

Le niveau d'engagement des firmes multinationales en matière de réponse sociale: Élaboration d'une classification des filiales 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 :

Notre objectif vise à étudier le niveau d'engagement des firmes multinationales (FMN) en matière de réponse sociale. Pour atteindre l'objectif visé, une classification hiérarchique qui correspond à une procédure proposée par Rapkin et Luke (1993) est élaborée. En conséquence, elle a permis d'identifier quatre profils de firmes. Également, la validation de ces profils suggère certains facteurs déterminant l'engagement social, notamment le comportement pro-actif. Dans le cadre d'une étude menée auprès d'un échantillon composé de 251 filiales implantées en Tunisie, nous avons effectué cette classification pour tenter enfin de dégager des implications managériales pertinentes et de tirer une conclusion qui prend en compte non seulement les contributions de l'étude mais aussi les limites et les voies futures de la recherche.

Mots clés : Réponse sociale, niveau d'engagement, firmes multinationales (FMN), classification hiérarchique, procédure de Rapkin et Luke (1993).

Le niveau d'engagement des firmes multinationales en matière de réponse sociale: Élaboration d'une classification des filiales implantées en Tunisie

INTRODUCTION

Les entreprises qui occupent actuellement une grande part de plus importantes positions de l'échiquier global sont des groupes d'entreprises multinationales implantées dans plusieurs pays. Chaque multinationale dispose donc des filiales géographiquement dispersées qui suivent une même politique générale et tentent de réaliser l'objectif du groupe entier avec des activités si nombreuses et si enchevêtrées.

Depuis les années 1970, cette forme d'organisation qui n'a pas cessé d'être un objet de recherche privilégié s'est répandue partout dans le monde, que ce soit dans les pays développés ou en développement. Et ce notamment, par son rôle actif qu'elle joue dans les domaines économique et technologique (McKeon, Johnston et Henry, 2004). L'expansion de la firme multinationale (FMN) a toutefois donné lieu à la réalisation de nombreux travaux de recherche: une série d'études place l'accent sur les bienfaits/méfais de la FMN en matière économique, technologique, environnementale et d'emploi pour les pays d'accueil (Alter, 1994 ; Ghoshal et Bartlett, 1988 ; Heleiner, 1975) et des contributions plus récentes portant sur la mise en œuvre de la stratégie sociale comme facteur déterminant du succès, de profitabilité et de croissance de la FMN (Kolk et Pinkse, 2008 ; Kolk et Tulder, 2010 ; Verbeke, 2009).

En dépit de la nouveauté de ce champ de recherche, il y a eu une dichotomie entre les auteurs ayant examiné cette stratégie. Certains chercheurs tels que Logston et Wood (2005), en raison de sa spécificité, ont étudié principalement les éléments qui lui sont liés, à savoir l'application des codes de conduite. Ils ont constaté que le processus d'élaboration des codes de conduite doit avoir trois caractéristiques essentielles: l'orientation, la mise en œuvre et la responsabilisation. Ces chercheurs ont confirmé ce constat qu'après avoir analysé ce processus dans six FMN opérant dans le secteur pétrolier et ont mis en exergue son rôle visant à assurer l'adéquation avec les attentes des parties prenantes.

Quant aux auteurs tels que Crilly, Schneider et Zollo (2008), ils se sont intéressés aux facteurs expliquant la stratégie. En effet, ils ont démontré que les valeurs, l'affect et le raisonnement des cadres sont des facteurs importants pour un comportement socialement responsable. Plus précisément, les valeurs d'auto-transcendance (l'universalisme et la bienveillance), l'affect positif ainsi que les styles de raisonnement moral que basé sur la réputation augmentent la propension à s'engager dans un tel comportement. Par contre, les autres tels que Gilley, Robertson et Mazur (2010), Rondinelli et Berry (2000) et Gulbrandsen et Moe (2005) ont réussi à identifier l'ensemble de retombées qui peuvent tirer la FMN et le pays d'accueil de la mise en œuvre de la stratégie. Parmi les bénéfiques analysés dans ces travaux figurent les suivants: la satisfaction des besoins des parties prenantes, la légitimation des actions de l'entreprise vis-à-vis de leurs parties prenantes internes et externes et l'amélioration de l'image et de la notoriété de l'entreprise.

Cependant, très peu d'études ont été en mesure d'identifier quelques-unes des typologies de grandes firmes en matière de stratégie sociale. Borchani (2010), par exemple, a classé les filiales en fonction des composantes de la stratégie. Les données qu'elle a rassemblées proviennent d'une enquête basée sur un échantillon composé de 58 filiales implantées en France. L'analyse typologique effectuée par cette auteure sur cet échantillon a permis de dégager deux profils de filiales. Sur la base d'une telle analyse, elle a déduit que pour la totalité des composantes mesurées, les filiales appartenant au profil 2 ont obtenu un score plus élevé que les filiales appartenant au profil 1. Une fois ce résultat achevé, elle a attribué à chacun d'eux un nom différent : le premier est nommé le groupe des filiales 'engagées' alors que le second est appelé le groupe des filiales 'avancées'.

Après avoir synthétisé ce qu'a fait Borchani (2010), il est remarquable de constater que l'approche employée de son étude retenue dans l'échantillon n'est pas représentative. Il faut aussi noter que son travail a été réalisé à l'imitation d'un travail analogue mené par De la Cruz Déniz Déniz (1999). Toujours sur le niveau d'engagement en matière de réponse sociale¹, cette auteure a suivi la même méthode pour classer 90 filiales étrangères. Toutefois, l'analyse hiérarchique effectuée lui a permis de ressortir cinq groupes de filiales : 26 filiales nulles, 7 filiales sans activité entreprise, 10 filiales naissantes, 6 filiales incongrues et 41

¹ Dans l'optique de ce travail, les notions 'stratégie sociale' et 'réponse sociale' sont considérées comme synonymes.

filiales avec des processus de réponse sociale complets mais fragiles. En raison de la non-prise en compte de deux critères, à savoir la taille de l'échantillon et la facilité d'interprétation lors du choix de nombre optimal de classes (d'après Vachon & al., 2005), nous jugeons que De la Cruz Déniz Déniz (1999) a pu fournir des résultats peu fiables.

