



**HAL**  
open science

## Exploration de la dimension institutionnelle de la Performance Sociétale de l'Entreprise

Ezzeddine Boussoura, Olfa Zeribi-Benslimane, Samuel Mercier

### ► To cite this version:

Ezzeddine Boussoura, Olfa Zeribi-Benslimane, Samuel Mercier. Exploration de la dimension institutionnelle de la Performance Sociétale de l'Entreprise: L'objet de ce travail de recherche porte sur la contribution de la théorie néo-institutionnelle (TNI) à l'étude du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE). En effet, la plupart des travaux conceptuels et empiriques, portant sur la PSE, ont tendance à écarter la dimension institutionnelle du concept. Une dimension qui se révèle être fondamentale puisqu'elle met en lumière la contingence de la démarche sociétale aux structures institutionnelles de son environnement. A cet effet, ce travail de recherche se propose de développer un cadre d'analyse et de réflexion des antécédents institutionnels en faveur de la PSE. Ce cadre mobilise une configuration hiérarchisée de ces pressions afin de comprendre en profondeur les mécanismes qui régissent l'adoption de la démarche sociétale. Ce dernier se décline en trois niveaux d'analyse: Environnement micro: pressions sectorielles, Environnement méso: pressions nationales, Environnement macro: pressions transnationales. L'étude de ce cadre institutionnel présente l'avantage de contextualiser la PSE par rapport à son environnement et permet de prédire la nature et l'ampleur de la démarche sociétale de l'entreprise.. Association Internationale Management Stratégique, Jun 2013, Clermont - Ferrand, France. hal-04488174

**HAL Id: hal-04488174**

**<https://hal.science/hal-04488174>**

Submitted on 4 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Exploration de la dimension institutionnelle de la Performance Sociétale de l'Entreprise**

**Ezzeddine Boussoura, Enseignant-chercheur**  
**Laboratoire ECSTRA, IHEC Carthage**  
[Ezzeddine.boussoura@ihec.rnu.tn](mailto:Ezzeddine.boussoura@ihec.rnu.tn)

**Olfa Zeribi-Ben Slimane, Professeur**  
**Laboratoire ECSTRA, IHEC Carthage**

**Samuel Mercier, Professeur**  
**LEG-FARGO, Université de Bourgogne**

### **Résumé :**

---

L'objet de ce travail de recherche porte sur la contribution de la théorie néo-institutionnelle (TNI) à l'étude du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE). En effet, la plupart des travaux conceptuels et empiriques, portant sur la PSE, ont tendance à écarter la dimension institutionnelle du concept. Une dimension qui se révèle être fondamentale puisqu'elle met en lumière la contingence de la démarche sociétale aux structures institutionnelles de son environnement.

A cet effet, ce travail de recherche se propose de développer un cadre d'analyse et de réflexion des antécédents institutionnels en faveur de la PSE. Ce cadre mobilise une configuration hiérarchisée de ces pressions afin de comprendre en profondeur les mécanismes qui régissent l'adoption de la démarche sociétale. Ce dernier se décline en trois niveaux d'analyse : Environnement micro : pressions sectorielles, Environnement méso : pressions nationales, Environnement macro : pressions transnationales. L'étude de ce cadre institutionnel présente l'avantage de contextualiser la PSE par rapport à son environnement et permet de prédire la nature et l'ampleur de la démarche sociétale de l'entreprise.

**Mots-clés :** Performance Sociétale de l'Entreprises, Antécédents Institutionnels

---

## **Exploration de la dimension institutionnelle de la Performance Sociétale de l'Entreprise**

### **Introduction**

La Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) ne cesse de susciter un intérêt de la part des chercheurs depuis une cinquantaine d'années (Bowen, 1953; Davis, 1960; McGuire, 1963; Jones, 1980; Friedman, 1962; Manne, 1972; Preston et Post, 1975; Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995; Husted, 2000). Le survol des travaux réalisés permet de repérer différentes définitions, modèles et approches voire des « théories » de la PSE. Le corpus théorique fourni se focalise essentiellement sur la manière de conceptualiser le concept (ex. Carroll, 1979, Wood, 1991), de l'opérationnaliser (ex. Magnan et al. 1999) ou encore d'analyser ses effets sur le niveau de performance financière (ex. McGuire et al., 1988 ; Orlitsky et al., 2003; Simpson et Kohers, 2002 ; Kwa et Choe, 2010 ; Mustaruddin, 2011 ; Baird et al., 2012 ). Néanmoins, peu de recherche ont questionné les facteurs qui sont à l'origine de l'appropriation de la PSE par les entreprises.

Ainsi, l'objet de ce travail est de s'interroger sur les déterminants institutionnels qui permettent d'expliquer et de définir les pratiques sociétales des entreprises. Il semble donc fondamental de se tourner vers la théorie néo-institutionnelle (TNI) qui explique que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin d'acquérir la légitimité de son environnement (DiMaggio et Powell, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977). En ce sens, la TNI explique que l'appropriation de la PSE par les entreprises n'est pas le fruit du hasard, mais elle est bel et bien le résultat de l'effet de pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'entreprise. Ces pressions mettent en lumière la contingence de la PSE aux structures institutionnelles de son environnement (Jones, 1999 ; Campbell, 2007 ; Aguilera et al., 2007 ; Brammer et al., 2012).

A cet effet, ce travail de recherche se propose de développer une configuration hiérarchisée de ces pressions institutionnelles, permettant ainsi de comprendre en profondeur les mécanismes qui expliquent l'adoption de la démarche sociétale. Ce cadre se décline en trois niveaux

d'analyse : Environnement micro : pressions sectorielles, Environnement méso : pressions nationales, Environnement macro : pressions transnationales.

Notre travail s'articule autour de deux grandes parties. Il s'agit dans un premier temps de revenir sur l'essentiel de l'apport de la TNI et sa contribution à la compréhension de la PSE. Dans un deuxième temps, il est question de fournir les fondements du cadre d'analyse institutionnel de la PSE et d'expliquer sa logique de construction.

