à l'obligation de répondre aux 28 questions qui lui sont posées.

#### **2.4. LE PRE-TEST**

L'échelle de mesure des activités sociales a été soumise à un pré-test effectué auprès d'un petit échantillon composé de 31 filiales. Ce pré-test a permis, d'une part, de vérifier la validité de contenu d'une telle échelle et sa fiabilité et, d'autre part, de tester la pertinence des questions qui lui sont liées. Le premier objectif a été atteint lorsqu'un expert est intervenu pour émettre son avis sur le contenu de l'échelle. Cette procédure de recours a compris au moins la possibilité d'une révision ou d'un réexamen de l'ensemble d'items qui doivent être adaptés à notre contexte culturel. À la fin, cela a abouti à l'éclatement de l'item 4 en deux sous items -l'un reflétant le niveau stratégique et l'autre traduisant le niveau opérationnel - et à l'élimination de cinq items (les onzième, dix-huitième, vingt-unième, vingt-septième et vingt-huitième items). C'est d'ailleurs ce qu'a proposé l'expert aussi en ce qui concerne l'item 16, une division en deux composantes: la première a trait aux systèmes d'évaluation tandis que la seconde correspond aux systèmes de compensation. Voici donc un premier critère d'évaluation de l'échelle que nous avons pris en compte.

Par la suite, les données collectées une fois traitées à l'aide du logiciel SPSS ont fait l'objet d'une analyse statistique et ont servi à se former un jugement sur la fiabilité de cette échelle. En effet, il a été démontré que ses dimensions ont un alpha de Cronbach élevé, c'est-à-dire elles dépassent le seuil communément admis dans la littérature (0,7). Quatre items qui mesurent les dimensions du processus (les quatrième, sixième, septième et quatorzième items) ont subi une suppression, car ils ont des corrélations corrigées avec le total des items inférieurs à 0,5. Voilà donc un deuxième critère d'évaluation d'une telle échelle qui a été pris

en considération. Le second objectif de ce pré-test, bien que différent, peut être considéré comme compatible avec l'objectif initial. En effet, cet objectif ne nous limite pas au strict minimum la collecte des données, car il vise à tester la compréhension et la pertinence des questions avant d'entamer l'enquête finale. Dans cette phase du pré-test, nous avons pris en compte les avis des répondants. Ces répondants étaient généralement d'accord que les questions qui comprennent le terme 'bien être' et l'expression 'plan social' doivent nécessairement subir des modifications (voir annexe).

## **2.5. L'ETUDE DES PROPRIETES PSYCHOMETRIQUES DE L'ECHELLE DES ACTIVITES SOCIALES**

Afin de s'assurer que le processus de réponse sociale proposé est utilisable par les filiales en tant que tel d'un point de vue stratégique, répondre aux demandes des parties prenantes, ce dernier qui comporte cinq composantes, à savoir l'établissement de la mission sociale, l'analyse de l'environnement des parties prenantes, la formulation de la réponse sociale, la mise en œuvre de la réponse sociale et le contrôle du processus de réponse sociale et ses résultats, doit être soumis à des tests empiriques rigoureux.

La seule façon d'effectuer ces différents tests était d'inclure dans notre questionnaire une échelle composée de 28 items provenant de l'apport de De la Cruz Déniz Déniz (1999). Suite au pré-test réalisé auprès de 31 filiales, cette échelle a été raffinée pour contenir seulement 21 items.

S'impose, tout d'abord, l'examen de deux tests KMO (Kayser Meyer Olkin) et de Bartlett, dont l'un doit être supérieur à 0,5 et l'autre doit être significatif pour qu'une analyse en composantes principales (ACP) soit réalisable ( $p < 5\%$ ). L'étape initiale consiste donc à procéder à ces deux tests appelés formels afin de déterminer l'adéquation de l'échantillon des données pour une analyse factorielle. Dans notre cas, les conditions satisfaisantes sont réunies (KMO = 0,95 et la signification de Bartlett = 0,000) pour mener une ACP avec rotation Varimax sur les 21 items restants.