Au surplus, aucune de ces deux études ne paraît efficace car chacune d'elles présente certaines insuffisances. Force est donc de poser la question : D'où proviennent ces insuffisances? Peut-être est-il un peu présomptueux d'apporter une réponse claire à cette question, parce que pour le faire, complètement, il faut aussi adopter une démarche plus satisfaisante que les précédentes en s'appuyant sur un échantillon de taille importante. Il n'en est pas question. Mais, en cherchant quelques éléments de réponse, nous pourrions sans doute mieux poser la problématique. Cette problématique s'articule autour de trois sous-questions : Existe-t-il des groupes de filiales bien distincts en matière de réponse sociale? Quelles sont les caractéristiques spécifiques de chacun de ces groupes ? L'attitude pro-active est-elle un déterminant de l'engagement social de ces filiales ?

L'objectif de la présente étude consiste donc à mieux exploiter la procédure proposée par Rapkin et Luke (1993) en tant que moyen de mener à bien l'analyse de classification hiérarchique et de dégager les profils de filiales en matière de réponse sociale. Pour aller à l'essentiel, (1.), une fois le paramètre principal d'une telle classification est clarifié (à travers une revue de la littérature), il devient possible d'envisager (2.) notre méthodologie de recherche qui s'inscrit au cœur d'une démarche appropriée. Puis, il devient logique, dans ces conditions, de démontrer (3.) la procédure de Rapkin et Luke (1993). Finalement, il sera possible de dégager les implications managériales et de tirer la conclusion qui prend en compte non seulement les contributions de l'étude mais aussi les limites et les voies futures de la recherche.

1. LA REPOSE SOCIALE DE LA FIRME MULTINATIONALE : QUEL ENGAGEMENT AVEC ET EN FAVEUR LES PARTIES PRENANTES ETRANGERES ?

L'histoire de la relation entre entreprise et société s'avère longue, complexe et frustrante (Ghannadian et Johnson, 2007). Ce constat est en réalité d'autant plus ancien qu'il se trouve entièrement abordé dans les apports antérieurs. Selon Naor (1982, p. 221), « l'objectif principal des activités entreprises par les firmes dont leurs opérations dépassent les frontières nationales est de fournir les moyens de satisfaire les besoins socialement désirables

des publics dans les différents pays dans lesquels elles opèrent. Une telle satisfaction permet d'augmenter le bien être du public à court et à long terme. Les firmes dont les activités internationales apporteront de telles augmentations du bien être agiront de manière socialement responsables dans l'ensemble de leurs marchés ». Il apparaît clairement que l'application de ce principe soulève d'importantes difficultés conceptuelles, tels que le problème que rencontre la FMN pour déterminer ce qui est socialement désirable dans chacun des pays où elle opère. Il en est de même pour la notion de bien être. Ainsi, les entreprises doivent garder à l'esprit que la signification de ce terme varie d'un pays à l'autre. Cela est peut-être dû au fait que les compagnies opèrent dans de nombreux environnements qui diffèrent considérablement de l'un à l'autre en termes de culture, législation....

Arthaud-Day (2005, p. 19) relève quand même un défi en montrant que « les FMN représentent une force puissante dans le nouvel ordre et la question de savoir quelles relations elles entretiennent avec les sociétés dans le monde, est un problème qui vaut bien notre attention ». D'abord, cet auteur veut peut-être que la multinationale se rend compte de l'un des grands enjeux des relations internationales, à savoir le maintien de la légitimité. Ensuite, il veut aussi indiquer le défi important pour lequel il faut que la FMN se prépare à le transformer en opportunité (c'est bien parce que la FMN opère dans des pays en développement qui présentent des opportunités et des défis, d'après London et Hart, 2004).

Conformément à ce qui est mentionné ci-dessus, la compréhension de l'omniprésence du questionnement éthique et social de la FMN semble importante. Il convient aux auteurs d'apporter une réponse efficace à celui-ci. Par exemple, Amba-Rao (1993) propose que la FMN doit respecter les traditions et les lois (c'est-à-dire les obligations légales et éthiques) de différentes nations. Mais comme si cela ne suffisait pas, Amba-Rao (1993) ajoute que l'affaire de la FMN est loin d'être terminée, demandant notamment qu'elle établisse des relations avec sa filiale, le gouvernement du pays d'origine, la société, les autres parties prenantes, l'industrie et les organisations internationales. Dans le même ordre d'idées, Wood (1994) souligne que la FMN est souvent confrontée à des groupes d'intérêt qui varient considérablement d'un pays à l'autre. Face à ce dilemme, les managers doivent intervenir de manière cruciale pour éviter les dangers de l'ethnocentrisme, déterminer la façon dont les entreprises ont traité leurs communautés et sociétés et connaître les différents gouvernements, les structures politiques, les processus et les valeurs religieuses et culturelles.

En effet, ce postulat est même repris par Hosmer (1994) en mentionnant que la pérennité de l'organisation dépend largement de différentes parties prenantes, en particulier

celles qui développent des comportements de coopération et d'innovation. Effectuer un engagement avec ces parties prenantes suffit donc pour permettre à la FMN d'assurer son succès. Cette idée est abondamment appuyée par la littérature. Par exemple, Morsing et Schultz (2006) pensent que l'engagement de l'entreprise dans certaines pratiques est nécessaire pour obtenir leur soutien. Un dialogue fréquent et systématique avec les parties prenantes constitue alors un moyen efficace pour favoriser cet engagement.

Le débat précédant a souligné l'importance d'intégrer les problèmes des parties prenantes dans la stratégie de la FMN. Mieux encore, Wilson (1990) explique la démarche suivie pour traiter ces problèmes. Deux aspects essentiels ont l'effet voulu tant qu'ils sont bien ensemble : (1) la recherche et (2) la participation locale.

L'activité de recherche qui inclut de nombreux éléments, à savoir les opérations de collecte des informations (générales et non spécifiques) sur la société ou le public, les normes sociales, les orientations culturelles, la structure sociale et les caractéristiques physiques et géographiques, consiste à identifier les problèmes sociaux.

Toujours selon Wilson (1990), une analyse efficace doit donc avoir les caractéristiques suivantes (tout cela, bien sûr, dans un contexte international) : (1) continue et auto-critique ; (2) localisée pour s'appuyer sur les compétences et les connaissances ; (3) compréhensive pour inclure les croyances sociales et culturelles et les pratiques ; (4) interprétative ; (5) organisée chronologiquement et cataloguée pour accéder rapidement et efficacement à toutes les informations ; (6) cybernétique pour encourager l'échange public.