## **1. CONTRIBUTION DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE A L'ETUDE DE LA PSE**

La théorie néo-institutionnelle (TNI) explique que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de son environnement (Meyer et Rowan, 1977 ; Zucker, 1991). Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations, un ensemble de valeurs, de normes, de lois ou encore de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

DiMaggio et Powell (1983) déclinent ainsi les pressions institutionnelles en contraintes coercitives, normatives et mimétiques. Ces contraintes sont de nature à conduire les organisations vers des pratiques de plus en plus semblables. Scott (1995) fournit un cadre d'analyse susceptible d'appréhender le phénomène d'institutionnalisation des pratiques organisationnelles. La typologie présentée se décline en trois piliers : régulateur, normatif et culturel-cognitif. Pour sa part, Suchman (1995) s'est interrogé sur les raisons qui poussent l'entreprise à s'adapter aux pressions institutionnelles. Il introduit la notion de légitimité comme concept central dans l'analyse institutionnelle. En effet, l'environnement institutionnel impose des exigences sociales et culturelles qui conduisent les entreprises à adopter certaines pratiques pour être légitimes aux yeux de la société dans son ensemble.

La TNI semble être un cadre d'analyse novateur pour étudier la PSE et expliquer sa dynamique d'appropriation par les entreprises (Jones, 1999 ; Campbell, 2007 ; Aguilera et al., 2007 ; Brammer et al., 2012). En effet, cette théorie permet d'éclairer comment la PSE est diffusée ou adoptée comme réponse aux pressions institutionnelles. Les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché mais aussi, et surtout, des réponses à des contraintes institutionnelles provenant d'organes de régulation (État, secteur d'activité etc.), d'organisations en position de leadership, de la société en

général. Ainsi, l'étude de la PSE à travers le prisme de la TNI permet de mettre en avant sa nature contingente (Brammer et al., 2012).

L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par de nouveaux acteurs, des acteurs très influents du mouvement de la PSE, qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales. Il s'agit essentiellement d'organisations de la société civile, d'investisseurs, de salariés, des consommateurs et de leurs syndicats, et ajouté à cela, de nombreux mouvements sociaux que nous regroupons sous le nom d'organisation non gouvernementale (ONG). Ces acteurs exercent des pressions sur les entreprises les incitant à suivre les règles institutionnelles et donnant lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de PSE (Boussoura et Ben Mlouka, 2008). Ces acteurs détiennent également un pouvoir important, une ressource nécessaire à la survie de l'entreprise, le pouvoir de délivrer la légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2007). Les entreprises s'engagent alors dans un processus de production et de justification pour maintenir leur légitimité, ou la prouver. Ainsi, la communication en matière de PSE devient un moyen de légitimer leurs activités à l'égard des *stakeholders* externes, et se transforme souvent en procédures internes telles que la charte, le code de conduite, le label, les « *best practices* ».

En synthèse, le processus d'appropriation de la PSE (reporting sociétal, création de code de conduite, sponsoring etc.), est majoritairement expliqué par la TNI qui prévoit que l'émergence de ces pratiques est une réponse aux pressions institutionnelles. Par conséquent, les organisations, dans un contexte d'incertitude, se conforment à ces pratiques jugées comme bonnes et appropriées. Ces dernières s'inscrivent essentiellement dans un objectif de maintien de légitimité et de réputation (Boussoura et Ben Mlouka, 2008).

Plusieurs travaux ont cherché à conceptualiser les déterminants institutionnels et les hiérarchiser en fonction de leur pouvoir explicatif de la démarche PSE. Les typologies présentées mobilisent des cadres théoriques issus de la théorie néo-institutionnelle (TNI) pour identifier les facteurs institutionnels.

Greening et Gray (1994) ont cherché à développer un cadre intégrateur des antécédents institutionnels et organisationnels à l'origine des problèmes sociaux et politiques (*social and political issues*), combinant à la fois les apports de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Plusieurs variables interfèrent mutuellement et permettent de prédire l'intensité de l'engagement sociétal. Ces

déterminants sont aménagés selon deux catégories : les facteurs institutionnels, à savoir l'intérêt du public, la pression des médias et l'effet des crises ainsi que les déterminants organisationnels, renvoyant à la taille de l'entreprise et l'engagement des dirigeants.

Reynaud (1997), cherchant à cerner la dynamique d'engagement environnemental, a identifié certains déterminants du comportement de protection de l'environnement. Deux groupes de facteurs se dégagent de son analyse. Les déterminants économiques et les déterminants qu'elle nomme sociologiques, à savoir les pressions externes et internes à l'organisation et l'éthique du dirigeant.

L'analyse conduite par Jones (1999) rejoint celle d'Aguilera et al. (2007) dans la logique suivie pour décliner les facteurs institutionnels. L'auteur propose une configuration multi-niveaux de la structure institutionnelle, renvoyant à un ensemble de conditions suffisantes et/ou nécessaires pour relancer et promouvoir les pratiques du « *stakeholders management* ». Ces conditions institutionnelles s'articulent autour d'un ensemble de niveaux hiérarchisés à savoir : le niveau socioculturel, national, individuel, sectoriel (« *Industry* »), organisationnel (« *Firm* »). Ces niveaux d'analyse sont reliés les uns avec les autres, interagissent et conditionnent la façon de pratiquer la PSE.

Weaver et al. (1999) prévoient que la recherche de légitimité sociale se trouve contingente à des facteurs institutionnels provenant de l'environnement externe. Ces déterminants se manifestent essentiellement dans le pouvoir de l'État, des médias (Greening et Gray, 1994) mais aussi des agences de certification.

Dans le même ordre d'idées, Banerjee, et al. (2003) identifient quatre motivations ultimes du comportement responsable, à savoir l'intérêt du public, la réglementation, la possibilité de construire un avantage concurrentiel et surtout l'engagement de la direction qui apparaît comme le déterminant suprême de l'engagement environnemental.

Dans le contexte français, Bellini (2003) avance une typologie à trois niveaux d'antécédents, qu'elle nomme pressions externes faites à l'entreprise (niveau global, local et sectoriel), facteurs d'inertie structurelle de l'entreprise (secteur d'activité) et ce qu'elle appelle les facteurs conditionnant les choix managériaux.

Aguilera et al. (2007) fournissent un cadre d'analyse déclinant les pressions institutionnelles en quatre niveaux: individuel (implication des employés), organisationnel (implication des *stakeholders*), national (rôle de l'État) et transnational (rôle des ONG). Dans chacun de ces niveaux, les auteurs distinguent des déterminants instrumentaux, relationnels et moraux

incitant l'entreprise à adopter un comportement responsable. C'est une configuration ascendante d'antécédents institutionnels dans la mesure où elle part du particulier (niveau individuel) vers le général (le niveau transnational).