D'autres conditions statistiques doivent aussi être respectées pour s'assurer que chaque item est bien corrélé avec un facteur. Il paraît alors utile d'examiner la portée possible de telle analyse en mettant l'accent sur certains des indicateurs principaux dans l'étude de la structure factorielle de l'échelle. De tels indicateurs sont la contribution de l'item au facteur et la communalité qui doivent être supérieures au seuil minimum défini par Évrard, Roux et Pras (2000), soit 0,5. Au cas où l'analyse fait ressortir plusieurs facteurs, il faut également vérifier si l'item en question est fortement corrélé à la composante voulue. Dans notre étude, ces

différents critères sont associés ensemble, de sorte que seuls les items qui remplissent tous ces critères sont retenus.

De plus, l'analyse factorielle exploratoire (AFE) peut servir à vérifier le pourcentage de variance expliquée par les facteurs. Également, un seuil minimum est fixé par Malhotra (1993) pour la variance, soit 60%. Par ailleurs, l'AFE nous a donné une solution à quatre facteurs expliquant bien 85,2% de la variance totale de l'ensemble des données. Le tableau suivant présente les principaux résultats, focalisés sur ces quatre facteurs qui contribuent le plus à expliquer le processus de réponse sociale.

**Tableau 2. La structure factorielle de l'échelle des activités sociales (échantillon final, n = 251)**

Items	Facteurs				
	Communalité	1	2	3	4
1	0,885		0,846		
2	0,920		0,871		
3	0,901		0,835		
5	0,927		0,863		
8	0,716	0,697			
9	0,784	0,730			
10	0,782	0,717			
11	0,809	0,723			
13	0,801	0,802			
14	0,833	0,783			
16	0,832	0,801			
17	0,857	0,815			
18	0,831	0,802			
19	0,857				0,803
21	0,881				0,815
22	0,866				0,825

24	0,892				0,830
25	0,867			0,845	
26	0,855			0,797	
27	0,888			0,815	
28	0,904			0,837	
<b>Valeurs propres</b>		12,77	2,04	1,82	1,27
<b>Variance expliquée (%)</b>		29,32	18,72	18,63	18,5
<b>Variance totale expliquée (%)</b>		85,2			

Comme le montre le tableau précédent, les facteurs/dimensions qui ressortent de l'analyse factorielle ne recourent pas les facteurs mesurés. Au terme de cette phase, nous obtenons une échelle composée de quatre facteurs, contenant respectivement 9, 4, 4 et 4 items. La structure factorielle qui a également connu une première analyse factorielle, par De la Cruz Déniz Déniz (1999) n'a pas été ultérieurement retrouvée dans le cadre de notre étude. La structure initiale était composée de cinq facteurs, nous n'avons trouvé que quatre. Mais il semble que nos résultats sont raisonnablement cohérents avec ceux trouvés par De la Cruz Déniz Déniz (1999), car les facteurs 2 et 3 de la première analyse ont fusionné. Les quatre dimensions ainsi retenues sont nommés 'analyse de l'environnement des parties prenantes et formulation de la réponse sociale' (dimension 1), 'établissement de la mission sociale' (dimension 2), 'contrôle du processus de réponse sociale et ses résultats' (dimension 3) et ' mise en œuvre de la réponse sociale' (dimension 4).

Cela étant, l'AFE doit être appliquée pour affiner encore la structure interne de quatre dimensions. Cette fois-ci elle est pratiquement destinée à estimer la fiabilité de chacune d'elles en utilisant l'alpha de Cronbach. De toute évidence, le coefficient de Cronbach n'est pas le seul indicateur de fiabilité, il existe notamment un autre type d'indicateur appelé le rho de Joreskog. Celui-ci est déterminé par l'analyse factorielle confirmatoire (AFC)<sup>2</sup> et permet ainsi de mieux évaluer la consistance interne de ces différentes dimensions. En effet, il est le plus utilisé et fortement recommandé par Gerbing et Anderson (1988), car, contrairement à

---

<sup>2</sup> Les conditions d'applicabilité de l'AFC seront présentées lors de l'examen de la validité de trait de l'échelle.

l'ancien indicateur, il n'exclut pas la possibilité de prendre en compte l'inégalité des fiabilités des items (Joreskog, 1971). Pour faire bref, ce nouveau critère de calcul de la fiabilité relatif à ces dimensions est désormais possible car elles ont entre elles une corrélation positive mais relativement modeste. Par conséquent, la démarche de Doll, Xia et Torzkadeh (1994) de l'analyse factorielle de second ordre est inutile. Le tableau suivant montre les résultats du calcul d'alpha de Cronbach et du rho de Joreskog.