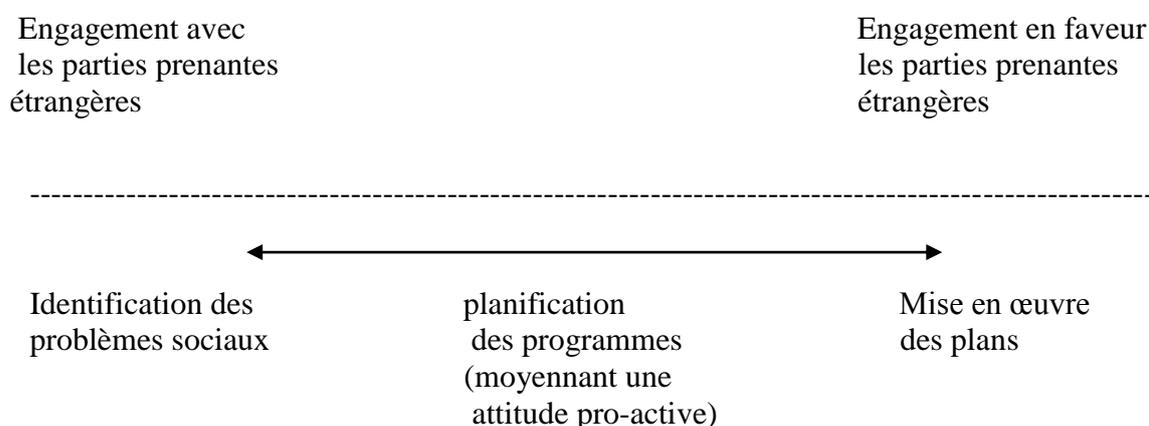
Cet auteur examine aussi le deuxième aspect- la participation locale- et part du constat que « l'information et la vision des personnes de pays d'accueil ne sont pas seulement essentielles, mais indispensables » (Wilson, 1990, p. 46). En découlant l'affirmation que le personnel a pour mission de soutenir le cadre socioculturel pour éviter d'éventuelles erreurs coûteuses dans certaines activités (ex. l'identification et l'interprétation des problèmes sociaux, la planification des programmes). Son rôle peut même s'élargir aux champs de l'animation, la participation à la prise de décision, la collecte et l'analyse de l'information. Tout cela a pour but d'influencer l'opinion publique et les actions du gouvernement.

En effet, ces commentaires ne sont que des directives proposées à la FMN pour apporter une réponse claire à l'internationalisation des attentes de différents groupes des parties prenantes (qui sont complexes et parfois contradictoires) dont certains sont des organisations non gouvernementales (ONG) (ex. La Croix-Rouge, Amnesty International, ATD Quart

Monde et Greenpeace). D'autres institutions telles que l'Organisation des Nations unies (ONU) et l'Organisation Internationale de Travail (OIT) ont établi des normes pour les codes de conduite à l'attention des entreprises (Walker, 2006). Ces codes qui s'inspirent des textes de ces institutions et abordent en général certains thèmes, notamment la santé et la sécurité sur le lieu de travail, le respect des droits du travailleur et des droits de l'homme, la diversité de la main-d'œuvre ainsi que les relations avec les fournisseurs, exercent une pression considérable sur les FMN pour adopter des standards communs harmonisés.

Ainsi, la réponse proprement dite aux intérêts des parties prenantes oblige la FMN à opter pour la stratégie la plus appropriée. Le recours ou non à certaines attitudes est perçue de façons extrêmement diverses à travers la littérature en management stratégique. Toutefois, il existe deux grandes logiques qui s'affrontent : d'une part, l'environnement est perçu comme un cadre dont il impose à l'entreprise d'agir immédiatement (attitude réactive). Adopter une telle attitude conduit cette dernière à être enfermée dans une vision unique. D'autre part, l'environnement est perçu comme mettant en valeur l'entreprise. L'anticipation est la base de sa politique globale, cette manière singulière de voir les choses offre à celle-ci la possibilité de favoriser les interactions avec son environnement. L'éventail de possibilités semble être très large lorsque l'entreprise est de grande taille. Mais trop souvent, les travaux de recherches (ex. Ackerman, 1973 ; Frederick, 1994 ; Arcelus et Schaefer, 1982) menées auront tendance à considérer que la FMN anticipe son environnement plus qu'elle ne le subit. La figure 1 va nous permettre d'illustrer ces propos.

Figure 1. La réponse sociale de la firme multinationale : un continuum (notre propre élaboration)



2. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre méthodologie utilisée est simple, mais elle est basée sur une démarche appropriée qui comportera principalement les éléments suivants : la population testée, les échelles susceptibles de mesurer les variables de l'étude et les procédures de pré-enquête et de purification. L'objectif premier de cette démarche est de faire en sorte que le processus en sept étapes envisagé par Rapkin et Luke (1993) soit adopté pour identifier les profils de filiales en matière de réponse sociale.

2.1. LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Il paraît utile de prouver ici l'intérêt grandissant porté à l'étude du niveau d'engagement social des FMN. Il n'est sans doute pas un hasard si cette notion d'étude 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 de travaux ayant tenté de mesurer ce niveau d'engagement. Plus précisément, cette présente recherche a donc pour objectif d'identifier les profils des FMN en matière de réponse sociale et d'investiguer les caractéristiques déterminants de ces profils, notamment le comportement pro-actif. Certes, cet objectif ne pourra être atteint qu'à condition de mener une enquête auprès d'un certain nombre de filiales. Ces filiales sont considérées comme faisant partie de quelques industries manufacturières et des activités énergétiques qui constituent les bénéficiaires d'importantes entrées des investissements directs à l'étranger (IDE).

2.2. L'ECHANTILLON DE L'ETUDE

Notre échantillon est composé de 251 filiales étrangères implantées en Tunisie provenant principalement des pays européens (92%). Il est issu de cinq industries. Il s'agit de l'industrie de textile et de l'habillement (plus de 33%), l'industrie électrique et électronique (26%), l'industrie mécanique (26%), l'industrie énergétique (9,6%) et l'industrie de matériaux de construction (6%). Cet échantillon de filiales réparti sur plusieurs industries de l'économie tunisienne peut aussi être classé dans des catégories bien définies d'employés. La catégorisation fondée sur l'information de l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la banque mondiale se présente comme suit : micro ayant moins de 10 employés, petite avec un nombre compris entre 10 et 49, moyenne avec un nombre entre 50 et 199 et grande ayant 200 employés et plus. En appliquant cette catégorisation, le présent échantillon est divisé en quatre groupes : les micro-entreprises (11,6%), les petites

entreprises (26,6%), les moyennes entreprises (39,9%) et les grandes entreprises (21,9%). La description de ces entreprises peut également être menée en termes de capital social. Seule une minorité de 15,1% ont un capital social inférieur à 50 mille dinars. Sur les 251 entreprises 139 d'entre elles (soit 55,4%) ont un capital social supérieur à 500 mille dinars, alors que 1,6% des entreprises détiennent un capital social supérieur à un milliard.