D'un autre côté, l'analyse menée par Campbell (2007) cherche à identifier les déterminants institutionnels qui motivent et parfois contraignent toute démarche socialement responsable. L'auteur prévoit que l'appropriation des pratiques sociétales est dictée par deux formes de motivation. La première est d'ordre économiques liée à la notoriété et la compétitivité, l'autre est purement institutionnelle décrétée par les acteurs environnementaux qui obligent l'entreprise à adopter un comportement approprié. Ces déterminants institutionnels se manifestent dans le rôle régulateur joué par l'État, le rôle du secteur d'activité, Le rôle des ONG, le rôle des associations « responsables », le rôle de l'environnement normatif et enfin le rôle de la communication avec les *stakeholders*. L'originalité de l'approche provient des déterminants économiques qui ne sont autres que les ressources financières excédentaires pouvant être canalisées pour financer la démarche sociétale.

Par ailleurs, Chih et al. (2010) se fondent sur les travaux de Campbell (2007) et fournissent, au travers d'une modélisation économétrique, les preuves empiriques accréditant la contingence de la démarche sociétale aux facteurs institutionnels. Les auteurs retiennent en effet une typologie hiérarchisée descendante (de l'environnement économique global à l'environnement social de l'entreprise) pour catégoriser les pressions institutionnelles. Nous retrouvons ainsi l'environnement économique global (y compris le niveau de rentabilité de l'entreprise), l'environnement légal, sectoriel et associatif renvoyant au degré de compétition, à la nature des réglementations et au rôle des ONG et des mouvements sociaux, et enfin l'environnement social de l'entreprise ou la relation employeur/employé.

Dans le contexte tunisien, Gherib (2011, p. 10) a identifié, à travers une étude empirique, les moteurs de l'engagement des entreprises en faveur du développement durable. L'auteur classe le respect de la réglementation en premier lieu suivi de la volonté d'améliorer l'image de marque de l'entreprise vis-à-vis du public. Les valeurs personnelles des dirigeants viennent en troisième position par ordre d'importance accordée par les répondants. La recherche de réduction de coûts ainsi que la poursuite de stratégie de différenciation par rapport à la concurrence se situent en milieu de classement, suivies de la continuité avec la démarche qualité et l'adhésion à un programme gouvernemental incitatif ou l'anticipation d'un changement de la réglementation. Les pressions viennent toutes en fin de classement. La

pression du groupe auquel appartiendrait l'entreprise est suivie de la pression des clients, puis celle de la société civile, des partenaires financiers et en dernier lieu celle des fournisseurs.

Le tableau suivant reprend l'essentiel des travaux ayant questionné l'effet des antécédents institutionnels sur le niveau d'engagement sociétal.

**Tableau 1. Synthèse des typologies d'antécédents institutionnels en faveur de la PSE**

<b>Auteurs</b>	<b>Logique de catégorisation</b>	<b>Antécédents institutionnels sous-jacents</b>
<b>Greening et Gray (1994)</b>	Distinction entre déterminants institutionnels et organisationnels.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déterminants institutionnels : intérêt du public, pression des médias, effet des crises.</li> <li>2. Déterminants organisationnels : taille de l'entreprise, engagement des dirigeants.</li> </ol>
<b>Reynaud (1997)</b>	Distinction entre déterminants économiques et sociologiques.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveau économique : recherche de rentabilité, de réputation, réduction des coûts etc.</li> <li>2. Niveau sociologique : pressions internes et externe, éthique du dirigeant.</li> </ol>
<b>Jones (1999)</b>	Typologie hiérarchisée descendante (allant du niveau macro au niveau micro).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveau socioculturel : valeurs universelles</li> <li>2. Niveau national : niveau de développement économique</li> <li>3. Niveau sectoriel : configuration du secteur d'activité (rivalité, concentration etc.)</li> <li>4. Organisationnel : caractéristiques de l'entreprise (âge, taille etc.)</li> <li>5. Individuel : système de valeurs de l'entreprise.</li> </ol>
<b>Weaver et al., (1999)</b>	Déterminants externes uniquement.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouvoir de l'État</li> <li>2. Pouvoir des médias</li> <li>3. Rôle des agences de certification</li> </ol>
<b>Banerjee, et al. (2003)</b>	Pas de distinction.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intérêt du public</li> <li>2. Réglementation</li> <li>3. Recherche d'avantage concurrentiel</li> <li>4. Engagement de la direction</li> </ol>
<b>Bellini (2003)</b>	Distinction entre pressions externes, facteurs d'inertie structurelle, et facteurs individuels.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pressions externes : niveau global, local et sectoriel</li> <li>2. Facteurs d'inertie structurelle : secteur d'activité</li> <li>3. Facteurs individuels : les choix managériaux.</li> </ol>
<b>Campbell (2007)</b>	Distinction entre les niveaux institutionnel et économique.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveau économique : recherche de compétitivité et de rentabilité</li> <li>2. Niveau institutionnel : État, secteur d'activité, ONG, l'environnement normatif et communication avec les <i>stakeholders</i>.</li> </ol>
<b>Aguilera et al. (2007)</b>	Typologie hiérarchisée ascendante (allant du niveau individuel au niveau transnational).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveau individuel : implication des employés</li> <li>2. Niveau organisationnel : implication des <i>stakeholders</i></li> <li>3. Niveau national : rôle de l'État</li> <li>4. Niveau transnational : rôle des ONG</li> </ol>



<p><b>Chih et al. (2010)</b></p>	<p>Typologie hiérarchisée descendante (de l'environnement économique global à l'environnement social de l'entreprise).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Environnement économique</li> <li>2. Environnement légal, sectoriel et associatif : degré de compétition, nature des réglementations, rôle des ONG et des mouvements sociaux</li> <li>3. Environnement social de l'entreprise : relation employeur/employé.</li> </ol>
<p><b>Gherib (2011)</b></p>	<p>Classement des pressions selon leur degré d'importance et d'influence</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le respect de la réglementation</li> <li>2. La volonté d'améliorer l'image de marque de l'entreprise vis-à-vis du public</li> <li>3. Les valeurs personnelles des dirigeants</li> <li>4. La recherche de réduction de coûts</li> <li>5. La poursuite de stratégie de différenciation par rapport à la concurrence</li> <li>6. La continuité avec la démarche qualité et l'adhésion à un programme gouvernemental incitatif</li> <li>7. La pression du groupe auquel appartiendrait l'entreprise, la pression des clients, de la société civile, des partenaires financiers et des fournisseurs.</li> </ol>

En synthèse, il apparaît clairement que la l'exercice de la PSE se trouve fortement conditionné par les pressions institutionnelles. Ces pressions permettent de prédire la nature et l'ampleur de l'engagement sociétal de l'entreprise. Dans la section suivante, nous allons dresser les fondements du cadre d'analyse des pressions institutionnelles en faveur de la PSE et expliquer sa logique de construction.

