



## **LES DETERMINANTS DE LA STRATEGIE SOCIETALE DES MULTINATIONALES : ETUDE EXPLORATOIRE DES ENTREPRISES ETRANGERES EN FRANCE**

**Manel Borchani, Doctorante**

Université Paris IX – Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75116 Paris  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax  
BP. 1088- 3018 Sfax- Tunisie  
E-mail : manelborchani@voila.fr

### **Résumé :**

Cet article présente une étude exploratoire des déterminants de la stratégie sociétale des entreprises étrangères implantées en France. Cette stratégie est identifiée comme une réponse aux pressions et attentes des parties prenantes telles que les actionnaires, les salariés, le gouvernement, les consommateurs... Elle traduit la responsabilité sociale de l'entreprise avec toutes ses composantes : économique, légale, éthique et discrétionnaire (Carroll, 1979). Cette stratégie qui se base sur les trois piliers à savoir l'économique, le social et l'environnemental peut constituer la contribution de l'entreprise au développement durable.

Plus précisément, nous proposons un modèle contingent intégrant, d'une part, les composantes de la stratégie sociétale, et d'autre part, les facteurs qui peuvent l'influencer et relevant de trois champs théoriques complémentaires qui sont la théorie institutionnelle (Powell & DiMaggio, 1983, 1991), la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salanick, 1978) et celle du choix stratégique (Child, 1972, 1997). Les déterminants de la stratégie sociétale de l'entreprise comportent ainsi trois catégories de variables : institutionnelles, organisationnelles et managériales.

### **Mots clés :**

Stratégie sociétale, théorie institutionnelle, théorie de la dépendance des ressources, théorie du choix stratégique, firmes multinationales.

# **LES DETERMINANTS DE LA STRATEGIE SOCIETALE DES MULTINATIONALES : ETUDE EXPLORATOIRE DES ENTREPRISES ETRANGERES EN FRANCE**

## **1. INTRODUCTION**

Panapanaan & al. (2003, p. 138) avancent que la globalisation est le motif le plus commun dans la poursuite de la responsabilité sociale des entreprises. Aujourd'hui, les firmes multinationales et surtout celles qui opèrent dans les pays sous développés sont souvent questionnées sur leurs politiques globales en matière de responsabilité sociale. Par exemple, les médias et les organismes non gouvernementales (ONG) sont très actifs dans le questionnement et l'examen des activités des multinationales particulièrement en ce qui concerne le travail des enfants, le travail forcé, la violation des droits de l'Homme, la corruption, etc. Ces auteurs affirment aussi que « depuis que la globalisation promouvait le libre échange et le mouvement des fournisseurs et des producteurs à travers le globe, elle mène le défi des entreprises de se comporter d'une manière éthique et socialement responsable en adoptant des politiques de responsabilité sociale et des stratégies managériales ».

L'objectif de cet article est de présenter un modèle explicatif de la responsabilité sociale des entreprises à travers la stratégie sociétale des entreprises étrangères installées en France. L'intérêt de cette approche est de présenter un modèle contingent intégrant la stratégie sociétale de l'entreprise et les facteurs qui peuvent l'influencer caractérisant trois niveaux différents d'analyse : l'environnement institutionnel, l'organisation et les dirigeants.

L'article comportera deux parties. La première partie présentera la problématique et les théories explicatives fondant les trois niveaux d'analyse des déterminants de la stratégie sociétale. La deuxième partie est relative à l'analyse des entretiens effectués avec des filiales étrangères et à la construction d'un modèle contingent.

## **2. PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE**

Notre recherche a pour problématique d'étudier la stratégie sociétale des filiales étrangères implantées en France ainsi que ses déterminants. En d'autres termes, nous allons chercher les facteurs ou les variables qui vont influencer la stratégie mise en œuvre afin de répondre aux pressions de la société civile.

Nos questions de recherche sont donc les suivantes : (1) quelles sont les composantes de la stratégie sociétale des entreprises étrangères ? et (2) quelles sont les variables qui déterminent cette stratégie ?

Nous avons adopté la notion de stratégie sociétale pour désigner toute stratégie déployée par l'entreprise pour répondre aux attentes et demandes des parties prenantes portant sur les aspects économiques, sociaux et/ou environnementaux. La stratégie sociétale regroupe les actions et les décisions managériales qui traduisent la responsabilité sociale de l'entreprise avec toutes ses composantes : économique, légale, éthique et discrétionnaire (Carroll, 1979). Cette stratégie qui se base sur le « *triple bottom line* » à savoir l'économie, le social et l'environnement peut constituer la contribution de l'entreprise au développement durable.

Un examen de la littérature nous a conduit à retenir trois champs théoriques : la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie du choix stratégique.

## **2.1. LA THEORIE INSTITUTIONNELLE**

Pour la théorie institutionnelle, l'environnement n'est pas seulement technique mais aussi institutionnel. Scott & Meyer (1991, p. 123) proposent que l'environnement institutionnel soit caractérisé par des règles et des exigences auxquelles l'organisation doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de l'environnement. Ces exigences proviennent des agences réglementaires autorisées par le gouvernement, les associations professionnelles et commerciales et les systèmes de croyances. La théorie institutionnelle reconnaît donc la base sociale et culturelle de l'influence externe sur les organisations. Ainsi, les valeurs et les normes externes à l'organisation jouent un rôle important dans la détermination de ses propres valeurs. Cette théorie stipule que les organisations se conforment à ses normes non seulement pour des raisons d'efficacité mais aussi pour augmenter leur légitimité, leurs ressources et leurs capacités de survivre (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1991). Elles deviennent donc optimales dans le sens où elles réduisent le risque de mortalité (Baum & Oliver, 1991).

Hinnings & Greenwood (1988, cité par Kondra & Hinings, 1998, p. 744) avancent que les normes institutionnelles concernent le domaine approprié des opérations, les principes d'organisation et les critères d'évaluation. La conformité aux normes est facilitée par les processus normatifs, coercitifs et mimétiques (DiMaggio & Powell, 1991) et elle peut être pour des raisons pragmatiques ou due à une stase de paradigme (Oliver, 1991). Parsons (1960) a insisté sur le fait que les valeurs de l'organisation doivent être en congruence avec les conventions largement acceptées dans la société si la firme cherche la légitimité de ses

activités. La légitimité a été interprétée comme l'évaluation sociétale des objectifs organisationnels (Dowling & Pfeffer, 1975 ; Pfeffer & Salanick, 1978) ou des moyens déployés pour les atteindre (Berger & al., 1973, cité par Scott, 1991, p. 169) par certains acteurs sociaux qui peuvent conférer une telle légitimité (Meyer & Scott, 1983 ; Galaskiewicz, 1985 ; Baum & Oliver, 1991). Les deux acteurs clés sont les organismes publics de réglementation (Meyer & Scott, 1983 ; Galaskiewicz, 1985 ; Baum & Oliver, 1991 ; Deephouse, 1996) et l'opinion publique (Meyer & Rowan, 1977 ; Meyer & Scott, 1983 ; Galaskiewicz, 1985 ; Elsbach, 1994 ; Deephouse, 1996).

Newman (2000) avance que les dynamiques de changement organisationnel sont différentes pour les institutionnalistes (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1991). Ces derniers suggèrent que les organisations deviennent plus similaires à travers le temps en réponse aux pressions normatives. La théorie institutionnelle considère le changement comme « un processus, relativement continu et convergent, dans lequel les moteurs de changement sont les fortes normes extra organisationnelles au tour desquelles sont construits les buts, les structures et les processus des organisations » (Newman, 2000, p. 605). Le contexte institutionnel enveloppe « les règles du jeu », il contraint, contrôle et permet les activités économiques (Jepperson, 1991).

Deephouse (1996) a testé empiriquement la proposition centrale de la théorie institutionnelle à savoir que l'isomorphisme organisationnel augmente la légitimité recherchée par l'organisation. Les résultats ont montré que l'isomorphisme dans la stratégie des banques commerciales en Australie est lié à la légitimité conférée par les organismes de régulations dans le secteur bancaire ainsi que par les médias. En effet, les organisations qui se conforment aux stratégies utilisées par ses homologues sont reconnues par les organismes de réglementation et l'opinion publique comme étant plus légitimes que celles qui dévient du comportement normal.

En conclusion, les institutionnalistes suggèrent qu'un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels existent à l'extérieur des firmes et qui influencent leur structure et la manière d'être gérées (Meyer & Rowan, 1977 ; Zuker, 1983). Les organisations qui répondent aux pressions institutionnelles ont vraisemblablement plus de possibilité de se procurer des ressources rares et ont une chance de survie plus grande que les autres organisations qui ne le font pas (D'Aunno & al. 1991 ; DiMaggio & Powell, 1991).