2.3. L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

La réponse sociale est mesurée à l'aide d'une échelle opérée par De la Cruz Déniz Déniz (1999). Cette échelle comporte cinq dimensions : l'établissement de la mission sociale (4 items), l'analyse de l'environnement des parties prenantes (6 items), la formulation de la réponse sociale (6 items), la mise en œuvre de la réponse sociale (6 items) et le contrôle de la réponse sociale et ses résultats (6 items) (voir Annexe). Le but de cette mesure de réponse sociale est de déterminer le niveau d'engagement social des filiales.

Outre l'attitude pro-active de la filiale, la part de marché et le nombre d'employés sont deux autres variables externes mises en lien avec chacun des profils identifiés. De ce fait, nous étions invités à proposer une échelle de mesure pour chacune d'elles. Pour déterminer le niveau des parts de marché des filiales, une échelle de mesure composée uniquement d'un item est présentée aux répondants. L'intitulé de l'échelle est le suivant : Quelle est votre part de marché tunisien ? La variable 'nombre d'employés' est aussi évaluée sur une échelle composée d'un seul item. L'énoncé de cet item est le suivant : Quel est le nombre actuel d'employés de votre filiale ?

En ce qui concerne la variable 'attitude pro-active', nous croyons, tout comme les auteurs tels que Ackerman (1973), Frederick (1994), Arcelus et Schaefer (1982) et Carroll (1989) que la réussite de la stratégie sociale sera renforcée si l'entreprise développe bien à l'avance des plans et tient également compte de l'évolution des demandes sociales. Ainsi, pour faire face à ces demandes, la filiale peut adopter une attitude pro-active. Connaître si cette attitude permettra de mieux définir la réponse de la filiale à ces demandes nous semble si évident que nous présentons aux répondants une échelle de type ordinal composée d'un seul item.

2.4. LE PRE-TEST

Pour effectuer le pré-test des échelles de mesure, nous nous sommes basés sur un petit échantillon composé de 31 filiales étrangères. En effet, ce pré-test s'est avéré comme un moyen qui présente plusieurs avantages. Il a permis tout d'abord de réviser ou de réexaminer l'ensemble d'items et donc, de vérifier la validité du contenu des échelles. Cette procédure de recours a fait appel à un seul expert. Cet expert a insisté, notamment, à la fin de son intervention, sur le fait qu'il importe d'aboutir à l'éclatement de l'item 4 (faisant parti de l'échelle de la réponse sociale) en deux sous items - l'un reflétant le niveau stratégique et l'autre traduisant le niveau opérationnel- et à l'élimination de cinq items de l'échelle de la réponse sociale (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 alors que la seconde correspond aux systèmes de compensation.

L'un des atouts majeurs du pré-test, ce qu'il a contribué bien sûr aussi, après avoir procédé au traitement des données collectées à l'aide du logiciel SPSS, à se former un jugement sur la fiabilité de l'échelle de la réponse sociale. Il a été démontré que la mesure de Cronbach pour la fiabilité interne est bonne pour chacune de dimensions de l'échelle, c'est-à-dire chacune atteint le seuil recommandé dans la littérature (0,7). Ici-même, durant cette phase, nous avons observé une tendance à la suppression de quatre items qui mesurent les dimensions de la réponse (les quatrième, cinquième, sixième et quatorzième items) car ils ont des corrélations corrigées avec le total des items inférieures à 0,5. Là aussi le pré-test joue un rôle important dans la mesure où il a permis de tester la compréhension et la pertinence des questions avant d'entamer l'enquête finale. Au cours de leur interview, les répondants concernés ont exprimé leur avis que certaines questions liées à l'échelle de la réponse sociale contenant le terme 'bien être' et l'expression 'plan social' doivent nécessairement subir des modifications.

2.5. L'ETUDE DES PROPRIETES PSYCHOMETRIQUES DE L'ECHELLE DE LA REPONSE SOCIALE

Le pré-test effectué sur l'échelle de la réponse sociale (28 items) a conduit enfin à la rétention d'une version en 21 items. Cette version révisée de l'échelle s'est tout d'abord accompagnée d'une analyse descriptive indiquant que les coefficients de symétrie (Skewness) et de concentration (Kurtosis) relatifs à chaque item sont respectivement inférieur ou égal à 3,

inférieur ou égal à 8. Les items de cette échelle étant ainsi centrées et réduites, il peut s'avérer nécessaire ensuite de mener une analyse factorielle exploratoire (AFE) afin d'en identifier les facteurs sous-jacents. Les résultats de l'AFE nous ont donné une solution à quatre facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1. Ces facteurs expliquent bien 85,2% de la variance totale de l'ensemble des données. Par ailleurs, ce pourcentage est acceptable car il dépasse largement le seuil minimum fixé par Malhotra (1993), soit 60%. Ce qui est constatable, c'est que la structure en cinq facteurs postulée initialement par De la Cruz Déniz Déniz (1999) n'est pas retrouvée ici. Mais il semble que nos résultats sont raisonnablement cohérents avec ceux trouvés par cette auteure, car les facteurs 2 et 3 ont fusionné en une seule structure dans le cadre de notre analyse. Les facteurs ainsi obtenus sont composés respectivement de 9, 4, 4 et 4 items. Ces facteurs qui représentent les quatre construits de l'étude 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 de la réponse sociale et ses résultats' (dimension 3) et 'mise en œuvre de la réponse sociale' (dimension 4).

Cela étant, cette structure en quatre facteurs demande à être encore affinée, soit en calculant le coefficient alpha de Cronbach, ou en déterminant l'indicateur de rhô de Joreskog. Dans la présente étude, ces coefficients ont tous les deux été utilisés pour estimer la fiabilité de chaque facteur. En effet, lorsque nous avons pris la décision de tenir compte du second indicateur, il a été pour nous très important de recourir à l'analyse factorielle confirmatoire (AFC)², car celui-ci ne peut pas être calculé au moyen de l'AFE. Tels qu'ils illustrés dans le tableau suivant, les résultats d'estimation d'alpha de Cronbach et du rhô de Joreskog montrent que les quatre facteurs sont très fiables puisqu'ils atteignent, voire dépassent la norme recommandée (0,7).