## **2. DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE DES PRESSIONS INSTITUTIONNELLES EN FAVEUR DE LA PSE**

L'inventaire des facteurs potentiellement explicatifs du comportement responsable de l'entreprise montre la complexité et la multitude des aspects à l'œuvre. C'est pourquoi, il a été recherché une classification de ces critères qui permet de simplifier la situation. En synthétisant conjointement les travaux sus-présentés, il devient possible à présent de développer un cadre institutionnel de la PSE. Ce cadre d'analyse ascendant (allant du niveau micro au niveau macro) se résume dans le tableau suivant.

**Tableau 2. Cadre d'analyse développé pour l'étude des antécédents institutionnels à la PSE**

Logique de catégorisation	Niveaux sous-jacents	Variables	Auteurs de référence
Distinction entre environnement micro, méso et macro	Environnement micro : Niveau sectoriel	Rôle du secteur d'activité	Chih et al. (2010), Campbell (2007), Jones (1999), Bellini (2003)
	Environnement méso : Niveau national	Rôle de l'État	Chih et al. (2010), Aguilera et al. (2007), Campbell (2007), Banerjee et al. (2003)
		Rôle des médias	Weaver et al., (1999), Greening et Gray (1994), Fombrun et Shanley (1990)
	Environnement macro : Niveau transnational	Rôle des ONG	Chih et al. (2010), Aguilera et al. (2007), Campbell (2007)
		Rôle des Firmes multinationales (FMN)	Zyglidopoulos (2002), Simerly (1997)

Nous allons, dans ce qui suit, nous interroger sur le pouvoir explicatif de ces pressions et appréhender, par rapport à chacun des niveaux d'analyse envisagés, la logique d'articulation entre ces pressions et la PSE.

### 2.1. Environnement micro : les pressions sectorielles

Plusieurs travaux ont mis en évidence l'effet des pressions sectorielles sur le degré d'engagement sociétal de l'entreprise. Les arguments avancés sont multiples et se conjuguent mutuellement pour déterminer la nature et l'ampleur des actions entreprises.

Jones (1999) souligne qu'un secteur d'activité véhiculant des valeurs et des discours favorables à la PSE, est de nature à influencer fortement l'implication d'une entreprise dans les pratiques sociétales. L'auteur dénombre quatre caractéristiques intrinsèques d'une industrie pouvant impacter les pratiques sociétales. La première caractéristique renvoie au profil du secteur d'activité, selon qu'il soit marchand (« *capital good* ») ou non marchand (« *consumer oriented* »). Dans un secteur marchand, les aspects sociétaux sont souvent renvoyés au second rang en faveur des aspects purement économiques sollicités par les actionnaires. Le secteur non marchand, quant à lui, est considéré comme terrain propice au développement des valeurs sociétales. La deuxième caractéristique renvoie à la nature primaire, secondaire ou tertiaire de l'économie. La tertiarisation peut être un atout en faveur de la PSE. La troisième caractéristique est liée au degré de compétitivité ou de rivalité intra-secteur. Plus le secteur est fortement concentré, plus la PSE s'impose comme atout compétitif distinctif. Plusieurs exemples viennent conforter cette thèse. Nous pouvons envisager à cet

effet le secteur de la grande distribution où les enseignes se livrent dans une guerre commerciale acharnée. Le secteur étant fortement concentré et la rivalité intra-secteur est à son comble. Dans ce contexte, certaines entreprises ont fait de leur engagement sociétal leur cheval de bataille. C'est le cas des enseignes comme Casino, Auchan et Carrefour qui ont mis en avant leur engagement sociétal sous le référentiel « l'initiative clause sociale », afin d'encourager le respect des droits de l'Homme dans les pays en développement (Igalens et Mancy, 2005). La quatrième caractéristique est liée aux valeurs véhiculées dans un secteur bien déterminé. Une culture favorable à la PSE pourrait devenir source d'avantage concurrentiel. Les valeurs sociétales partagées par l'ensemble du secteur en matière de PSE (et en particulier, la relation avec les *stakeholders* ou le respect de l'environnement à l'échelle sectoriel) peuvent se généraliser et donner naissance à des standards, labels de « *best practices* », voire même à des réglementations pouvant contraindre tout le secteur. Dans ce contexte, la notion d'isomorphisme avancée par Powell et DiMaggio (1983) prend tout son sens. Elle permet d'expliquer le mécanisme d'appropriation de la PSE dans un même domaine d'activité. En effet, les entreprises du même secteur d'activité et qui sont confrontées aux mêmes règles intentionnelles, ont tendance à adopter des comportements sociétaux similaires (isomorphiques).

Par ailleurs, Campbell (2007) met en avant le rôle socialement stimulateur du secteur d'activité. Il souligne que l'État n'est plus le seul garant de la régulation sociétale d'une économie et que le secteur d'activité pourrait être également à l'origine de ces mécanismes de régulation. En effet, le secteur peut agir en instaurant des règles spécifiques comme par exemple la normalisation du produit ou encore la généralisation de la sécurité au travail et le recyclage des déchets. Des pressions intra-industrie sont à l'œuvre, posant ainsi des standards auxquels chaque acteur est appelé à adhérer. Ces pressions sont d'autant plus persuasives lorsqu'elles seront perçues comme menaces, telle qu'une intervention massive de l'État.