## 2.2. LA THEORIE DE LA DEPENDANCE DES RESSOURCES

Développée initialement par Pfeffer & Salanick en 1978 dans leur ouvrage intitulé « *The external control of organizations* », cette théorie insiste sur le fait que pour comprendre le comportement organisationnel, on doit comprendre comment les organisations se relient aux autres acteurs sociaux existant dans leur environnement. Ainsi, l'argument de base de cette théorie est le suivant : analyser les relations interorganisationnelles au sein du réseau peut aider les gestionnaires à comprendre les relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre leur organisation et d'autres acteurs du réseau (Hatch, 2000, p. 93).

Jawahar & McLaughlin (2001, p. 401) voient que la théorie de la dépendance des ressources peut être utilisée pour expliquer l'importance relative des groupes primaires des stakeholders pour l'organisation. Pour cette théorie, l'organisation est conceptualisée comme étant dépendante des ressources existantes dans son environnement pour sa survie. Le degré de dépendance qui caractérise l'organisation dépend de l'importance des ressources, du monopole de contrôle et de la discrétion d'allocation de ces ressources que possèdent les organisations externes et les stakeholders (Pfeffer & Salanick, 1978 ; Mitchell & al., 1997 ; Frooman, 1999). A cet égard, la théorie de la dépendance des ressources indique que « les organisations doivent atteindre les demandes de ceux qui, dans leur environnement, fournissent les ressources nécessaires et importantes à leur survie...les organisations doivent répondre plus aux demandes de ces groupes et organisations dans l'environnement qui contrôlent les ressources critiques » (Pfeffer, 1982, p. 193, cité par Jawahar & McLaughlin, 2001, p. 401). Les organisations obéissent aux demandes des autres acteurs où elles agissent afin de gérer les dépendances qui créent des contraintes pour l'action organisationnelle (Pfeffer & Salanick, 1978, p. 257). Ces contraintes peuvent être des réalités physiques, de l'influence sociale, l'information et les capacités cognitives aussi bien les préférences personnelles des dirigeants (Rojot, 2003, p. 394).

A cause de la dépendance des ressources, les managers n'ont pas un large choix stratégique, comme l'ont proposé Andrews (1971) et Child (1972), et ils doivent prendre des décisions stratégiques en respectant des contraintes (Pfeffer & Salanick, 1978). Ces choix stratégiques ont pour but, plus ou moins, de gérer les dépendances externes pour garantir la survie de l'organisation et sécuriser, si c'est possible, plus d'indépendance et de liberté vis-à-vis les contraintes externes (Oliver, 1991). En d'autres termes, la pérennité des organisations dépend de leur aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à leur survie. Cette théorie insiste sur l'interface organisation – environnement, par la possibilité offerte aux dirigeants

d'interpréter, de canaliser et d'organiser les informations émanant de leur environnement. Par leurs actions, les organisations sont capables de déterminer plutôt que de subir les contraintes externes auxquelles elles sont confrontées. La théorie de la dépendance des ressources, mettant en évidence le rôle discrétionnaire des dirigeants, stipule que les firmes utilisent différentes stratégies qui varient de se conformer aux demandes sociales à les éviter afin de réduire la dépendance vis-à-vis l'environnement externe. Une organisation peut gérer ces dépendances externes en changeant la légalité de son environnement à travers les actions politiques (Pfeffer & Salanick, 1978).

En conclusion, la théorie de la dépendance des ressources assume que les décisions managériales sont influencées par les agents internes et externes qui contrôlent les ressources critiques (Pfeffer & Salanick, 1978, p. 258). Cette approche reconnaît donc l'importance des ressources et compétences de l'organisation lors du choix des alternatives stratégiques. En effet, ces dernières ne sont pas liées à l'environnement uniquement mais de plus en plus aux ressources propres de l'entreprise et que les meilleures ressources sont souvent les ressources intangibles telles que la culture et le know-how technologique.

### **2.3. LA THEORIE DU CHOIX STRATEGIQUE**

La perspective du choix stratégique est définie par Child (1997, p. 45) comme étant le processus qui permet aux détenteurs du pouvoir au sein de l'organisation de décider les actions stratégiques, il «pose que les détenteurs du pouvoir dans les organisations possèdent et exercent une latitude décisionnelle quant à la détermination de l'environnement dans lequel l'organisation opérera, aux standards de performance à utiliser et au design structurel à mettre en place. Celui-ci n'est pas donc la résultante obligée de facteurs de contingence mais le produit de décisions managériales vis-à-vis desquelles des éléments tels que les perceptions, valeurs, croyances de décideurs et facteurs d'ordre politique jouent un rôle important » (Desreumaux, 1998, p. 151). Ainsi, les entreprises dont les dirigeants adoptent une orientation proactive vis-à-vis le rôle de l'entreprise dans la société vont choisir d'adopter une structure interne pour gérer les questions sociétales et de mettre en œuvre des activités sociales afin de satisfaire les stakeholders.

La perspective du choix stratégique est introduite par Child (1972, 1997) comme corrective du point de vue soutenant que le design et la structure de l'organisation sont déterminés par les contingences opérationnelles (Child, 1997, p. 43). En effet, les entreprises ont la capacité de (i) sélectionner l'environnement où elles veulent évoluer tel que le choix d'un nouveau secteur d'activité ou d'un nouveau marché et (ii) d'agir sur l'environnement pour le modifier.

Child (1997) propose un modèle dont l'exercice du choix stratégique repose sur un processus décisionnel en trois étapes :

a/ une évaluation de la position de l'entreprise en fonction des caractéristiques de l'environnement (variabilité, complexité et contrainte), des attentes des apporteurs externes de ressources et de l'idéologie des leaders de l'entreprise.

b/ le choix des objectifs suite à l'évaluation de la situation organisationnelle et qui doivent être reflétés dans les actions stratégiques décidées.

c/ le choix de la stratégie adéquate qui mène à une efficacité organisationnelle sous forme d'un niveau de performance générale plus élevé et une efficacité opérationnelle due à une nouvelle structure, technologie, étendue des activités et même des ressources humaines. La performance réalisée devient un input informationnel important pour les décideurs de l'organisation pour la prochaine évaluation de la situation organisationnelle. Ainsi, un processus circulaire et évolutionnaire est établi (Child, 1997, p. 48).

Child (1997, p. 43) avance que le choix stratégique met en exergue le rôle actif des managers qui ont le pouvoir d'influencer les structures de leurs organisations via un processus politique. Cette perspective réoriente l'analyse organisationnelle et stimule un débat sur trois questions clés :

- **Le rôle de l'agence et du choix dans l'analyse organisationnelle** : Les valeurs culturelles et les normes institutionnelles peuvent être internalisées et, agir donc pour contraindre les choix des acteurs sociaux principalement à travers leurs propres interprétations plutôt que de les contraindre comme étant imposées par l'extérieur (Child, 1997, p. 49). Il s'agit en effet d'un déterminisme de l'action lié aux préférences implicites des décideurs, à leurs schémas d'interprétation, au système d'information existant et donc d'un déterminisme issu des structures cognitives des décideurs (Desreumaux, 1998, p. 153). Cette idée de déterminisme de l'action enrichit aux dires de Child (1997) la thèse de choix stratégique qu'il a formulé au début des années 70.
- **La nature de l'environnement organisationnel** : L'approche du choix stratégique ne peut pas faire abstraction de l'environnement. D'une part, l'environnement présente des opportunités et des menaces qui sont des paramètres du choix et, d'autre part, la compréhension de l'environnement par les acteurs organisationnels affecte leur estimation du degré d'autonomie dont ils jouissent pour choisir entre des alternatives éventuelles (Child, 1997, p. 53). L'analyse du choix stratégique reconnaît les aspects proactifs et

réactifs dans la prise de décision organisationnelle vis-à-vis l'environnement tout en mettant en évidence l'enactment de l'environnement (Weick, 1969).

- **La relation entre les agents organisationnels et l'environnement** : Les décideurs au sein de l'organisation se trouvent obligés de répondre à un feedback provenant de leur environnement suite à leur choix afin d'éviter les pénalités institutionnelles ou celles du marché. En outre, ce feedback leur fournit une opportunité d'apprentissage qui donne naissance à d'autres choix. Il s'agit bien d'un processus interactif entre les agents organisationnels et l'environnement et, en effet, entre le choix et les contraintes (Child, 1997, p. 58).

En conclusion, la théorie du choix stratégique est avancée originalement pour contredire le déterminisme environnemental représenté par des approches contemporaines notamment la perspective des contingences stratégiques (Donaldson, 1985, 1995), l'approche écologique (Hannan & Freeman, 1989) et la perspective institutionnelle (Powell & DiMaggio, 1983, 1991). Toutes ces approches envisagent que les conditions environnementales déterminent les caractéristiques de l'organisation; ainsi, elles « accentuent la sélection environnementale plutôt que la sélection de l'environnement » (Child, 1997, p. 45).