Tableau 1. La fiabilité de l'échelle de la réponse sociale

Échelle	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rhô de Joreskog
Réponse sociale	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

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

	Contrôle du processus de réponse sociale et ses résultats	0,96	0,95
	Mise en œuvre de la réponse sociale	0,96	0,96

De nouveau, l'AFC qui a pour but de confirmer la structure factorielle de l'échelle de la réponse sociale doit être appliquée. Si, dans un premier temps, l'AFC a servi pour tester la fiabilité des dimensions de l'échelle, elle est très vite devenue, dans un second temps, un moyen de vérification de la validité de trait de ces dimensions. L'AFC se distingue de l'AFE par le fait qu'elle est basée sur un modèle de mesure³. Par ailleurs, un tel modèle ne sera considéré pour une telle vérification que s'il remplit certains critères principaux. Autrement dit, sa qualité d'ajustement telle qu'évaluée par un ensemble d'indices recommandés doit également refléter le modèle théorique. Or, d'après les résultats préliminaires, nous avons noté que les indices d'ajustement sont toujours inférieurs aux seuils recommandés par Roussel et al (2002). En conséquence, il a été jugé nécessaire d'effectuer quelques ajustements pour améliorer constamment le modèle de mesure. Dans notre cas, ces ajustements qui consistent essentiellement en l'élimination de deux items nous ont conduit presque inévitablement à la conclusion selon laquelle les indices d'ajustement sont dans l'ensemble satisfaisants ($\text{Chi}^2 = 0,000$; $\text{GFI} = 0,912$; $\text{AGFI} = 0,883$; $\text{RMSEA} = 0,053$; $\text{NFI} = 0,962$; $\text{CFI} = 0,984$; $\text{Chi}^2/\text{ddl} = 1,7$), c'est-à-dire que notre modèle de mesure est robuste.

Il est clairement ressorti que nous devons, peut-être maintenant plus que jamais, évaluer la validité de trait des dimensions de l'échelle. Pour ce faire, il a lieu de tester à la fois la validité convergente et la validité discriminante de ces dimensions. La première a été vérifiée à l'aide d'un indicateur appelé 'variance moyenne extraite (VME)' qui doit être supérieur à 0,5. Par contre, la seconde validité est confirmée lorsque la VME est bien supérieure au carré des corrélations. Le tableau dressé ci-après montre que les quatre dimensions de l'échelle vérifient donc la propriété de forte validité.

³ Il est à noter que la vérification de la stabilité du modèle de mesure a précédé le test de sa qualité d'ajustement.

Tableau 2. Les coefficients de validité convergente et discriminante pour l'échelle de la réponse sociale

Dimensions	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	-

3. LA DEMONSTRATION DE LA PROCEDURE

Dans la présente étude, l'analyse de classification ('cluster analysis' en anglais) est utilisée pour identifier des profils de filiales en matière de réponse sociale. Dans un premier temps, la classification de ces filiales se fait selon des critères appelés 'variables internes' qui correspondent aux principales dimensions de la réponse. En particulier, cette classification s'effectue selon l'ordre des critères ; l'établissement de la mission sociale sera le premier critère. L'analyse de l'environnement des parties prenantes et la formulation de la réponse sociale qui comprennent l'identification des parties prenantes et leurs demandes, le choix de la réponse sociale la plus appropriée ainsi que l'établissement des plans sociaux pourront être examinés en deuxième critère. La mise en œuvre de la réponse sociale sera le troisième critère. Le contrôle de la réponse sociale et ses résultats sera souvent le dernier critère. Dans un second temps, une fois les profils de filiales constituées, d'autres critères, à savoir l'attitude pro-active, la part de marché et le nombre d'employés de la filiale, peuvent aussi être utilisés. Ces critères, appelés 'variables externes', sont exploités pour investiguer de façon plus approfondie ces profils.

Comme toute méthode statistique, la classification hiérarchique nécessite au préalable de vérifier que les variables retenues suivent la loi normale. Ainsi, il convient d'indiquer en particulier qu'à l'occasion de l'étude des propriétés psychométriques de l'échelle de la réponse sociale, nous avons pu nous assurer que les variables internes (dimensions de la réponse) sont centrées et réduites. Cette vérification qui s'opère essentiellement par l'examen de deux coefficients - le coefficient de symétrie (Skewness) et le coefficient de concentration (Kurtosis) - doit aussi être effectuée pour les trois variables externes. Il résulte de cet examen

que les conditions nécessaires pour mener à bien une telle analyse sont remplies, c'est-à-dire que ces deux coefficients relatifs à chaque variable externe respectent les seuils recommandés. Dépassant ce stade préliminaire, toutefois, notre démarche suivie nous emmène vers la prise de trois décisions importantes : la standardisation ou non des échelles de mesure des variables internes, la méthode d'agrégation et la manière de déterminer l'espace métrique.

À vrai dire, la standardisation- c'est la première décision que nous devons prendre, n'a aucun sens car les quatre dimensions de la réponse sociale sont mesurées à l'aide d'une échelle de type ordinal à 5 points. La seconde décision porte sur le choix de la méthode à utiliser pour regrouper les filiales les unes avec les autres. En effet, le choix de la méthode se fait en tenant compte de sa pertinence et de sa convenance. En cas de doute, il est recommandé d'adopter la méthode de Ward. Par comparaison avec les autres méthodes, telles que la méthode du lien simple, du lien complet ainsi que du lien moyen, il n'est plus acceptable que la méthode de Ward ne soit plus utilisée et, surtout, que le recours à celle-ci entraîne la création de groupes de filiales relativement égaux. Autrement dit, avec cette méthode, ces groupes ainsi créés sont composés de filiales dont la variance entre elles est relativement minimale.

Enfin, la prise de décision qui fait suite à ce constat consiste à déterminer la façon de calculer l'espace métrique. Il importe de noter que les mesures propres à évaluer la distance métrique, en tant que moyen de parvenir à déterminer le degré de similarité entre les filiales, sont diverses et variées. Parmi les mesures les plus utilisées figurent notamment la distance euclidienne, la distance de Manhattan et la distance de Mahalanobis, mais la plus populaire était celle citée en premier lieu. En outre, en combinaison avec la méthode d'agrégation de Ward, la distance euclidienne démontre une bonne performance, c'est donc celle-ci qui sera prise en compte pour mener notre analyse de classification.