Parallèlement, Campbell (2007) suggère que l'appartenance à un réseau ou à une association (association d'industriels) qui véhicule des valeurs liées à la PSE peut stimuler le comportement sociétal de l'entreprise. Ce réseau encourage l'échange d'expériences, d'initiatives novatrices en matière d'engagement sociétal. Il permet également l'ancrage d'une vision utilitariste de l'intérêt de l'entreprise, allant au-delà de l'intérêt économique direct (Ex. l'IACE<sup>1</sup> pour le cas tunisien est un organisme qui milite pour l'instauration d'un guide de

---

<sup>1</sup> Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (Tunis)

bonnes pratiques en matière de gouvernance et de PSE). Dans certains cas, ces associations vont même jusqu'à forcer leurs membres à réguler leur comportement selon des lignes de conduite fixées par l'association. Ils peuvent même retirer les prérogatives et les avantages accordés aux membres qui violent ces principes collectifs.

Pour sa part, Bellini (2003) évoque la sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux intra-secteur comme vecteur d'engagement environnemental. Cette réceptivité est d'autant plus forte quand le pouvoir des syndicats professionnels et des différents acteurs de la filière est élevé. L'auteur insiste sur le rôle prépondérant de la standardisation des normes et des pratiques sociétales dans un secteur d'activité. Il prévoit également que l'existence d'un environnement normatif servirait de gage pour enraciner la culture responsable dans un secteur donné.

Par ailleurs, Chih et al. (2010) prévoient que dans un environnement où la compétition est intense, les entreprises sont plus enclines à agir de manière responsable pour stimuler leur rentabilité et augmenter la valeur créée pour les actionnaires. Toutefois, dans un secteur où la compétition est faible voire absente, les entreprises n'ont pas réellement besoin de s'engager socialement puisque leur position monopolistique leur est favorable. Les *stakeholders* n'ont donc plus la faculté d'exiger une certaine responsabilité sociétale puisque l'entreprise est en position de force, ne leur laissant ainsi plus de marge de manœuvre pour proclamer leurs attentes.

À la lumière des préconisations précédentes, il devient possible de dégager certaines caractéristiques intrinsèques au secteur d'activité et qui peuvent expliquer la dynamique d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises :

1. L'appartenance à un réseau ou à une association (association d'industriels) véhiculant des valeurs favorables à la PSE.
2. Le degré de rivalité et de concentration intra-secteur : la PSE devient un atout compétitif très distinctif.
3. Le degré de mimétisme intra-secteur : l'entreprise a tendance à imiter les autres en reproduisant des pratiques sociétales jugées comme bonnes et appropriées.
4. Le degré de régulation sociétale intra-secteur : réglementations sociétales, normes et standards sociétaux et environnementaux très stricts.
5. La nature du secteur d'activité selon qu'il soit primaire, secondaire, tertiaire influence l'engagement sociétal.

## 2.2. Environnement meso : les pressions nationales

Cet environnement est constitué par les pressions au niveau national émanant de l'État et des médias. Ces antécédents institutionnels nationaux permettent de prédire l'ampleur de la démarche sociétale et son degré d'ancrage.

### 2.2.1. Le rôle de l'État

Plusieurs travaux ont cherché à expliciter et à promouvoir le rôle l'État comme vecteur d'engagement en matière de PSE. L'État joue un rôle modérateur en cherchant à concilier entre impératifs économiques et obligations sociétales. Cet effort fédérateur se cristallise par son intervention, via ses diverses structures, afin d'inciter les entreprises à s'impliquer dans la démarche PSE.

Aguilera et al. (2007) suggère que le gouvernement est en mesure de soutenir les initiatives prises dans le domaine de la PSE, en signant des accords voire des lois forçant les entreprises à adopter une certaine démarche sociétale. L'auteur identifie trois arguments jugés déterminants de l'implication et de l'incitation sociétale des États. Ces arguments se déclinent simultanément en facteurs instrumentaux relationnels et moraux. Le facteur instrumental prévoit que le gouvernement cherche à promouvoir la PSE pour des raisons liées à la compétitivité des entreprises. Les activités sociales contribuent fortement au renforcement de la compétitivité de l'entreprise, son image et sa réputation, et par la suite, sa performance. La PSE sert également à diminuer les risques liés à l'asymétrie de l'information, puisqu'elle favorise le dialogue entre les *stakeholders*. Le facteur relationnel consiste essentiellement en la capacité des actions sociales à consolider la cohésion sociale et à résoudre de problèmes de société telle que l'exclusion. Les efforts du gouvernement devraient s'orienter davantage vers le renforcement de la coopération entreprise/société afin de préserver les intérêts des parties marginalisées et lutter contre les dérives sociales (chômage, discrimination, exploitation etc.). Le facteur moral renvoie généralement à l'idée selon laquelle l'entreprise devrait s'acquitter de sa mission « noble » qui n'est autre que de favoriser le bien-être social. C'est à ce niveau que le gouvernement intervient via des mécanismes de sensibilisation afin d'améliorer les conditions sociales. C'est en ce sens que le premier ministre britannique Gordon Brown a salué les initiatives sociétales qu'il considère comme un « *building block* » d'un nouvel ordre social et économique. Le gouvernement devrait promouvoir et développer ces efforts afin de garantir la justice sociale à l'échelle globale.

Pour sa part, Campbell (2007) insiste sur le rôle à la fois incitateur et contraignant de l'État. L'auteur suggère que, plus l'État est omniprésent en dictant les règles du jeu et en appelant les entreprises à investir dans le développement et l'épanouissement de la société, plus les entreprises seront plus à-mêmes à s'engager dans la PSE. Cette réflexion renvoyant à une forte implication de l'État dans les activités économiques rejoint la thèse marxiste de l'État providence. Cet hyper-État s'engage dans un processus de régulation sociale et économique pour encadrer le comportement social des entreprises. Ce processus se base sur la recherche d'un consensus entre les intérêts de l'entreprise d'un côté, et les revendications des divers *stakeholders*, de l'autre côté. Chih et al. (2010) prévoient qu'un cadre légal développé permet de se prémunir contre les dérives d'irresponsabilité et de réduire les risques de corruption de certains managers.

D'autres travaux ont mis en évidence le rôle du système politique et ses institutions dans la promotion de la PSE. Jones (1996) prévoit que les préconisations politiques permettent de prédire et d'orienter la structure sociale. L'auteur fait référence au régime capitaliste, largement répandu dans le monde, qui parfois supporte la PSE et parfois réduit ou freine sa propagation. L'auteur distingue entre deux formes de capitalisme. La version occidentale traditionnelle (libérale) qui cherche à maximiser le profit des actionnaires sans se soucier des retombés sociales. L'alternative politique progressiste et modérée, que l'auteur soutient, vise à réduire les externalités négatives et à promouvoir la PSE et le développement durable.