**Tableau 3. La fiabilité de l'échelle des activités sociales**

<b>Échelle</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Rh� de Joreskog</b>
Activités sociales	Analyse de l'environnement des parties prenantes et formulation de la réponse sociale	0,97	0,89
	établissement de la mission sociale	0,96	0,96
	Contrôle du processus de réponse sociale et ses résultats	0,96	0,95
	Mise en œuvre de la réponse sociale	0,96	0,96

Comme il est indiqué dans ce tableau, la consistance interne de quatre dimensions est satisfaisante, les coefficients de fiabilité Cronbach dépassent la norme habituellement recommandée (0,7). Les coefficients rho de Joreskog, à leur tour, atteignent cette norme, ce qui réaffirme de nouveau que ces dimensions sont fiables.

Tout aussi important que le test de fiabilité, la validité de trait est un autre test qui attend notre échelle de mesure des activités sociales. Ce dernier doit être effectué sur la base d'un modèle de mesure. Cet égard, nous estimons également nécessaire d'adopter encore l'AFC qui vise à répliquer la structure factorielle de l'échelle obtenue à l'issue de l'étape précédente. Cette analyse se différencie de l'AFE car elle repose quant à elle sur la multi normalité des données. La condition préalable pour cette phase est que les coefficients de symétrie (Skewness) et de concentration (Kurtosis) relatifs à chaque item soient respectivement inférieur ou égal à 3, inférieur ou égal à 8. Cette condition est bien respectée étant donné la valeur de ces coefficients qui satisfont les seuils recommandés.

Cependant, la condition de multi normalité testée avec le coefficient de concentration Mardia ( $106,4 > 3$ ) semble poser véritablement problème, car elle n'est pas conforme à la

norme (Roussel et al., 2002). Afin de surmonter ce problème, une méthode appelée Bootstrap, un processus d'estimation des contributions factorielles, des covariances entre les variables latentes et des variances des erreurs basé sur le rééchantillonnage, est utilisée pour s'assurer de la stabilité du modèle de mesure. Les résultats trouvés semblent globalement confirmer que les paramètres dans ce modèle sont stables et que la violation de la multi normalité ayant un effet sur ces résultats est absente.

Bien évidemment celle-ci est importante, mais outre que ce n'est pas la seule condition, il reste à montrer que le modèle de mesure satisfait à certains critères essentiels. En effet, sa qualité d'ajustement telle qu'évaluée par un ensemble d'indices recommandés doit également refléter le modèle théorique. En conséquence, quelques ajustements peuvent être opérés à cet égard pour améliorer constamment le modèle de mesure. Dans notre cas, ces ajustements consistent essentiellement en l'élimination de deux items qui font partie de la même dimension nommée 'analyse de l'environnement des parties prenantes et formulation de la réponse sociale'. Les résultats finaux également trouvés montrent que les indices d'ajustement sont dans l'ensemble satisfaisants ( $\chi^2 = 0,000$  ; GFI = 0,912 ; AGFI = 0,883 ; RMSEA = 0,053 ; NFI = 0,962 ; CFI = 0,984 ;  $\chi^2/ddl = 1,7$ ), ce qui prouve que notre modèle de mesure est robuste. Ce modèle ayant fait l'objet d'une analyse approfondie servira ici de moyen par conséquent d'en vérifier la validité de l'échelle des activités sociales.

Dans ce cas, notre échelle est dite valide si ses mesures sont convergentes. La validité convergente peut être appréciée par deux indices :

- Le test t doit évaluer si chaque contribution factorielle est significative. Autrement dit, ce test doit vérifier si chacune des contributions a une valeur de CR (Critical Ratio) supérieure à 1,96 (Anderson et Gerbing, 1988, cité par Akrouf, 2010). Selon les résultats de notre étude, il ne donnera pas la possibilité de confirmer ou d'infirmar cette significativité toutefois, car il exige la multi normalité.

- La variance moyenne extraite (VME) doit être supérieure à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981). Elle consiste à analyser le pourcentage de variance partagé entre chaque dimension et les mesures associées. Le tableau suivant révèle que les valeurs de calcul de la variance pour les quatre dimensions dépassent le seuil recommandé de 0,5.