D'importantes décisions ont été prises et donc il est temps d'aborder certaines questions comme le choix du nombre optimal de groupes de filiales et les critères à utiliser pour faciliter ce choix. L'analyse hiérarchique a pour finalité de regrouper les filiales en classes. Alors qu'il est impossible, à partir de cette seule analyse, d'identifier le nombre optimal de ces classes, les auteurs tels que Vachon & al. (2005) recommandent l'utilisation de trois types de critères : le seuil de signification des ANOVAs effectuées sur les variables internes (les dimensions de la réponse), la facilité d'interprétation et la taille de l'échantillon. Dans le cadre de la présente étude, ces critères ont été réunis et jugés ensemble, ce qui a finalement donné lieu à une solution à quatre groupes. Nous présentons ci-après les résultats de l'analyse de la variance en

ce qui concerne en particulier les critères retenus (les dimensions de la réponse sociale) sur la base desquels la classification des filiales est effectuée.

Tableau 3. Niveau de signification des dimensions retenues par l'analyse typologique

Dimensions de la réponse sociale	Comparaison des profils	Ratios F	Signification
Établissement de la mission sociale	Profil 1> Profil 2> Profil 3> Profil 4	56,012	0,000
Analyse de l'environnement des parties prenantes et formulation de la réponse sociale	Profil 1> Profil 2> Profil 3> Profil 4	36,012	0,000
Mise en œuvre de la réponse sociale	Profil 1> Profil 2> Profil 3> Profil 4	120,834	0,000
Contrôle de la réponse sociale et ses résultats	Profil 1> Profil 2> Profil 3> Profil 4	19,88	0,000

Ce tableau indique que les critères pris en considération pour déterminer la classification des filiales étrangères sont pertinents ainsi que le fait de retenir un système avec 4 groupes de filiales s'avère approprié.

Une fois le nombre optimal de groupes choisi, l'étape suivante consiste à évaluer la stabilité de ces groupes. Dans le cadre de cette étape, il est rarement judicieux d'adopter une méthode peu accessible (du type 'répliquer la même classification avec un autre échantillon tiré de la même population'). En effet, le fait de refaire cette analyse de classification en s'appuyant sur une autre méthode d'agrégation à partir du même échantillon sera considéré comme adéquat. Compte tenu de ce qui est mentionné, la même procédure a été répétée avec la méthode du lien moyen après avoir utilisé la classification hiérarchique avec la méthode d'agrégation de Ward, et le même résultat a été observé. Le principal avantage de cette procédure réside dans sa capacité à détecter une classification réelle à l'intérieur de notre échantillon.

Pas étonnant qu'en arrivant à ce stade, il est également possible de commencer par interpréter les groupes de filiales étrangères. Encore une fois, l'analyse de la variance est utilisée pour décrire leurs profils et leur attribuer des noms différents. Il s'agit seulement de recourir à des tests post hoc qui permettent d'approuver la présence d'une différence

significative entre les moyennes. Le tableau suivant présente les résultats issus directement de la mise en œuvre de ces tests nommés aussi tests de comparaisons multiples ($p < 0,05$).

Tableau 4. Description des quatre classes retenues : Résultats de l'analyse de la variance.

Dimensions de la réponse sociale	Groupe 1 n= 141 56,2%	Groupe 2 n= 61 24,3%	Groupe 3 n= 26 10,4%	Groupe 4 n= 23 9,2%	Sig.	Test post hoc
Établissement de la mission sociale	0,358	-0,822	-0,877	0,974	0,000	m3<m2<m1<m4
Analyse et formulation	0,373	-0,447	-1,267	0,328	0,000	m3<m2<m4<m1
Mise en œuvre de la réponse sociale	0,306	0,475	-0,946	-2,068	0,000	m4<m3<m1<m2
Contrôle du processus de la réponse sociale	0,337	-0,260	-1,025	-0,22	0,000	m3<m2<m4<m1

Ce tableau démontre clairement que le niveau d'engagement au regard des activités de la réponse sociale varie d'un groupe de filiales à l'autre et qu'il existe quatre groupes bien différents, en particulier le premier groupe de 141 filiales qui se différencie fortement des trois autres. Le deuxième n'est composé que de 61 filiales. Le troisième contient 26 filiales. Finalement, le dernier comporte 23 filiales. Les paragraphes qui suivent illustrent brièvement les traits caractéristiques spécifiques de chaque groupe.

Les filiales appartenant au premier groupe (56,2 %) se caractérisent notamment par des scores moyens sur les quatre dimensions de la réponse sociale, à savoir l'établissement, l'analyse et la formulation, la mise en œuvre et le contrôle. Ces filiales démontrent donc un niveau modéré d'engagement dans n'importe quelle activité de réponse sociale. Autrement dit, elles jouent un rôle largement positif dans l'engagement social, bien que leur effort consenti aux activités sociales n'est pas trop intense. Il s'agit des filiales 'engagées'.

Les filiales appartenant au second groupe (24,3 %) ont eu tendance à accorder moins d'attention aux activités sociales que les filiales dites 'engagées'. Alors que leur effort global fourni s'avère insuffisant pour assurer l'institution de ces activités, elles affichent le niveau le plus élevé en matière de mise en œuvre de la réponse sociale. Par contre, leurs scores sur les trois autres dimensions de la réponse étant faibles, voir négatifs témoignant de leur incapacité de travailler pour l'intérêt de la société tunisienne. Il s'agit des filiales 'initiées'.

Les filiales faisant partie du troisième groupe (10,4%) sont moins engagées que d'autres quelle que soit l'activité de réponse sociale. Elles se caractérisent notamment par des scores négatifs sur les facteurs de la réponse. Elles sont considérées complètement incapables de fournir l'effort nécessaire, que ce soit au plan du bien-être, ou encore sur le plan social ou environnemental. Ce résultat obtenu se manifeste par un engagement social soit absent, soit insuffisant dans le travail et par la présence de limites ou par une trop forte rigidité. Ces filiales sont définies comme 'retirées'.

Les filiales appartenant au dernier groupe (9,2%) sont dites 'incongrues'. Il est clair que, si nous nous référons aux résultats obtenus sur les mesures des activités sociales, elles sont plus impliquées que les filiales dites 'retirées' au niveau de l'analyse, la formulation et le contrôle et surtout de l'établissement de la mission sociale et bien moins dominantes que les filiales engagées. Ces filiales sont par ailleurs les plus conscientes de leurs responsabilités envers la société tunisienne et leur résultat le plus significatif correspond au fait d'être plus souvent volontiers engagées en faveur de cette société. En effet, si nous observons les scores obtenus par ces filiales au niveau des mesures de l'analyse et la formulation, nous nous apercevons qu'elles fournissent un effort modéré. Par ailleurs, les activités de mise en œuvre et de contrôle qu'elles entreprennent ont moins de réussite que pour les filiales dites 'engagées'.