Par ailleurs, la montée en puissance des mouvements d'extrême gauche et des Verts ont largement contribué à mûrir la conscience collective quant à l'obligation d'agir pour préserver la société et l'environnement. C'est le cas par exemple des Verts Européens qui militent pour l'ancrage des « préceptes » du développement durable et les intégrer dans toute décision politique.

Dans le même ordre d'idées, Igalens et al. (2008) se sont attardés sur la problématique de l'influence des systèmes politiques et sociaux sur les décisions sociétales. Les auteurs basent leur analyse sur la typologie des modèles de capitalisme développée par Amable (2005), et identifient cinq groupes de pays selon leur comportement pro-PSE. Leurs résultats accréditent la thèse selon laquelle la PSE est liée à l'appartenance de l'entreprise à un système économique et social. Amable (2005) distingue cinq types de capitalisme : le marché, le modèle social-démocrate, l'euro-péen continental, le méditerranéen et l'asiatique. Dans le capitalisme de marché, la concurrence constitue l'élément essentiel. Le modèle social-

démocrate réagit à la pression de la concurrence par un mélange de protection modérée de l'emploi, un haut niveau de protection sociale et un accès facile à la formation. Un système de négociations sociales coordonnées permet une fidélisation des salariés fondée sur la solidarité. Le modèle européen continental est caractérisé par un degré plus élevé de protection de l'emploi et une protection sociale moins élevée. Un système financier centralisé facilite l'élaboration de stratégies à long terme pour les entreprises. Les négociations salariales sont coordonnées et une politique des salaires fondée sur la solidarité est développée mais à un degré moindre que dans le modèle précédent. Le modèle méditerranéen est caractérisé par une protection de l'emploi plus forte et une protection sociale moins forte que dans le modèle européen continental. Enfin, le modèle asiatique dépend fortement des stratégies industrielles des grandes firmes, établies en collaboration avec l'État, et d'un système financier centralisé qui permet le développement de stratégies à long terme. En partant des caractéristiques principales de chacun des modèles de capitalisme proposés par Amable, Igalens et al. (2008) ont postulé des différences en matière de PSE. Ces disparités se fondent sur les particularités de chaque modèle. Les auteurs ont démontré, à travers une étude empirique, que les pratiques sociétales demeurent fortement déterminées par le modèle de capitalisme auquel elles appartiennent.

Jones (1999) prévoit par ailleurs que le niveau de progrès économique d'une nation peut prédire son niveau d'engagement sociétal. Dans les États développés, la concurrence est souvent rude et les entreprises ont besoin de se différencier et innover pour survivre. Dans un tel contexte, la PSE peut être un atout compétitif très distinctif. De plus, les sociétés des pays développés sont plus instruites quant aux enjeux environnementaux et sociaux, et exigent ainsi une forte implication sociétale de la part des entreprises. L'auteur prévoit que, plus une nation est développée, plus son engagement sociétal sera beaucoup plus prononcé.

Chih et al. (2010) rajoutent que l'environnement économique de l'entreprise est un terrain propice au développement des activités sociétales. De plus, un environnement économique malsain et corrompu, avec une forte inflation et un manque de productivité, est un environnement défavorable à l'exercice de la PSE.

La démarche sociétale semble séduire plusieurs pays avec un degré d'importance et de propagation variable selon les spécificités de chaque nation. Les gouvernements du Danemark, de la Belgique et du Royaume-Uni ont été très actifs en la matière en promulguant des statuts de la PSE. De leur côté, la France et l'Allemagne ont récemment décrété des

réglementations sociétales. Le bilan social instauré en France en 1977 représente une innovation à l'époque obligeant ainsi les entreprises de faire le reporting des conditions de travail de leurs employés (sécurité au travail, employabilité, rémunération, relations sociales etc.). La loi NRE vient reconforter le bilan social en élargissant sa portée aux informations environnementales. Cette loi oblige les entreprises à publier dans leurs rapports annuels les actions entreprises pour des fins sociales et environnementales.

Pour le cas tunisien, l'État a pris conscience des enjeux sociaux et environnementaux et s'est vivement impliqué dans la question. Il agit moyennant des obligations contraignantes (lois, décrets, conventions collectives etc.) et des instruments basés sur des incitations économiques (déduction d'impôts, subventions etc.). Cette implication s'est traduite par la mise en place du Ministère de l'environnement et du développement durable et l'agence nationale de protection de l'environnement (ANPE), en charge des questions relatives à l'encadrement institutionnel et juridique dans la démarche de protection de l'environnement. D'autres dispositions sont prises en faveur du travail de la femme et l'égalité des sexes. La femme s'est vue accorder un statut équivalent aux hommes en ce qui concerne la rémunération et l'accès aux postes des décisions. Diverses structures veillent au maintien des acquis de la femme. La Tunisie s'est ainsi dotée d'un Ministère des Affaires de la Femme, de la Famille, de l'enfance et des personnes âgées et d'un Secrétariat d'État auprès du premier ministre, chargé de la femme et de la famille.

À la lumière de ces préconisations théoriques, il devient possible d'avancer certains arguments en faveur du rôle de l'État en matière de promotion de la PSE :

1. L'État décrète des mesures incitatives, des accords, voire des lois forçant les entreprises à adopter la PSE.
2. L'État encourage la PSE pour des raisons liées à la compétitivité des entreprises.
3. L'État cherche à renforcer la cohésion et le bien-être social et à résoudre les problèmes d'exclusion.
4. L'État encadre la PSE par la mise en place d'un organisme institutionnel de veille et de contrôle.
5. Le système politique permet d'encourager la PSE (via ses préconisations en matière de protection sociale et de développement durable).
6. Le degré de modernisation et de développement économique d'une nation permet de consolider son engagement sociétal.