Cependant, Fornell et Larcker (1988) confirment que cette échelle ne peut être considérée valide que si la VME est supérieure au carré des corrélations. En tel cas, ses dimensions sont bien différentes et la validité discriminante est vérifiée. Le tableau dressé ci-

après a pour objectif de faire la comparaison entre ces indicateurs et de faire ressortir l'importante différence entre les deux.

**Tableau 4. Les coefficients de validité convergente et discriminante pour l'échelle des activités sociales**

<b>Dimensions</b>	Établissement	Analyse et formulation	Mise en œuvre	Contrôle
Variance moyenne extraite (VME)	0,87	0,55	0,85	0,84
Établissement ( $R^2_{ij}$ )	-	0,34	0,3	0,4
Analyse et formulation ( $R^2_{ij}$ )	0,34	-	0,46	0,31
Mise en œuvre ( $R^2_{ij}$ )	0,3	0,46	-	0,44
Contrôle ( $R^2_{ij}$ )	0,4	0,31	0,44	-

Cette comparaison indique que les différences entre ces deux types d'indicateurs sont considérables. Les quatre dimensions de l'échelle vérifient donc la propriété de forte validité discriminante.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

L'objectif principal de cet article est de valider le processus de réponse sociale proposé afin de s'assurer qu'il est utilisable par les FMN, en particulier par les filiales implantées dans le contexte tunisien. Cela permet en outre de mener une analyse approfondie et rigoureuse de ce processus. En effet, nous avons mis en exergue le manque d'études empiriques visant la validation des actions sociales suggérées dans la littérature. Si beaucoup de travaux de recherches s'en rapprochent, il faut malgré tout signaler qu'ils se contentent de fournir les clarifications requises sur les dimensions du processus de réponse sociale.

D'une façon générale, les résultats de l'analyse tendent, par ailleurs, à démontrer que le réexamen de l'échelle opérée par De la Cruz Déniz Déniz (1999) présente une grande portée. Ils servent de base à la confirmation de son caractère multidimensionnel, et font ressortir une très bonne fiabilité. Ils attestent aussi d'une bonne validité. En conséquence, l'ensemble de ces résultats plaide en faveur de l'utilisation de cette échelle, encore plus réduite (19 items) que celle de De la Cruz Déniz Déniz (1999), pas trop complexe et facile à comprendre pour les répondants (dans un contexte tunisien tout au moins).

Toutefois, nous sommes conscients que l'échelle des activités sociales n'a subi qu'un traitement partiel. Cette échelle a été directement traduite en français (du langage de base l'espagnol vers le langage cible le français). En effet, nous avons opté pour ce type de traduction quoiqu'étant profondément convaincus qu'il soulève des problèmes de compétences du traducteur. Pour surmonter ces problèmes, nous confirmons qu'il n'existe pas une solution unique et qu'il y a beaucoup de moyens différents pour y faire face – la rétro-traduction (ou 'back-translation'), le décentrage ('decentering'), la technique, dite du 'comité' et la traduction parallèle aveugle. Néanmoins, notre exercice d'évaluation a mis en évidence que ces techniques ne sont pas exemptes d'inconvénients. Vue sous cet angle, les futurs chercheurs devront être très prudents avant de choisir une technique donnée.

De plus, elle est seulement évaluée à partir des deux indicateurs. Le premier indicateur s'est basé sur une VME supérieure à 0,5. La deuxième exigence a également porté sur une comparaison de la VME avec le lien structurel entre chaque deux dimensions distinctes du processus. Il importe de noter que les tests de validité convergente et discriminante doivent être accompagnés d'un autre test appelé 'test de validité nomologique'. Ce test permettra notamment de vérifier les effets du processus sur une variable donnée qui en est théoriquement la conséquence, ce que nous n'avons pas achevé sciemment dans notre étude. Nous trouvons donc que les prochains travaux de recherche devront avoir la puissance suffisante pour tester ce type de validité. D'autre part, afin d'évaluer sur de solides fondements empiriques cette validité nomologique, ces travaux devront l'examiner en s'appuyant sur un échantillonnage aléatoire, qui soit, bien sûr, véritablement représentatif de la population visée.