#### **2.4. LA COMPLEMENTARITE ENTRE LA THEORIE INSTITUTIONNELLE ET LA THEORIE DU CHOIX STRATEGIQUE**

Judge & Zeithaml (1992) affirment que la théorie institutionnelle et la théorie du choix stratégique possèdent toutes les deux des assomptions théoriques différentes mais que les auteurs de chaque théorie se dirigent les uns vers les autres : les études empiriques récentes s'inscrivant dans le cadre institutionnel montrent que les organisations ne s'adaptent pas passivement à leur environnement (Kurke, 1987 ; Powell, 1987 ; Covaleski & Dirsmith, 1988..., cités par Judge & Zeithaml, 1992, p. 770). De la même façon, les auteurs de la théorie du choix stratégique reconnaissent les aspects institutionnels dans le processus de prise de décision stratégique (Huff, 1982 ; Fredrickson & Iaquinto, 1989 ; Hitt & Tyler, 1991, cités par Judge & Zeithaml, 1992, p. 770). Par conséquent, Judge & Zeithaml (1992, p. 771) estiment que ces deux perspectives offrent une vision complémentaire du processus de prise de décision à l'instar de Hrebiniak & Joyce (1985) qui avancent que l'étude de l'interaction entre les perspectives déterministes et non déterministes permet de comprendre le comportement organisationnel. Ainsi, à partir de leur étude, Judge & Zeithaml (1992, pp. 786-787) concluent que le cadre institutionnel et celui du choix stratégique semblent être utiles pour expliquer l'implication du directoire dans le processus de décision stratégique : dans ce

contexte, les chercheurs peuvent considérer l'implication du directoire comme étant une réponse institutionnelle ou une adaptation stratégique aux pressions externes. En effet, la théorie institutionnelle suggère que les organisations résistent aux pressions externes dans la limite tolérée par les traditions de la firme et/ou le contexte organisationnel ; alors que la théorie du choix stratégique suggère que les organisations s'adaptent aux pressions dans la mesure où les acteurs organisationnels perçoivent correctement et gèrent les changements nécessaires.

## **2.5. LA COMPLEMENTARITE ENTRE LA THEORIE DE LA DEPENDANCE DES RESSOURCES ET LA THEORIE DU CHOIX STRATEGIQUE**

Child (1972, cité par Pfeffer & Salanick, 1978, p. 245) évoque que différentes formes de déterminisme technologique et environnemental placent des contraintes sur l'organisation. Le rôle de l'administrateur peut être ignoré dès lors que le design de l'organisation et ses activités sont dictés par ces contraintes. Cependant, les études qui ont examiné la variance de la performance organisationnelle, affirment que cette variance est attribuable aux administrateurs. Le déterminisme absolu semble inapproprié et le changement au niveau des activités et de la performance de l'organisation est associé aux administrateurs.

Pfeffer & Salanick (1978, p. 247) avancent que l'insistance de Child (1972) sur le choix stratégique réintroduit l'importance du contrôle et du pouvoir dans l'analyse des organisations. Il est possible que les variations stratégiques qui résultent du choix aient seulement des effets à court terme et que sur les longues périodes, le déterminisme environnemental peut prédire la relation entre l'organisation et l'environnement. Ces auteurs précisent que malgré que cette possibilité mérite l'exploration, il est évident que les décisions organisationnelles diffèrent dépendamment de ce qui contrôle l'organisation.

Pfeffer & Salanick (1978, p. 245) affirment que : « malgré que nous soyons sympathiques avec l'avis que l'environnement contraint le design de l'organisation et ses activités –en réalité, c'est l'un des points que nous avons essayé de mettre en évidence à travers ce livre– nous croyons qu'une compréhension plus sophistiquées et complexe du processus est requise. Il existe une évidence empirique que les administrateurs organisationnels peuvent affecter les décisions particulièrement pour servir leurs bénéfices ». Ces auteurs ajoutent qu'une perspective plus réaliste de l'action organisationnelle reconnaît que les acteurs décident des activités organisationnelles sous des contraintes qui limitent leurs discrétions.

En guise de conclusion, les développements qui précèdent indiquent qu'il existe une complémentarité entre la théorie du choix stratégique et les théories institutionnelle et la

dépendance des ressources pour bien comprendre le processus de prise de décision stratégique au niveau de l'organisation. Dans ce sens, nous allons adopter les trois théories ensemble pour expliquer la stratégie sociétale des entreprises étrangères en France.

### **3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Notre travail consiste à mener une étude exploratoire à partir d'un échantillon réduit d'entreprises étrangères en France. Persais (2002, p. 16) précise que « ce type d'étude est utile dans deux cas particuliers : d'une part, l'exploration d'un problème vague en vue de formuler des hypothèses plus précises pour une recherche ultérieure, d'autre part, la compréhension d'un phénomène et son analyse en profondeur ». Notre recherche s'inscrit dans le premier cas de figure. Il s'agit de préciser les composantes de la stratégie sociétale et d'établir les relations entre la cette stratégie et ses déterminants sous forme d'hypothèses afin de construire un modèle contingent.

Thiétart & coll. (2003, p. 353) avancent que « le chercheur peut adopter une méthode qualitative/déductive pour établir les relations entre variables à partir des résultats de recherches antérieures (littérature). Les relations ainsi établies peuvent aussi être complétées par d'autres relations, issues cette fois de premières observations sur le terrain. Ainsi, avant de tester un modèle construit à priori, il est recommandé au chercheur de conduire quelques entretiens ou de collecter quelques informations qui lui permettront de mettre en évidence d'autres relations que celles issues de la littérature ».

#### **3.1. LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON**

Dans notre recherche, nous nous intéressons aux filiales étrangères implantées en France. Le choix de ces entreprises se justifie par le fait que le contexte de la globalisation est différent du contexte national. D'une part, quand elles opèrent dans un marché étranger, les entreprises souffrent d'un manque de légitimité de leurs actions par rapport aux entreprises locales (Zaheer, 1995). D'autre part, les organismes internationaux (OIT, OMC, OCDE...) ainsi que les normes de certification (SA 8000, AA 1000...) et de labellisation sociale (ISO 9000, ISO 14001...) marquent la volonté de sortir du niveau du discours pour inciter réellement les entreprises à mettre en œuvre les stratégies « socialement responsables ». En outre, les attentes du public sont plus contraignantes pour les firmes multinationales qui doivent employer leurs pouvoirs et richesses pour améliorer les conditions de vie dans les pays d'accueil. Elles doivent, toutefois, être attentives aux implications de leurs actions, appliquer des normes éthiques fondamentales sans rigidité et faire preuve de créativité managériale. En effet, se conformer aux valeurs locales ou exporter celles domestiques lors de l'élaboration

d'une stratégie sociétale sont deux solutions erronées face aux différences culturelles (Donaldson & Dunfee, 1999).

Dans cette phase, nous avons contacté plusieurs responsables du département environnement ou développement durable ou bien ceux du département communication et relations externes de quelques filiales étrangères implantées en France par courrier postal et électronique. Nous avons été acceptés par cinq entreprises : Atofina, Shell, Philips, Kodak Pathé et Ahlstrom. Ces entreprises de nationalité différente appartiennent toutes au secteur industriel en exerçant toutefois des activités variées.

### **3.2. LA COLLECTE DES DONNEES**

Dans notre enquête, nous avons recouru à l'entretien individuel et plus précisément à l'entretien semi-directif. D'après Thiétart & coll. (2003, p. 235), dans ce type d'entretien le chercheur recourt à un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis et qui reste à compléter en cours de l'entretien à l'aide d'autres questions. Ainsi, «l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée » (Wacheux, 1996, p. 204).

Les entretiens réalisés avec les responsables des entreprises constituent notre source primaire de données. La durée de l'entretien est de 30 à 90 minutes au cours duquel les responsables ont répondu à des questions ouvertes relatives à leurs stratégies sociétales et aux facteurs qui les déterminent. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement transcrits. Cependant, les informations qui manquaient dans les entretiens ont été complétées par les rapports annuels et les sites Internet des entreprises étrangères interviewées.

## **4. PRECISION DES VARIABLES ET PROPOSITION D'UN MODELE CONTINGENT**

L'analyse manuelle des entretiens a permis en premier temps de décrire la stratégie sociétale des entreprises qui constitue la variable dépendante du modèle contingent décrit dans ce qui suit. En deuxième temps, les entretiens nous ont permis de savoir dans quelle mesure les facteurs évoqués dans la littérature influencent la stratégie sociétale des cinq filiales étrangères interviewées. Ces facteurs regroupent les variables indépendantes du modèle.