### 2.2.2. Le rôle des médias

Les médias sont devenus de plus en plus déterminants de l'activité organisationnelle. Ils détiennent un pouvoir important, un pouvoir leur permettant de légitimer ou non l'action de l'entreprise. Ce pouvoir est d'autant plus prononcé quand l'entreprise cherche à maintenir ou à se forger une image « valorisante » aux yeux du grand public. Dans le cas où l'entreprise néglige l'image qu'elle soit bonne ou mauvaise que véhiculent les médias, elle verra certainement sa réputation décliner. Les médias en tant qu'acteur institutionnel exercent des pressions en faveur de la conformité aux attentes du public. Ils fournissent également l'opportunité pour les entreprises, dont la réputation a été fortement compromise, de regagner leur légitimité. Greening et Gray (1994) prévoient que plus l'activité de l'entreprise est sous l'œil attentif des médias, plus elle tend à concilier entre l'intérêt de ses actionnaires et les attentes du public.

Une exposition prolongée aux médias est un enjeu crucial que toute entreprise devrait étudier. L'entreprise est plus que jamais exposée à l'œil attentif du public dans divers supports médiatiques (télévisions, internet, radio, journaux etc.). Les médias permettent de tenir avisé le public quant à l'activité des entreprises. Ils permettent également d'aviser tous les *stakeholders* et en particulier externes ou éloignés des stratégies de l'entreprise et la manière dont elle prend en considération leurs attentes. Ces organismes sont capables donc de façonner et de modérer le comportement sociétal de l'entreprise.

Weaver et al. (1999) suggèrent que l'attention critique des médias pousse l'entreprise à agir de manière à préserver sa légitimité en adoptant un comportement responsable. L'entreprise peut également mobiliser les médias pour justifier de ses bonnes intentions en cas de non respect des règles éthiques. Toutefois, l'attention négative des médias représente une véritable menace pour l'entreprise et peut même mettre en péril son activité. Au cas où la réputation de l'entreprise est largement compromise, la priorité des managers serait de pourvoir des actions perçues comme bonnes et appropriées par les médias.

Par ailleurs, les médias fournissent aux managers l'opportunité de découvrir des informations dissimulées dans les réseaux de relations interpersonnelles. Les médias eux-mêmes agissent non seulement comme des agents de publicité, mais plutôt comme des agents actifs qui permettent de révéler la réalité souvent occultée des entreprises (Fombrun et Shanley, 1990).

L'entreprise la plus couverte médiatiquement jouit d'une certaine notoriété auprès du public. Cette réputation est très vulnérable et se trouve conditionnée par l'image véhiculée par les médias (Burt, 1983). Les médias sont souvent à la base de la publication et de la diffusion des évaluations et des notations des entreprises, mettant ainsi en jeu l'image et la réputation de l'entreprise.

La nature du domaine d'activité de l'entreprise représente également l'un des mobiles déclencheurs de l'attention des médias. Les domaines controversés ou à risque tels que l'industrie du tabac, et l'industrie nucléaire ou chimique sont parmi les secteurs le plus mis sous la sellette. Du moment que l'activité de l'entreprise présente un risque pour la communauté, les médias deviennent de plus en plus vigilants. Le public perçoit comme importants, les domaines qui reçoivent une attention grandissante des médias (McQuail, 1985). De ce fait, plus la couverture médiatique est élevée, plus le public sera vigilant à l'activité de l'entreprise.

À la lumière des apports de Wood (1990), de Greening et Gray (1994) et de Weaver et al. (1999), nous pouvons avancer certaines justifications qui accréditent le rôle prépondérant des médias dans l'engagement sociétal de l'entreprise :

1. L'exposition aux médias pousse l'entreprise à agir de façon « responsable » afin de maintenir sa légitimité aux yeux de la société.
2. La recherche d'une bonne réputation et sa diffusion passe par les médias.
3. Les médias sont capables de forger une image « valorisante », ou au contraire « dévalorisante » (l'exemple de Nike et le travail des enfants en est un exemple très probant).
4. Le rôle des médias est beaucoup plus élevé quand l'activité de l'entreprise génère des externalités sur la société ou l'environnement.

### **2.3. Environnement macro : les pressions transnationales**

En l'absence de mécanismes de gouvernance à l'échelle mondiale, les questionnements sur la PSE au niveau transnational deviennent l'affaire des ONG et des firmes multinationales (FMN). Là où aucun État ne serait capable d'encadrer et de veiller sur la totalité des activités internationales, l'intervention des ONG et des FMN s'avère déterminante pour le maintien et la diffusion des pratiques sociétales à l'échelle de la planète.

### 2.3.1. Le rôle des ONG

Plusieurs travaux ont mis en évidence le rôle des ONG dans la sensibilisation et la diffusion des pratiques sociétales. Aguilera et al. (2007) ont cherché à questionner les motivations sociétales des ONG qu'ils déclinent en facteurs d'ordre moral, relationnel et instrumental. Les facteurs d'ordre moral renvoient essentiellement aux convictions et aux valeurs clés que véhiculent ces ONG. Ces valeurs relèvent souvent de l'altruisme. En effet, ces entités militent souvent pour une cause noble : « *trying to make the world a better place* » (Spar et La Mure, 2003, cités par Aguilera et al. 2007, p. 852). Forcément, la confiance du public conférée à ces ONG est supérieure à celle accordée aux gouvernements et aux entreprises, puisque ces organismes permettent de mieux faire prévaloir leurs intérêts. Les facteurs relationnels suggèrent que les ONG travaillent généralement en coopération avec diverses structures, à savoir les mouvements sociaux, le réseau d'entreprises ou encore les réseaux informationnels (Hart et Milstein, 2003). Leurs modes d'action résident dans l'échange d'informations et d'expertises. Une telle collaboration servira à mettre en exergue leurs revendications sociales et environnementales et les diffuser comme vecteur de cohésion sociale. Scott (2004) prévoit que ces mécanismes de coopération, fondés sur le dialogue entre les acteurs transnationaux, peuvent devenir à terme un mode de régulation à l'échelle mondiale. Les facteurs d'ordre instrumental portent essentiellement sur le pouvoir que détiennent les ONG. Ce pouvoir ne doit pas en effet être instrumentalisé pour servir des intérêts privés. Pour accomplir leur mission, ces ONG devraient disposer d'un pouvoir de dissuasion. Ce pouvoir varie généralement selon la nature et l'ampleur de la cause défendue. Ils ont par exemple le pouvoir de mettre sous surveillance certaines entreprises ayant de mauvaises habitudes et les propager rapidement. C'est le cas de Nike qui a perdu des parts de marché à la suite de la dénonciation par « *Amnesty international* » de l'exploitation d'enfants dans la production de chaussures en Chine.