La validation de l'échelle des activités sociales dans différents contextes culturels a le mérite d'ouvrir un nouveau champ de recherche. D'après les résultats de notre étude, cette échelle pourra être seulement utilisée par les filiales qui opèrent dans le territoire tunisien et permettra de déterminer si une demande sociale peut être satisfaite ou non dans le contexte tunisien. Autrement dit, la signification et le potentiel du processus de réponse sociale ne sont valables que pour les filiales étrangères implantées en Tunisie et relevant de quelques industries manufacturières et des activités énergétiques.

L'utilisation managériale du processus de réponse sociale réside dans sa capacité à faire face aux demandes sociales. Cependant, nos résultats ne sont pas suffisants pour confirmer qu'un tel processus peut permettre à une FMN de répondre simultanément aux demandes de ses parties prenantes étrangères. Nous invitons donc les futurs chercheurs qui s'intéressent à

ce domaine de recherche à jeter un regard clair sur cette question. Pour un pays d'accueil comme la Tunisie, le processus de réponse sociale constitue a priori un nouvel outil stratégique dont l'utilité sera de réaliser son bien être social.

## RÉFÉRENCES

Ackerman, R. W. (1975), *The social challenge to business*, Cambridge: Harvard University Press.

Ackerman, R. W. et R. Bauer (1976), *Corporate social performance: The modern dilemma*, Reston: Reston Publishing Company.

Acquier, A., T. Daudigeos et B. Valiorgue (2011), Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the *Corporate Social Responsiveness* movement, *M@n@gement*, 14: 4, 221-250.

Akrout, F. (2010), *Les méthodes des Equations Structurelles*, 1<sup>ère</sup> édition, URM.

Amba-Rao, S. C. (1993), Multinational corporate social responsibility, ethics, interactions and third world governments: An agenda for the 1990s, *Journal of Business Ethics*, 12: 7, 553-572.

Arceus, F. J. et N. V. Schaefer (1982), Social demands as strategic issues: Some conceptual problems, *Strategic Management Journal*, 3, 347-357.

Arthaud-Day, M. L. (2005), Transnational corporate social responsibility: A tri-dimensional approach to international CSR research, *Business Ethics Quarterly*, 15:1, 1-22.

Buehler, V. M. et Y. K. Shetty (1975), Managing corporate social responsibility, *Management Review*, 64: 1, 4-17.

Carroll, A. B. et F. Hoy (1984), Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management, *The Journal of Business Strategy*, 4, 48-57.

Carroll, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4, 497- 505.

Clarkson, M. B. (1995), Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *The Academy of Management Review*, 20: 1, 92-117.

Davis, K. et W. C. Frederick (1984), *Business and Society*, Singapore: McGraw Hill.

De la Cruz Déniz-Déniz, M. (1999), *Modelo de respuesta social en las Empresas multinacionales: una aplicación a Los sectores químico y de automoción*, Thèse publiée de doctorat de gestion, Université de Las Palmas de Gran Canaria, Espagne.

De la Cruz Déniz-Déniz, M. et J. M. Garcia-Falcon (2002), Determinants of the multinationals' social response. Empirical application to international companies operating in Spain, *Journal of Business Ethics*, 38: 4, 339-370.

- De la Cruz Déniz-Déniz, M. et C. Zárraga-Oberty, 2004, The assessment of the stakeholders' environment in the new age of knowledge: an empirical study of the influence of the organisational structure, *Business Ethics*, 13, 372-388.
- Doll, W. J., W. Xia et G. Torkzadeh (1994), A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument, *MIS Quarterly*, 18: 4, 453-461.
- Donaldson, T. et L. Preston (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Évrard, Y., B. Pras et E. Roux (2000), *Market, études et recherches marketing*, Paris: Dunod.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Freeman, R. E. (1999), Response: Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24, 234-237.
- Fornell, C. et D. Larcker (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18:1, 39-50.
- Frooman, J. (1999), Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, 24, 191-205.
- Gerbing D. W. et J. C. Anderson (1988), An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 25, 186-192.
- Gray, E. R. (1981), Planning for Corporate Social Programs Problems and Guidelines, *Long Range Planning*, 14, 49- 53.
- Husted, B. W. (2000), A contingency theory of corporate social performance, *Business and Society*, 39: 1, 24-48.
- Joreskog, K. G. (1971), Simultaneous factor analysis in several populations, *Psychometrika* 36, 409-426.