### **4.1. LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE DEPENDANTE : LA STRATEGIE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE**

Nous basant sur les éléments stipulés par le projet «Qualità della responsabilità eticosociale d'impresa » (Q-RES) qui signifie «qualité de la responsabilité éthico sociale de l'entreprise », le modèle qui vise à équiper les entreprises italiennes des outils nécessaires au développement

de leur responsabilité sociale et à la gestion des relations avec les parties prenantes, nous avons défini les éléments clés de la stratégie sociétale des entreprises. Cinq éléments ont ainsi été abordés :

- a La vision sociétale de l'entreprise
- b Le code de conduite et de valeurs de l'entreprise
- c La formation sociétale des collaborateurs
- d La structure d'application et de contrôle de la stratégie sociétale
- e Le reporting social

Nous en présentons ci-après les principaux éléments évoqués dans les entretiens :

a) **La vision sociétale de l'entreprise** traduit la vision de la firme et sa conception de la responsabilité sociale vis-à-vis ses stakeholders et son environnement naturel et donc de sa stratégie sociétale.

*La définition de la responsabilité sociale des entreprises* : La définition de la responsabilité sociale varie d'une entreprise à l'autre en fonction de la nature de ses activités mais aussi du poste qu'occupe le responsable interviewé au sein de cette entreprise : la responsabilité sociale c'est justement la prise en compte des stakeholders et le fait de trouver le bon équilibre dans les relations avec eux (Atofina), c'est l'obligation de conformité par rapport aux législations locales (Ahlstrom), c'est le fait d'être une société citoyenne, d'être économiquement responsable mais aussi environnementalement et socialement responsable, ça serait une société qui assume pleinement son rôle au sein de la société (Shell).

Pour Philips, l'entreprise a une vocation économique mais que ceci ne s'arrête pas là...on ne peut pas dissocier l'économique du social : l'aspect social c'est l'aspect humain et l'aspect humain est un tel déterminant des résultats de l'entreprise... Enfin, Kodak Pathé affirme que concrètement elle a la responsabilité de s'assurer que ses produits ne présentent aucun risque que se soit pour l'Homme ou pour l'Environnement et que tout au long du processus de la conception et de la fabrication du produit, on a intégré la nécessité de conformité des règles, des normes, des standards ou des attentes.

Nous notons que les responsables des entreprises ont bien spécifié la responsabilité économique, légale, sociale et environnementale. Selon le modèle de Waddock & Cochran (1985), les dimensions de la responsabilité sociale sont économique, légale, éthique et discrétionnaire à l'instar de la classification originale de Carroll (1979). Ainsi, la notion de responsabilité éthique et discrétionnaire était absente. Mais, il faut bien noter que les entreprises reconnaissent leur responsabilité sociale, qu'elles doivent prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes et qu'elles doivent jouer un rôle social dans la société.

*Les motifs de l'adoption d'une stratégie sociétale* : l'ensemble des entreprises reconnaît l'obligation d'avoir une stratégie sociétale cohérente même si leurs motivations sont différentes. Dans ce qui suit, nous avons résumé les raisons pour lesquelles ces cinq firmes ont déployé une stratégie sociétale : il s'agit d'une question de vie et de légitimité pour l'entreprise (Atofina), l'entreprise économique joue un rôle également social et qu'il y a évidemment la nécessité de l'identifier et de le comprendre (Philips), ou c'est la perspective d'être cotée en bourse et de se vouloir une entreprise performante qui est derrière la stratégie sociétale (Ahlstrom).

Pour Shell, le directeur du département Communication et Relations Extérieures avance que : « nous sommes dans un secteur qui est à la base du développement et nous avons compris le poids de l'opinion publique, les attentes de l'opinion publique en direct ou via des contre-pouvoirs comme les ONG, les médias, etc. Ainsi, il n'y avait pas que les autorités de tutelle et le marché financier qui comptaient... ».

Selon Kodak Pathé, c'est une stratégie qui peut permettre d'identifier les objectifs à atteindre dans le futur, mais également une stratégie qui permet de définir les priorités, les moyens et ressources. Il existe une stratégie générale basée sur une politique et une organisation de façon à ce qu'après les managers pourront la décliner au niveau local en utilisant les leviers du groupe.

Par conséquent, les entreprises déploient une stratégie sociétale cohérente afin de concrétiser leurs visions, valeurs, objectifs et préciser le rôle social à jouer dans la société et ceci en quête de la pérennité de leurs activités, leur durabilité et légitimité sociale. La recherche de la performance et de l'excellence peut aussi être une raison fondamentale pour suivre une stratégie sociétale très orientée. Cet ensemble de raisons constitue des facteurs spécifiques aux entreprises elles-mêmes appelés par Pettigrew (1987, cité par Tsai & Child, 1997, p. 4) par le contexte interne « *inner context* » qui inclut l'attitude des entreprises et leurs croyances. D'autres facteurs externes peuvent jouer un rôle important dans l'orientation stratégique des entreprises. Dans notre étude, il s'agit du secteur d'activité tel est le cas de la société Shell dont la nature de ses produits a imposé les orientations d'une stratégie qui doit être en ligne avec la pratique du développement. Le poids des parties prenantes à savoir la pression de l'opinion publique via les médias ou les groupes d'intérêt tels que les ONG ou encore les demandes des actionnaires et des agences de notation sociale détermine en quelque sorte le contenu d'une stratégie sociétale. Pettigrew (1987, cité par Tsai & Child, 1997, p. 4) regroupe ses éléments sous la notion de contexte externe « *outer context* ».

b) **Le code de conduite et valeurs de l'entreprise** désigne le document qui décrit la vision, les valeurs fondamentales et les principes pour la plupart des entreprises (respect de droit, respect de la personne humaine, respect de l'environnement, partenariat avec les clients et les fournisseurs, principes de loyauté et d'intégrité). A titre d'exemple, nous retrouvons le code de conduite que possède Shell depuis 1976, la charte baptisée « santé, sécurité, environnement » chez Kodak Pathé et les « Principes d'Atofina » en 2000.

c) **La formation sociétale des collaborateurs** qui signifie que l'entreprise peut mettre en place un programme ou des procédures afin que ses collaborateurs adhèrent aux valeurs de l'entreprise, à sa vision de responsabilité sociale, ou encore les faire participer à des activités sociales et à la conception ou à l'application de la stratégie sociétale.

Lors des entretiens, nous avons posé cette question : *Quelle est la place des salariés dans votre stratégie sociétale ?* Cette question a été comprise de deux façons différentes de la part de nos interviewés. En fait, elle peut traduire soit la participation des salariés dans la conception et l'application de la stratégie sociétale soit l'existence d'une stratégie sociale destinée aux salariés de l'entreprise. Cette deuxième interprétation témoigne si les entreprises accordent assez d'importance aux stakeholders internes : les salariés. C'est le cas de Kodak Pathé en affirmant qu'« il est clair que le travailleur a une position centrale. Si on ne travaille pas pour protéger ou on ne protège pas bien l'Homme au travail, j'ai du mal à voir comment l'entreprise va protéger l'environnement. ...On peut avoir des systèmes de protection les plus adaptés. Il y a également la formation à la sécurité ».

Les autres entreprises ont adopté la première interprétation. Pour Philips, « la place des salariés est importante pour l'identification, par exemple, des écoles. ...Le fait que tel ou tel salarié signale telle ou telle école est prise en compte et on met une politique de façon étroite avec les salariés parce que la sélection des écoles se fait en fonction de la proximité qui a l'entreprise avec cette école. Pour ce qui a de la santé, s'il va y avoir l'opération du Téléthon c'est une opération qui touchera de part et d'autre toute l'entreprise ».

Shell considère qu'« à partir du moment où ce n'est pas un département qui s'occupe du développement durable, investissement social... c'est l'affaire de tous et dans chaque prise de décision il y a les trois notions du triangle (économique, écologique et social) qui doivent être prises en considération. Tous les salariés sont acteurs pas uniquement les dirigeants. Il y a des salariés qui vont être plus actifs dans le dialogue avec la société civile en fonction de leur métier. Le responsable HSE dans une usine c'est forcément lui qui va être en contact avec les

ONG, les pouvoirs publiques... mais toutes les idées des salariés sont prises en considération ».

Ahlstrom met en place « deux fois par an un exercice important au sein de la société qui touche tout le monde. C'est ce qu'on appelle, à cette période même de l'année (mois d'avril), le « *business plan* » pour établir la stratégie et les plans d'action correspondant pour les trois années à suivre ; et puis, au mois d'octobre, un autre exercice qui est l'« *annual plan* » où on établit d'une façon encore plus précise les plans d'action de la stratégie pour l'année à venir. Donc, on a toujours deux fois par an des exercices assez stratégiques qui consistent à fixer des objectifs, parler comment décliner la stratégie de la société et ça va être présenté au « *board* » de la société. Donc, ce sont des moyens qui consistent à motiver l'ensemble du personnel ».