Jusqu'à présent nous n'avons pas utilisé les variables externes au cours de notre démarche suivie. Or ces variables servent à évaluer la validité de groupes de filiales, c'est-à-dire faire la comparaison entre leurs profils. Il apparaît en conséquence que le recours à l'étape de validation ne peut être qu'un moyen de parvenir à porter un jugement sur la pertinence de la classification obtenue.

Nous en sommes donc venus à la dernière analyse qui tient compte d'un autre ensemble de variables portant seulement sur certaines caractéristiques particulières. Ces caractéristiques comprennent le nombre d'employés, la part de marché et le comportement pro-actif des filiales. Le tableau suivant comprend une comparaison partielle qui illustre certaines des différences entre les profils de groupes de filiales.

Tableau 5. Comparaison des profils de groupes de filiales sur les variables externes

Variables externes	Profils	Moyenne (Écart type)	Ratios F	Signification
Attitude pro-active	1	3,13 (0,88)	7,37	0,000
	2	2,85 (0,77)		
	3	2,31 (1,19)		
	4	2,69 (0,87)		
Part de marché	1	17,73 (22,65)	6,01	0,001
	2	8,4 (15,81)		
	3	3,08 (9,6)		
	4	12,65 (16,62)		
Nombre d'employés	1	163,04 (312,23)	1,07	0,362
	2	990,34 (6387,61)		
	3	111,62 (105,77)		
	4	184,24 (256,91)		

Ce tableau fait ressortir en premier lieu une différence statistiquement significative entre les quatre profils de filiales, du point de vue de l'attitude pro-active. Plus particulièrement, le profil 1 comporte la proportion la plus élevée de filiales impliquées dans l'adoption de cette attitude. Pas étonnant donc qu'elles jouent un rôle largement positif dans l'engagement social. Par ailleurs, il semble que ces filiales sont les détenteurs de bonnes parts de marché. À peu près, à partir de ce tableau, elles ont acquis en moyenne des parts de marché tunisien en volume de l'ordre de 18% (le seuil de signification de $p < 0,05$ a été atteint). La comparaison de ces profils montre aussi que la taille de la filiale n'est pas en relation avec le niveau d'engagement social. Sur cette base, il n'existe pas de différence significative entre les quatre profils pour ce qui est du nombre d'employés.

4. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES

La présente étude a également fait ressortir quatre groupes de filiales : un groupe engagé et trois groupes non engagés dans la réponse sociale (les filiales incongrues, initiées et retirées). Le premier groupe a investi beaucoup pour avoir une interaction avec les parties prenantes étrangères, et donc pour faire face à leurs demandes. En conséquence, il a éprouvé un succès en matière de réponse sociale. Par contre, les autres groupes n'ont pas exercé un contrôle sur leur environnement social. Aussi, ils n'ont pas démontré une efficacité accrue dans le reste des activités sociales, à savoir l'établissement de la mission sociale, la formulation, la mise en œuvre et le contrôle de la réponse sociale. L'une des façons dont se manifeste ce phénomène se trouve être dans leur incapacité partielle/totale à assurer le bien

être de ces parties prenantes. En effet, ces groupes de filiales qui n'ont pas perdu ni temps ni énergie en faisant face à leurs demandes ont connu peu ou pas de réussite. Il y a au moins deux manières d'augmenter l'investissement de temps et d'effort dans une telle situation : l'orientation d'apprentissage et l'orientation de performance (Coad, 1996).

Compte tenu de ces critères, les filiales en question peuvent à leur tour être subdivisées en deux sous-groupes : celles qui sont 'bonnes' et celles qui sont impuissantes. Les 'bonnes' filiales qui, malgré le fait qu'elles n'ont pas d'expérience en matière sociale et sont désavantagées, sont motivées par le désir d'apprendre diverses choses. Toutefois pour réussir elles ont besoin de beaucoup d'énergie. Ces filiales connaissent plusieurs difficultés. Mais avec beaucoup de travail, elles arrivent à les surmonter. Dans les situations d'apprentissage formel, les bons employés sont privilégiés car ils sont considérés comme des actifs recherchés. Ces employés ont généralement plus de chances de réussir s'ils possèdent les qualités suivantes : confiance en soi, persévérance pour atteindre un objectif et orientation marquée vers l'amélioration des capacités (Dweck et Leggett, 1988 ; Coad, 1996).

Les filiales impuissantes qui ont tendance à se montrer moins favorables à ce genre d'approche se concentrent sur le but de performance et pour lequel elles peuvent aussi bénéficier de bons résultats. Contrairement aux précédentes, ces filiales ne pensent pas toujours à profiter pleinement des opportunités qui s'offrent à elles. Enfin, elles ne s'engagent pas à développer leurs capacités, mais à travailler de longues heures pour réaliser avec succès leurs activités (Dweck et Leggett, 1988 ; Coad, 1996).

CONCLUSION

Dans la présente étude, l'élaboration d'une classification des filiales implantées en Tunisie a permis d'apporter des réponses claires et précises aux questions de recherches visées. En premier lieu, cette classification a identifié quatre profils de filiales en matière de réponse sociale. Ce résultat constitue donc notre première contribution. Ce qui est encore plus remarquable, c'est que notre étude a pu vérifier la pertinence de la classification retenue. En effet, au moyen de l'analyse de la variance ANOVAs, elle a déterminé certaines variables qui semblent associées au niveau d'engagement social de ces filiales, notamment le comportement pro-actif et la part de marché. C'est sans doute ce dernier résultat qui représente la plus importante contribution car aucune étude en ce sens n'a jusqu'à présent utilisé cette méthode pour tester la validité des classes retenues.

Toutefois, comme dans le cas de la plupart des travaux de recherche empiriques, cette étude présente certaines limites dont il faut tenir compte et ouvre de nouvelles voies de recherche. L'engagement social est la résultante d'une variété de facteurs organisationnels, sectoriels et environnementaux (ceci a été remarqué lors d'un examen de la revue de la littérature). Il n'existe donc pas de facteur unique déterminant cet engagement, même si certaines variables peuvent peser plus que d'autres et affecter le type de groupes de filiales envisagé ; engagé, retiré, initié ou incongru notamment. Comprendre le niveau d'engagement social des filiales étrangères implique de la part de futurs chercheurs une analyse de ces différents facteurs (et bien sûr, via une approche intégrative) car à travers cette étude, notre effort a été placé sur la prise en compte de trois variables organisationnelles seulement.