Kohls, J. (1985), Corporate board structure, social reporting and social performance, in L. E. Preston (dir.), *Research in corporate social performance and policy*, Greenwich: JAI Press.

Logsdon, J. M. et K. Yuthas, (1997), Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development, *Journal of Business Ethics*, 16, 1213-1226.

Morsing, M. et M. Schultz, (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics: A European Review*, 15: 4, 323-338.

Malhotra, N. (1993), *Marketing research: An applied orientation*, New Jersey: Prentice-Hall.

Mitchell, R. K., B. R. Agle et D. J. Wood (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *The Academy of Management Review*, 22: 4, 853-886.

Post, J. E. et M. C. Epstein, (1977), Information systems for social reporting, *Academy of Management Review*, 2:1, 81- 87.

Preston, L. et J. Post (1975), *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Reed, L., K. Getz, D. Collins W. Oberman et R. Toy (1990), Theoretical Models and Empirical Results: A Review and Synthesis of JAI Volumes 1-10, in J. Post (ed.) *Corporation and society research: Studies in theory and measurement (pp. 27-62)*, Greenwich: JAI.

Savage, G. T., T. W. Nix, C. J. Whitehead et J. D. Blair (1991), Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, *The Executive*, 5, 61-75.

Sirgy, M. J. (2002), Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics, *Journal of Business Ethics*, 35, 143-162.

Stead, W. E., J. G. Stead et E. R. Gray (1990), Toward an Operational Model of Corporate Social Performance, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 55: 3, 19-23.

Sturdivant, F. D. (1977), *Business and society: A managerial approach*, Homewood: Irwin.

Wartick, S. L. et D. J. Wood (1998), *International Business and Society*, Cambridge: Blackwell.

Wartick, S. L. et P. L. Cochran (1985), The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

Wood, D. J. (1994), *Business and society*, New York: Harper Collins Publishers.

## Annexe. Échelle finale de mesure des activités sociales

Les dimensions	Les items
L'établissement de la mission sociale	<p>1- Formuler une déclaration d'intentions pour prendre en compte les demandes de la société (économiques, sociales ou environnementales).</p> <p>2- Établir les obligations sociales concrètes de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes (clients, employés...).</p> <p>3- Établir la part du budget annuel de l'entreprise qui sera destinée à faire face aux obligations de la société.</p> <p>4- Établir le niveau opérationnel qui jouera un rôle dans l'accomplissement des obligations de la société.</p>
L'analyse de l'environnement des parties prenantes et la formulation de la réponse sociale	<p>5- Consulter des publications pour identifier de nouveaux besoins émanant de son entourage.</p> <p>6- Mettre les demandes des parties prenantes par ordre de priorité.</p> <p>7- Répondre d'une manière appropriée aux demandes émanant de différentes parties prenantes.</p> <p>8- Préciser le contenu, les moyens nécessaires, la durée et la personne responsable de la réalisation des objectifs sociaux.</p> <p>9- Proposer des projets de formation pour le personnel impliqué dans la réalisation des objectifs sociaux.</p> <p>10- Définir des systèmes d'évaluation pour le personnel qui participera à l'implantation des plans qui visent à faire face aux obligations de la société.</p> <p>11- Définir des systèmes de compensation financière et ou symbolique pour le personnel qui participera à l'implantation des plans qui visent à faire face aux obligations de la société.</p>
La mise en œuvre de la réponse sociale	<p>12- Former des équipes de travail interdisciplinaires pour identifier des demandes sociales et rechercher des réponses à ces demandes.</p> <p>13- Désigner un personnel qui entrera en contact direct avec les parties prenantes.</p> <p>14- Attribuer au manager un rôle central dans l'implantation des plans qui visent à faire face aux obligations de la société.</p> <p>15- Communiquer à tous les membres de l'organisation les</p>

	objectifs sociaux et ces plans.
Le contrôle du processus de réponse sociale et ses résultats	<p>16- Exiger des rapports du manager pour que le personnel connaisse sa contribution dans la réponse sociale.</p> <p>17- Évaluer la performance du personnel dans les activités de réponse sociale.</p> <p>18- Évaluer l'impact des comportements des fournisseurs sur la réponse sociale.</p> <p>19- Connaître l'opinion des autres parties prenantes sur la réponse sociale.</p>