Atofina organise « des ateliers avec des approfondissements sur le thème de développement durable : c'est l'appropriation de la culture... la notion de développement durable on la voit par le biais de notre politique HSE, par notre dynamique sociale, c'est-à-dire qu'on a des responsabilités sociales vis-à-vis de notre personnel -et dans ce cadre là, on a notre propre démarche de progrès- et vis-à-vis de la société externe, on a développé principalement avec riverains et là toutes les usines sont impliquées... ».

Le tableau 1 présente les pratiques de la formation sociétale des collaborateurs dans les entreprises interviewées.

**Tableau 1 : Pratiques de la formation sociétale des collaborateurs des cinq entreprises**

Entreprise	Pratiques de la formation sociétale des collaborateurs
Kodak Pathé	– formation des collaborateurs concernant le système de sécurité et de protection de l'environnement
Philips	– une politique conçue de façon étroite avec les salariés
Shell	– tous les salariés sont acteurs pas uniquement les dirigeants.
Ahlstrom	– motiver le personnel par deux exercices stratégiques : « <i>business plan</i> » et « <i>annual plan</i> » – une formation de sensibilisation et d'information de l'encadrement dont l'objectif vise à améliorer la performance en hygiène et sécurité.
Atofina	– ateliers avec des approfondissements sur le thème de développement durable

Selon Dean (1992, cité par Kohut & Corriher, 1994, p. 37) la formation des employés est identifiée comme la stratégie qui suit l'établissement du code d'éthique pour s'assurer que les

principes éthiques deviennent un facteur important dans le processus de prise de décision des employés.

d) **Les structures d'application et de contrôle de la stratégie sociétale** qui désigne la nomination de personnes responsables, la création de leurs postes dans un département dédié à l'élaboration de la stratégie sociétale ou au sein de l'entreprise, c'est-à-dire attachés à un département préexistant mais aussi les systèmes de vérification qui peuvent être des procédures internes et/ou externes à l'entreprise.

Pour cerner les structures d'application de la stratégie sociétale, nous avons posé la question suivante : *Quelles sont les étapes de l'implantation de cette stratégie et surtout comment détectez-vous les demandes des différentes parties prenantes ?*

« La stratégie mondiale de Kodak est établie sur la base d'une vision mais également sur la base des remontées de terrain et des attentes qui vont être exprimées, par exemple, par Kodak Pathé, consolidées au niveau européen et formalisées au niveau mondial... Mais, dans l'ensemble de process qui conduit à la création du produit, on a des procédures qui découpent le cycle de création d'un produit en étapes dans chacune il y a des contrôles donc ceux de la stratégie HSE qui doivent être documentés...» (Kodak Pathé).

« A partir du moment où une stratégie est définie ou des objectifs ont été identifiés dans le domaine, il va y avoir un effet de «*cascading* » c'est-à-dire que ça se décide au niveau d'un petit groupe d'une douzaine de personnes ce qu'on appelle le «*committee executives team*» et à partir de là on va essayer de cascader, de descendre ces informations, décisions, objectifs au niveau des différentes structures organisationnelles de la société. ... on est organisé par division. ...Le président de la division c'est lui qui va décider avec ses collaborateurs comment mettre en place dans sa division dans tous les pays les directives pour appliquer la stratégie sociétale à laquelle il a participé.

La détection des demandes des parties prenantes se fait au niveau des «*divisional meeting*». Au niveau de chaque division, il y a une fois par mois une réunion, menée par le président de la division, et à laquelle participent les responsables des différentes usines, opérationnels ou fonctionnels de la division et donc c'est une réunion très ouverte dans laquelle le président va expliquer les objectifs et recueillir les informations de tous ses différents collaborateurs et là on fixera les objectifs et les plans d'action pour réaliser la stratégie sociétale donc les attentes sont formulées dans le cadre de ces réunions de divisions » (Ahlstrom).

«...le programme «*responsible care* » traduit en français par «engagement du progrès » est une amélioration continue des performances HSE et le souci de dialoguer avec les parties prenantes...ce qu'on veut c'est donner une autre dimension et profiter de cette opportunité du nouveau concept du développement durable pour essayer d'aller plus loin dans nos relations avec les stakeholders. Et c'est vraiment l'orientation qu'on s'est donné c'est à dire on s'est déjà préoccupé de l'environnement depuis une trentaine d'années. Depuis 30 ans, on surveille nos effluents aqueux ; depuis une bonne vingtaine d'années, on sait exactement ce qu'on émet à l'atmosphère, etc. Mais, ce qui nous intéresse fin des années 90 et 2000 c'est non seulement de savoir ce qu'on fait mais de savoir quel est l'impact, comment les gens ressentent cet impact et à la limite est ce qu'ils ont une juste vision, est ce qu'ils ne vivent pas dans des hantises, des craintes qui sont non justifiées, d'où l'intérêt de dialoguer avec eux. C'est vraiment l'axe qu'on a retenu. Donc, concrètement qu'est ce qu'on fait au niveau d'une phase d'intégration, d'appropriation du concept de développement durable au sein de notre culture, donc c'est avoir un management plus global qui intègre ces exigences ... » (Atofina).

« Il faut toujours se soucier quand on définit une politique dans ce domaine (sociétal) de la légitimité de l'entreprise car il ne s'agit pas d'apparaître comme étant partenaire d'une grande opération, puisque, immédiatement l'opinion publique va s'interroger : pourquoi est ce que telle entreprise est sur cette opération ? » affirme le directeur de communication de Philips.

Ainsi, ce qu'on peut noter c'est que la stratégie sociétale puise sa justification du domaine d'activité même de l'entreprise. Dans cette entreprise, il s'agit d'une stratégie mondiale qui va être déclinée et appliquée au niveau local afin d'intégrer les différences légales, culturelles et institutionnelles de chaque pays. A cette fin, chaque entreprise adopte la structure adéquate et désigne les personnes compétentes afin de pouvoir concevoir et appliquer sa stratégie sociétale. En outre, il s'agit bien d'un processus itératif pour l'élaboration de cette stratégie : la société mère conçoit les lignes directrices, les orientations qui concrétisent ses valeurs et sa vision générale et les met à la disposition des filiales. Chaque filiale selon l'engagement de son manager, les attentes des parties prenantes et les contraintes légales et institutionnelles va élaborer une stratégie locale qui doit être en congruence avec la vision mondiale. Les résultats qui découlent de l'application des stratégies locales vont être utilisés comme étant des inputs pour mettre à jour les grandes lignes de la stratégie sociétale au niveau de la société mère.

Chaque stratégie sociétale précise quelles sont les parties prenantes qui intéressent la société en question telle que la stratégie d'Atofina qui est très tournée vers les riverains de ses usines et ses clients, ses deux cibles privilégiées.

Dans le tableau ci-après, nous avons regroupé les structures d'application et de contrôle qui traduisent concrètement la stratégie sociétale des entreprises interviewées.

**Tableau 2 : Structure d'application et de contrôle de la stratégie sociétale des cinq entreprises**

Entreprise	Structure d'application et de contrôle de la stratégie sociétale
Kodak Pathé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– création d'une direction environnementale</li> <li>– certification ISO 14000</li> <li>– système de vérification d'application des principes de conduite dans toutes les usines (documentation de tous les contrôles effectués).</li> </ul>
Philips	<ul style="list-style-type: none"> <li>– un conseil et un département de développement durable</li> <li>– audit du rapport de développement durable par KPMG</li> </ul>
Shell	<ul style="list-style-type: none"> <li>– département communication et relations externes</li> <li>– signature du protocole du Kyoto</li> <li>– système de vérification d'application des principes de conduite dans toutes les usines de la société et partout dans le monde ainsi qu'avec les fournisseurs...</li> </ul>
Ahlstrom	<ul style="list-style-type: none"> <li>– « committee executives team » pour décider la stratégie sociétale et « divisional meeting » pour détecter les demandes des stakeholders</li> <li>– comité de risque</li> </ul>
Atofina	<ul style="list-style-type: none"> <li>– approche nommée « terrain d'entente » pour communiquer avec les riverains</li> <li>– direction sécurité industrielle</li> <li>– direction développement durable, environnement et produits</li> <li>– direction de la communication</li> </ul>

e) **Le reporting social** est considérée comme une partie du dialogue entre l'organisation et ses stakeholders en utilisant une panoplie de support tel que l'Internet, le rapport annuel, les médias, etc.