Dans notre étude, le niveau d'engagement des filiales étrangères a été observé à un moment donné. La piste de recherche que nous proposons aux futurs auteurs consiste donc à étudier l'évolution du niveau d'engagement social à travers les différents groupes de filiales. Pour atteindre l'objectif visé, il sera peut-être nécessaire d'envisager une succession d'enquêtes en coupe transversale menée chaque année auprès d'un échantillon qui varie dans le temps. En effet, par cette démarche importante, ces auteurs peuvent facilement suivre d'une année sur l'autre l'ensemble des filiales, et établir ainsi un suivi de pseudo-groupes.

RÉFÉRENCES

Ackerman, R. W. (1973), How companies respond to social demands, *Harvard Business Review*, 51: 4, 88-98.

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

Alter, R. (1994), Foreign investment: Engine for employment? *the OECD Observer*, 190, 4-9.

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.

Arcelus, 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.

Borchani Maktouf, M. (2010), Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France, *Revue de l'organisation responsable*, 5: 2, 39-58.

Crilly, D., S. C. Schneider et M. Zollo (2008), Psychological antecedents to socially responsible behavior, *European Management Review*, 5: 3, 175-190.

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.

Frederick, W. C (1994), From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought, *Business and Society*, 33: 2, 150-164.

Ghannadian F. F. et V. E. Johnson (2007), Socially responsible investing: Attitudes and behaviors of mid level managers, *International Journal of Business and Society*, 8: 1, 57-63.

Ghoshal, S. et C. Bartlett (1988), Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational companies, *Journal of International Business Studies*, 19, 365-388.

Gulbrandsen, L. H. et A. Moe (2005), Oil company CSR collaboration in 'new' petro-states, *Journal of Corporate Citizenship*, 20, 52-64.

Gilley, K. M., Ch. J. Robertson et T. C. Mazur (2010), The bottom-line benefits of ethics code commitment, *Business Horizons*, 53, 31-37.

Heleiner, G. K. (1975), The role of multinational corporations in the less developed countries trade in technology, *World development*, 3: 4, 161-190.

Hosmer, L. T. (1994), Strategic Planning as if Ethics Mattered, *Strategic Management Journal*, 15, 17-34.

Kolk, A. et J. Pinkse (2008), A perspective on multinational enterprises and climate change. Learning from an 'inconvenient truth? *Journal of International Business Studies*, 39: 8, 1359-1378.

Kolk, A. et R. Van Tulder (2010), International business, corporate social responsibility and sustainable development, *International Business Review*, 19: 2, 119-125.

London, T. et S. L. Hart (2004), Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model, *Journal of international Business Studies*, 35, 350-370.

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

McKeon, H., K. Johnston et C. Henry (2004), Multinational companies as a source of entrepreneurial learning: examples from the IT sector in Ireland, *Education and Training*, 46: (8/9), 433-443.

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.

Naor, J. (1982), A New Approach to Multinational Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 1: 3, 219-225.

Rapkin, B. D. et D. A. Luke (1993), Cluster analysis in community research: Epistemology and practice, *American Journal of Community Research*, 21, 247-277.

Randinelli, D. A. et M. A. Berry (2000), Environmental citizenship in multinational corporations: Social Responsibility and sustainable development, *European Management Journal*, 18: 1, 70- 84.

Roussel P., F. Durrieu, E. Campoy, A. El Akremi (2002), *Méthodes d'équations structurelles: recherches et application en gestion*, Paris: Economica

Vachon, M., D. Beaulieu-Prévost, A. Ouellette et M. Achille (2005), Analyse de classification hiérarchique et qualité de vie, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 1:1, 25-30.

Walker, R. (2006), International corporate compliance programmes, *International Journal of Disclosure and Governance*, 3: 1, 70-81.

Wilson, L. J. (1990), Corporate issues management: An international view, *Public Relations Review*, 16: 1, 40-51.

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

Annexe. L'échelle de mesure de la réponse sociale

Les dimensions	Les items
L'établissement de la mission sociale	<p>1- Formuler une déclaration d'intentions pour sauvegarder le bien-être de la société.</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 sauvegarder le bien être de la société.</p> <p>4- Déterminer les niveaux hiérarchiques qui joueront un rôle dans l'accomplissement des obligations de la société (M et E).</p> <p>5- Déterminer le type d'intérêts de ses parties prenantes (E).</p>
L'analyse de l'environnement des parties prenantes	<p>6- Déterminer le degré de coopération et/ou de menace des parties prenantes (E).</p> <p>7- Consulter des publications pour identifier de nouveaux besoins émanant de son entourage.</p> <p>8- Analyser l'impact (présent et futur) des demandes des parties prenantes sur l'entreprise (E).</p> <p>9- Mettre les demandes des parties prenantes par ordre de priorité.</p> <p>10- Estimer la probabilité d'apparition de nouvelles demandes émanant de l'environnement des parties prenantes (E).</p>

La formulation de la réponse sociale

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 (E).

12- Répondre d'une manière appropriée aux demandes émanant de différentes parties prenantes.

13- Préciser le contenu, les moyens nécessaires, la durée et la personne responsable de la réalisation des objectifs sociaux.

14- Établir les normes de la performance à atteindre (niveaux de bruit, pollution, embauche des minorités, etc.) (E).

15- Proposer des projets de formation pour le personnel impliqué dans le maintien du bien être de la société.

16- Définir les systèmes d'évaluation et de compensation pour le personnel qui participera à l'implantation des plans sociaux (M).

La mise en œuvre de la réponse sociale

17- Former des équipes de travail interdisciplinaires pour identifier des demandes sociales et rechercher des réponses à ces demandes.

18- Sélectionner un personnel qualifié pour la mise en œuvre des plans sociaux (E).

19- Désigner un personnel qui entrera en contact direct avec les parties prenantes.

20- Attribuer au manager un rôle central dans l'implantation des plans sociaux.

21- Impliquer des membres de l'entreprise dans le maintien

Le contrôle de la réponse sociale et ses résultats

du bien-être de la société (E).

22- Communiquer à tous les membres de l'organisation les objectifs et les plans sociaux.

23- Exiger des rapports du manager pour que le personnel connaisse sa contribution dans la réponse sociale.

24- Évaluer la performance du personnel dans les activités de réponse sociale.

25- Évaluer l'impact des comportements des fournisseurs sur la réponse sociale.

26- Connaître l'opinion des autres parties prenantes sur la réponse sociale.

27- Contrôler le budget social (E).

28- Évaluer l'impact de nouveaux produits sur la société (E).

(M) : Items modifiés
(E) : Items éliminés