« Je pense s'il y a un point qui est fondamental aussi bien au début qu'à la fin c'est justement être prêt à dialoguer... on doit rendre des comptes tout le temps au début du projet et à la fin pour que se soit mesurer, analyser avec nous mais avec les autres aussi. Je pense que l'ouverture, la transparence, l'éthique dans le traitement des parties prenantes sont les points fondamentaux » (Shell).

D'après les entretiens et les informations disponibles sur les sites Internet des cinq entreprises, nous avons construit le tableau 3 relatif au support utilisé pour le reporting social :

**Tableau 3 : Support de reporting social des cinq entreprises**

<b>Entreprise</b>	<b>Reporting social</b>
Kodak Pathé	Rapport annuel détaillé aux actionnaires
Philips	Premier rapport de développement durable le 27 mars 2003
Shell	Reporting social dans un document séparé
Ahlstrom	Reporting social dans les rapports annuels
Atofina	Rapport environnemental

Il nous paraît cohérent de considérer ces éléments comme les composantes de notre variable dépendante : la stratégie sociétale des entreprises étrangères en France. En effet, comme toute stratégie, la stratégie sociétale comprend une vision globale qui résume les objectifs de l'entreprise (vision sociétale de l'entreprise), les moyens et les ressources à allouer pour l'application et le contrôle de ces objectifs (code de conduite et de valeurs, formation sociétale des collaborateurs et structure d'application et de contrôle de la stratégie sociétale) et enfin la communication des résultats qui en découlent (reporting social).

Dans ce qui suit, nous allons analyser la deuxième partie des entretiens afin de dégager les déterminants de la stratégie sociétale des entreprises et de préciser les hypothèses sous-jacentes à notre modèle contingent.

#### **4.2. LES DETERMINANTS DE LA STRATEGIE SOCIETALE DES ENTREPRISES**

Dans la deuxième partie de l'entretien, nous avons posé onze questions dans le but de savoir quels sont les facteurs qui peuvent influencer la stratégie sociétale des cinq filiales étrangères interviewées et préciser les relations entre ces facteurs et la stratégie sociétale des entreprises.

Question n°1 : Est-ce que la pression des groupes d'intérêt constitue un déterminant moteur pour votre stratégie sociétale ?

La société Shell affirme que la pression des groupes d'intérêt constitue un facteur déterminant pour la stratégie sociétale. En effet, ceci peut être dû à ce que Shell a vécu deux situations de crises (le boycott suite à l'affaire Brent Spare et le cas du Nigeria) dans lesquelles elle a senti le poids de l'opinion public et surtout des ONG. Ces circonstances lui ont permis de concevoir une manière de faire son business qui soit en ligne avec la pratique du développement durable et donc de fixer une stratégie sociétale très claire. Ahlstrom, Atofina et Kodak Pathé considèrent que la pression des groupes d'intérêt est un facteur qui peut

influencer la stratégie sociétale soit au niveau de son contenu c'est à dire la modifier ou la renforcer soit au niveau de la vision stratégique elle-même. Philips ne voit pas de relation entre les groupes d'intérêt et la stratégie sociétale. Ainsi, la plupart des entreprises s'accordent que les groupes d'intérêt sont des stakeholders qui peuvent influencer leur stratégie sociétale.

*Hypothèse 1: La pression des groupes d'intérêt influence la stratégie sociétale des entreprises étrangères.*

Question n°2 : Est-ce que les médias peuvent jouer un rôle important dans la stratégie sociétale de l'entreprise ?

Les entreprises reconnaissent que les médias jouent un rôle d'information et de formation de l'opinion publique mais aussi de faire passer les attentes des parties prenantes. Ainsi, les médias doivent être pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie sociétale sans qu'ils la déterminent. Il faut noter qu'une attention négative des médias nécessite une réponse de la part des entreprises qui mène à un changement ou une évolution de leur stratégie sociétale.

*Hypothèse 2 : L'exposition aux médias influence la stratégie sociétale des entreprises.*

Question n°3 : Les crises déclenchent-elles la mise en œuvre d'une stratégie sociétale ?

La confrontation aux crises permet d'influencer, d'orienter et de remettre en cause certains éléments d'une stratégie sociétale. De l'analyse d'une situation de crise peut naître effectivement une nouvelle stratégie qu'elle soit sociale, environnementale ou autre. Mais, ce n'est pas automatique : toutes les crises ne déclenchent pas une nouvelle stratégie néanmoins ça peut être le cas. C'est une façon d'accélérer les processus et d'aller bien au-delà de ce qu'on fait auparavant.

*Hypothèse 3 : La confrontation aux crises influence la stratégie sociétale des entreprises.*

Question n°4 : Afin de mettre en œuvre une stratégie sociétale, votre entreprise se réfère-t-elle à la législation internationale, la législation du pays d'accueil ou celle du pays d'origine ?

La position de l'entreprise Kodak Pathé, très claire en ce qui concerne l'influence de la législation locale sur la stratégie sociétale, a tendance à résumer les différents points de vue des autres entreprises. En effet, le minimum est la conformité à la réglementation locale. Mais, il faut aussi respecter les normes et les standards qui ne peuvent être que supérieures à la loi et qui sont forcément mis sur la base de la législation la plus élevée existant dans les pays où la multinationale exerce ses activités. Par conséquent, le fait que dans un tel pays la législation soit faible voire inexistante n'empêche pas d'appliquer les normes et standards

universaux appelés les « hyper normes ». En d'autres termes, dans le domaine sociétal, il faut respecter les droits fondamentaux qui sont d'application universelle et puis adapter la stratégie sociale, sociétale à chaque pays. Prenons l'exemple des pays en voie de développement qui sont soumis à des contraintes économiques et donc appliquer des législations typiquement tirées des pays européens, voire des Etats-Unis n'est pas forcément adapté.

*Hypothèse 4 : La législation du pays d'accueil n'est pas un déterminant fondamental dans l'élaboration de la stratégie sociétale de la filiale étrangère.*

Question n°5 : Le cycle de vie des produits fabriqués par une filiale étrangère influence t-il sa stratégie sociétale ?

La notion de cycle de vie est très présente dans la stratégie HSE des entreprises. Il est évident que cette stratégie a pour objectif de protéger les salariés, les clients et l'environnement dans toutes les étapes du cycle de vie du produit. Cependant, la stratégie sociétale n'est pas liée au cycle de vie des produits mais plutôt à la nature elle-même du produit et donc au secteur d'activité en général.

*Hypothèse 5 : Le secteur d'activité de l'entreprise étrangère est un facteur essentiel à son engagement dans les activités sociétales.*

Question n°6 : Etes-vous d'accord que les parts de marché de l'entreprise influencent significativement ses activités sociétales ?

Les avis des entreprises interrogées sont hétérogènes : les parts de marché ne peuvent pas orienter la stratégie sociétale de l'entreprise mais ce sont plutôt la situation générale du groupe et les possibilités d'application et d'adaptation de la stratégie au pays. Cependant, plus la part du marché est élevée, plus la visibilité de l'entreprise est grande ce qui l'expose plus à la pression et aux attentes des parties prenantes. De l'autre côté, l'entreprise qui cherche à devenir un leader mondial et donc de conquérir plus de parts de marché, sera dans l'obligation d'adopter une stratégie sociétale performante vue que sa responsabilité sociétale est accrue. Un autre point de vue pertinent est que les parts de marché peuvent traduire la situation économique ou la performance financière de l'entreprise, un facteur qui peut jouer sur l'ampleur des activités sociétales de l'entreprise. Cependant, il s'avère intéressant de voir si la part de marché du groupe influence la stratégie sociétale de ses filiales.

*Hypothèse 6a : La visibilité de la filiale, mesurée par ses parts du marché, influence significativement ses activités sociétales.*

*Hypothèse 6b : La performance financière de la filiale influence significativement ses activités sociétales.*

*Hypothèse 6c : Quand l'entreprise multinationale opère dans un grand nombre de pays, ses filiales s'efforcent pour institutionnaliser le processus de réponse sociétale.*

Question n°7 : Est-ce que la stratégie sociétale dépend vraiment de la taille de la filiale et/ou de la taille de la société mère ?

La taille joue un rôle dans la détermination de la stratégie sociétale de l'entreprise mais en terme de visibilité et de perception de la part des stakeholders. Se souciant de réserver sa réputation, la société doit s'engager sur le plan sociétal. La taille proprement dite peut aider à l'application de cet engagement puisque les grandes firmes disposent plus de ressources. Cependant, les interviewés évoquent deux facteurs déterminants de la stratégie sociétale à savoir l'engagement et la volonté des managers et aussi le secteur ou le domaine d'activité de l'entreprise déjà évoqué dans la question n°5.

*Hypothèse 7 : Plus la visibilité, mesurée par la taille, de la filiale étrangère est élevée, plus elle est impliquée dans le processus de réponse sociétale.*

Question n°8 : La stratégie sociétale dépend-t-elle de votre conception et de la philosophie de votre société ou est-elle imposée par la société mère ?

Il est clair que la conception de la stratégie sociétale se fait au niveau de la société mère qui dicte ses orientations stratégiques et sa vision à toutes ses filiales. C'est donc une politique générale et partagée globalement qui respecte naturellement les règles locales mais aussi intègre les règles et les valeurs de l'entreprise elle-même et dont la mise en œuvre se fait localement. Ainsi, à partir du moment où la filiale respecte les critères de base de cette stratégie, elle est libre de travailler comme elle veut localement. En outre, au niveau de l'application, il s'agit effectivement, pays par pays, de l'appliquer au mieux en fonction des contraintes locales et en fonction aussi des réglementations nationales et locales : il y a une approche différenciée en fonction des stakeholders. Cependant, au niveau local, il peut y avoir des contraintes ou des attentes qu'elles vont être transmises à la société mère qui va les intégrer dans la stratégie pour les communiquer de nouveau à ses filiales. Donc, c'est un cercle vicieux, mais l'essentiel c'est que les filiales ont la responsabilité d'appliquer localement la stratégie sociétale du groupe en respectant les contraintes légales, économiques et sociales du pays d'accueil.

*Hypothèse 8 : Plus le degré de décentralisation est élevé, plus la filiale étrangère élargit ses activités sociétales.*

Question n°9 : Quelle est la place du dirigeant dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie sociétale de votre entreprise ?

Nul ne peut nier que l'engagement des dirigeants est le facteur le plus important pour mettre en œuvre une stratégie sociétale assez complète et rigoureuse. Evidemment, les managers jouent un rôle d'impulsion et d'initiation. Ainsi, même si ce n'est pas forcément eux qui définissent dans le détail chacun des points d'une stratégie, l'impulsion des grandes lignes de cette stratégie vient forcément d'une volonté personnifiée chez les dirigeants. Ces derniers assument aussi la mobilisation des salariés de l'entreprise qui doivent être impliqués dans la politique sociale de l'entreprise. C'est l'enjeu de motiver toute l'entreprise. Les managers jouent au minimum un rôle moral et puis apportent une contribution financière qui est nécessaire.

*Hypothèse 9a : L'engagement des dirigeants vis-à-vis la responsabilité sociale de l'entreprise est un déterminant de la stratégie sociétale de l'entreprise.*

*Hypothèse 9b : Une attitude proactive dans la formulation de la stratégie sociale influence significativement l'adoption des structures plus formelles et plus complètes.*

Question n°10 : Est-ce que les différences culturelles entre les dirigeants au sein d'une même entreprise peuvent constituer un obstacle pour établir sa stratégie sociétale ?

A l'exception de la société Philips pour laquelle le manager doit exercer un rôle moteur pour permettre l'engagement dans la responsabilité sociale et que si précisément il est hostile à cet engagement social, il est clair que ceci peut être un obstacle pour établir la stratégie sociale de l'entreprise, les autres entreprises s'accordent que la présence des managers étrangers au sein de la société mère est un enrichissement parce qu'il y a différents niveaux entre les pays, entre les usines et c'est aussi un enrichissement de pouvoir se comparer les uns par rapport aux autres. C'est aussi un moyen de rechercher les synergies, d'avoir la plus grande efficacité. Toutefois, c'est intéressant que l'ensemble des dirigeants accepte et partage cette recherche de synergie pour que ça soit un facteur favorable de mise en œuvre d'une approche stratégique. Il est évident que le manager va associer sa vision de la stratégie sociétale à son background culturel, sa vie et son expérience. La culture individuelle des dirigeants et des salariés est un élément du développement d'une stratégie ainsi que de sa mise en œuvre.

*Hypothèse 10a : L'existence des managers expatriés aide la multinationale à mieux s'engager dans les activités sociales.*

*Hypothèse 10b : Le nombre des managers locaux aide la filiale à bien appliquer localement la stratégie sociétale.*

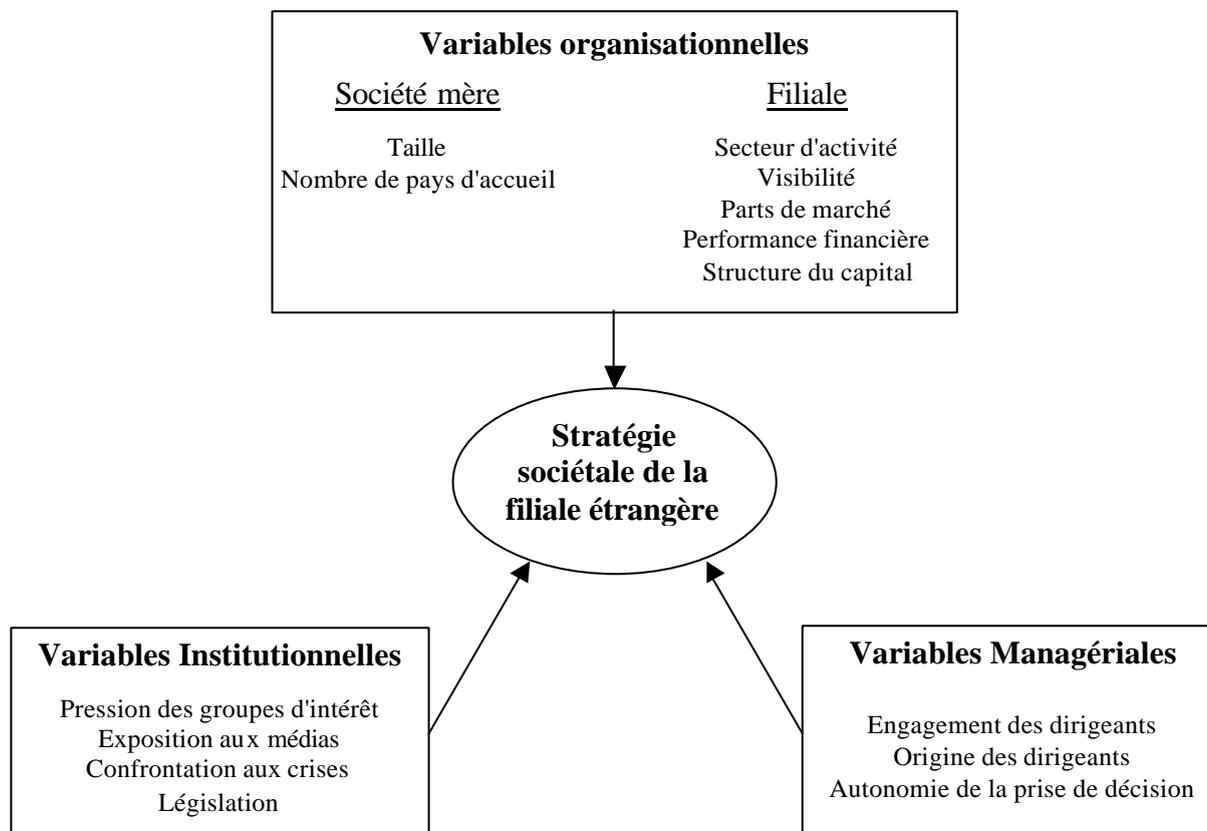
Question n°11 : Pensez-vous sincèrement que les actionnaires français de votre entreprise soient réellement sensibles aux préoccupations sociétales ?

En reprenant les mêmes expressions utilisées par nos interviewés, nous pouvons résumer leurs propos comme suit : étant donné que le capital de l'entreprise est public, cette dernière tient compte bien évidemment de l'ensemble des parties prenantes partout dans le monde, aussi en France, de la communauté financière et des investisseurs d'une manière générale. L'actionnaire a donc un poids parmi d'autres et, de plus en plus, l'actionnaire responsable est sensible aux aspects environnementaux et aux aspects sociétaux puisqu'il est totalement conscient du fait que toute situation de crise, que ce soit dans le domaine social, sociétal ou environnemental, peut porter préjudice à la valeur de l'entreprise. La firme voit que la politique sociétale peut rassurer l'actionnaire que l'entreprise est solide et à l'abri des turbulences et qu'il peut investir. L'entreprise a donc une grande responsabilité vers les actionnaires mais ce n'est pas à eux de définir la stratégie sociale. En conséquence, l'actionnaire a un poids important dans la mesure où il exige l'existence d'une stratégie sociétale même s'il n'a pas le pouvoir de la définir.

*Hypothèse 11 : La structure du capital de la filiale étrangère influence son engagement sociétal.*

L'ensemble des variables et des relations proposées peut être résumé dans le schéma ci-après :

**Figure 1 : Le modèle contingent des déterminants de la stratégie sociétale des filiales étrangères**



## 5. CONCLUSION

Sur la base de cette étude réalisée à partir de cinq cas d'entreprises multinationales, nous avons pu décrire les éléments de la stratégie sociétale qui sont (a) la vision sociétale de l'entreprise définissant la responsabilité sociale des entreprises ainsi que les motifs de l'adoption d'une stratégie sociale, (b) le code de conduite et valeurs de l'entreprise, (c) la formation sociétale des collaborateurs, (d) les structures d'application et de contrôle de la stratégie sociétale et, enfin (e) le reporting social.

Les entretiens nous ont permis aussi de valider notre choix des facteurs présents dans la littérature et qui peuvent déterminer la stratégie sociétale. Ainsi, selon la théorie institutionnelle, les facteurs environnementaux ou institutionnels sont les pressions des groupes d'intérêt, l'exposition aux médias, les crises et la législation. D'après la théorie de dépendance de ressources, les facteurs organisationnels sont la taille du groupe international, la visibilité, la performance financière et la structure du capital de la filiale étrangère. Enfin, selon la perspective du choix stratégique, les facteurs managériaux sont l'engagement des managers, leurs origines et leurs degrés d'autonomie dans la prise de décisions stratégiques.

Ces trois théories s'avèrent donc complémentaires pour expliquer comment les entreprises étrangères répondent aux questions sociales dans un environnement de plus en plus turbulent et complexe. Pour construire un modèle complet de l'influence des facteurs institutionnels, organisationnels et managériaux sur la stratégie sociétale, des variables d'ordre économique doivent être prises en compte. Il s'agit du secteur d'activité ou de l'industrie de l'entreprise ainsi que les parts de marché de l'entreprise étrangère.

### *Apports et limites de la recherche*

Notre but est de construire un modèle qui trace des relations causales entre la stratégie sociétale des entreprises étrangères, d'une part, et un certain nombre de facteurs, d'autre part. Ce modèle met en évidence l'importance des différents niveaux d'analyse de la stratégie sociétale à savoir le niveau institutionnel, organisationnel et individuel. En effet, identifier et gérer ces interfaces est critique pour achever la durabilité de l'entreprise (Bansal & Roth, 2000, p. 733).

Notre modèle soulève aussi l'importance d'intégrer les perspectives théoriques. Pour bien comprendre la réactivité sociale des entreprises, l'application des idées puisées de la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et celle du choix stratégique est requise. La recherche dans le domaine sociétal nécessite une analyse multidisciplinaire : appliquer un seul paradigme peint un dessin incomplet (Bansal & Roth, 2000, p. 733).

Les limites de cette recherche se résument en deux points. Premièrement, cette recherche ne peut être généralisée qu'une fois nous aurons pu vérifier et valider les hypothèses qui en découlent. Deuxièmement, l'étude qui se base sur des cas d'entreprises se trouve restreinte par les caractéristiques et l'expérience propre à chaque cas. Cependant, ce qui remédie à cette limite est que ce travail est un préalable à une étude quantitative qui vise un échantillon plus large d'entreprises étrangères implantées en France.

## 6. RÉFÉRENCES

- Andrews K.R. (1971) : « The concept of corporate strategy », Homewood, IL : Irwin.
- Bansal P. & Roth K. (2000) : « Why companies go green : a model of ecological responsiveness », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, p : 717-36.
- Baum & Oliver. C (1991) : « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, p : 313-35.
- Carroll A. (1979) : « A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, p : 497-505.
- Child J. (1972) : « Organizational structures, environment and performance : The role of strategic choice », *Sociology*, Vol.6, p : 1-22.
- Child J. (1997) : « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : Retrospect and prospect », *Organization Studies*, Vol.18, p : 43-76.
- D'Aunno T., Sutton R.I. & Price R.H. (1991) : « Isomorphism and external support in conflicting institutional environments : A study of drug abuse treatment units », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, p : 636-61.
- Deephouse D. L. (1996) : « Does isomorphism legitimate? », *Academy of Management Journal*, Vol.39, p : 1024-39.
- Desreumaux A. (1998) : « Théorie des organisations », Editions Management, Collection Les essentiels de la gestion, Paris, 222 pages.
- DiMaggio P. & Powell W. (1991) : « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality », in Powell W.W. & DiMaggio P.J. (eds) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago : University of Chicago Press, p : 63-82.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983) : « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, p : 146-60.
- Donaldson L. (1985) : « In defence of organization theory », Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Donaldson L. (1995) : « American anti-management theories of organization », Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Donaldson T. & Dunfee T. W. (1999) : « When ethics travel : the promise and peril of global business ethics », *California Management Review*, Vol. 41, n° 4, p : 45-63.
- Dowling J. & Pfeffer J. (1987) : « Organizational legitimacy : Social values and organizational behaviour », *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, p : 122-35.
- Frooman J. (1999) : « Stakeholder influence strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 24, p : 191-205.
- Galaskiewicz J. (1985) : « Professional networks and the institutionalization of a single mind set », *American sociological Review*, Vol. 50, p : 639-658.
- Hannan M. & Freeman J. (1989) : « Organizational ecology », Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Hatch J. M. (2000) : « Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples », traduction de l'Anglais, Edition De Boeck Université, 418 pages.
- Jawahar I.M. & McLaughlin (2001) : « Toward a descriptive stakeholder theory : An organizational life cycle approach », *Academy of Management Review*, Vol. 26, p : 397-414.
- Jepperson R.L. (1991) : « Institutions, institutional effects, and institutionalization », in Powell W.W. & DiMaggio P.J. (eds) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago : University of Chicago Press, p : 143-63.
- Judge W. Q. & Zeithaml C. (1992) : « Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, p : 766-94.

- Kohut G.F. & Corriher S.E. (1994) : «The relationship of age, gender, experience and awareness of written ethics policies to business decision making», SAM Advanced Management Journal, winter, p: 32-9.
- Kondra A.Z. & Hinings C.R. (1998) : « Organizational diversity and change in institutional theory », Organizations Studies, Vol. 19, p : 743-67.
- Kostova T. & Zaheer S. (1999) : « Organizational legitimacy under conditions of complexity : The case of the multinational enterprise », Academy of Management Review, Vol. 24, p : 64-81.
- Meyer J.W. & Rowan B. (1977) : « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », American Journal of Sociology, Vol. 83, p : 340-63.
- Mitchell R.K., Agle B.R. & Wood D.J. (1997) : «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts », Academy of Management Review, Vol. 22, p : 853-86.
- Newman K.L. (2000) : « Organizational transformation during institutional upheaval », Academy of Management Review, Vol. 25, p : 602-19.
- Oliver C. (1991) : « Strategic responses to institutional processes », Academy of Management Review, Vol. 16, p : 145-79.
- Panapanaan V.M., Linnanen L., Karvonen M. & Tho Phan V. (2003) : «Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies », Journal of Business Ethics, Vol. 44, p : 133-48.
- Parsons T. (1960) : « Structure and process in modern societies », Glencoe, IL : Free Press.
- Persais E. (2002) : « Le rapport de développement durable (ou stakeholders' report). Un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ? », Communication XI<sup>ème</sup> conférence AIMS, Paris ([www.strategie-aims.com/dd/comdd/persais.pdf](http://www.strategie-aims.com/dd/comdd/persais.pdf)).
- Pfeffer J. & Salanick G. (1978) : « The external control of organizations », Editions Harper & Row, New York, 300 pages.
- Rojot J. (2003) : « Théorie des organisations », Editions Eska, Paris, 534 pages.
- Scott W.R. (1991) : « Unpacking institutional arguments », in Powell W.W. & DiMaggio P.J. (eds) The new institutionalism in organizational analysis, Chicago : University of Chicago Press, p : 164-82.
- Scott W.R. & Meyer J.W. (1991) : « The organization of societal sectors : Propositions and early evidence », in Powell W.W. & DiMaggio P.J. (eds) The new institutionalism in organizational analysis, Chicago : University of Chicago Press, p : 108-40.
- Slack T. & Hinings B. (1995) : « Institutional pressures and isomorphic change : an empirical test », Organization Studies, Vol.17, p: 803-27.
- Thiétart R.A. & coll. (2003) : « Méthodes de recherche en management », Edition Dunod, Paris, 537 pages.
- Wacheux F. (1996): « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Edition Economica, Paris, 290 pages.
- Weick K.E. (1969) : « The social psychology of organizing », Reading, MA : Addison-Wesley
- Zaheer S. (1995): « Overcoming the liability of foreignness », Academy of Management Review, Vol. 38, p : 341-63.
- Zuker L.G. (1983) : « Organizations as institutions », in Bacharach S.B. (eds) Research in the sociology of organizations, p : 1-47, Greenwich, CT : JAI Press.