Pour sa part, Campbell (2007) prévoit que les ONG se substituent à la fonction régulatrice de l'État dans un contexte de globalisation. Ces organismes disposent d'une force de persuasion leur permettant d'assister et d'orienter le comportement responsable des organisations. C'est le cas par exemple de l'ORSE (l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises) dont la mission consiste à assister les entreprises dans leur démarche PSE. Ces organismes ont également tendance à s'associer avec d'autres acteurs institutionnels tels que les mouvements

sociaux, la presse, les syndicats pour former une coalition de pouvoir capable de peser sur la scène internationale. Klein et al. (2004) signalent que l'activisme des consommateurs est l'un des groupes de pressions le plus influent. Ces groupes de pression s'accroissent davantage et se substituent parfois à l'État dans la dénonciation des dérives organisationnelles en matière de condition de travail, de protection de l'environnement écologique et de droits de l'Homme (Matten et Crane, 2005).

Greening et Gray (1994) mettent en avant les tactiques d'influence mobilisées par les ONG pour prévaloir leurs revendications. Leurs modes d'actions varient selon l'ampleur de la cause défendue. Ils peuvent intervenir par des résolutions, des accords ou parfois du lobbying, capables d'obliger les entreprises à agir de façon responsable. Ils peuvent ainsi manifester, persuader, boycotter voire manipuler l'opinion publique pour exprimer leur désaccord par rapport à une situation (Heath et Nelson, 1984, cités par Greening et Gray, 1994).

Pour Den Hond et Bakker (2007), les ONG adoptent généralement deux stratégies d'actions. Elles peuvent agir directement auprès de la haute autorité (l'État) ou se mobiliser auprès des acteurs en espérant que ce changement au niveau individuel s'accompagnera par un changement au niveau global. Les auteurs pensent que la dernière tactique est la plus souvent mobilisée par les ONG. En effet, elles mobilisent la masse autour d'un mouvement collectif organisé afin de résoudre des problèmes sociaux ou même de transformer l'ordre social (Buechler, 2000).

Den Hond et Bakker (2007) suggèrent que pour une bonne compréhension des tactiques utilisées, il faudrait se pencher sur les mobiles idéologiques qui sous-tendent les actions des ONG.. Le concept d'idéologie fournit donc l'opportunité de comprendre la nature des revendications des ONG et éclairer les tactiques que ces groupes considèrent comme légitimes.

Rochon (1988) signale l'existence de différentes tactiques employées par les groupes d'activistes. Elles s'étendent d'une simple pétition à une confrontation violente et au sabotage. Ces tactiques sont de nature à infliger à l'entreprise des dégâts considérables et à nuire à sa réputation.

Della Porta et Diani (1999) prévoient que les tactiques employées par les ONG obéissent à deux logiques : une logique de dommages matériels et une logique de nombre. La logique de dommages matériels est basée sur un calcul économique. Les décideurs seront amenés à abandonner la décision, objet de la contestation, si la mobilisation entraîne des coûts

supplémentaires (Blocage des portes, sabotage, occupation des lieux, procès etc.). Dans le deuxième cas, la décision sera abandonnée si elle est supportée par une masse importante. En montrant leur nombre, les protestataires expriment collectivement l'illégitimité des décisions (via des lettres/emails, des pétitions, des marches, des rassemblements etc.).

Doh et Guay (2006) mettent l'accent sur le rôle croissant des ONG depuis les années 1980 et leur participation grandissante aux débats nationaux et internationaux. Ces ONG étaient également à l'origine du changement du comportement des entreprises et de leurs modes de gouvernance (*The Economist*, 2003). Certains les considèrent comme un contrepouvoir au capitalisme (Naim, 2000).

Le nombre des ONG ne cesse de se multiplier et leurs modes d'action s'organisent et se diversifient. Les exemples d'ONG sont innombrables, mais nous pouvons citer quelques unes militant pour des causes liées au développement durable et à la PSE. Nous retrouvons ainsi « *Greenpeace* », les Amis de la Terre, la WWF (pour la protection de l'environnement), « *Amnesty International* », la Fédération Internationale des Droits de l'Homme, « *Transparency International* », « *Global Trade Watch* » etc. À cette liste s'ajoutent les organisations syndicales de salariés et les organisations de consommateurs.

Pour le cas tunisien, diverses ONG opèrent et militent pour des causes sociétales et environnementales (organisation tunisienne de la défense des consommateurs, association « *Besma* » pour l'emploi des handicapés, association tunisienne pour l'éducation écologique etc.). Ces ONG opèrent certes dans un contexte local, mais elles sont fortement influencées par d'autres à l'échelle internationale. En effet, les ONG présentent généralement des réseaux, dont l'idéologie et la l'influence dépassent les frontières nationales puisque les causes défendues présentent un caractère relativement universel (permettre le bien être social).

En synthèse, nous pouvons avancer les rôles joués par les ONG en faveur de la démarche sociétale de l'entreprise :

1. Les ONG disposent d'un rôle de conseil et d'assistance visant à stimuler l'engagement sociétal de l'entreprise.
2. Les ONG interviennent par des résolutions, des accords ou parfois des réglementations, capables d'obliger les entreprises à agir de façon responsable.

3. Leurs tactiques d'influence résident essentiellement dans leur capacité à mobiliser l'opinion publique et à manifester, persuader voire boycotter pour faire prévaloir leurs revendications.
4. Les ONG mettent en commun leurs réseaux, leur savoir faire et leurs moyens afin d'améliorer les initiatives en matière d'engagement sociétal (« *trying to make the world a better place* »).

### 2.3.2. Le rôle des firmes multinationales (FMN)

Les firmes multinationales sont souvent considérées comme vecteur de transmission des pratiques sociétales. Leur engagement envers les activités sociales et environnementales est le résultat de la diversité des contextes et des parties prenantes transnationales avec qui elles coopèrent. Ces FMN occupent une position stratégique déterminante quant à l'émergence, la diffusion et l'adoption des pratiques sociales, étant donné l'étendue économique de leurs affaires et leur fort engagement dans le processus d'IDE (Dunning, 1996 cité par Ghezal et Khemakhem, 2012).

Ainsi, les multinationales et particulièrement occidentales (du fait de leurs expériences et les fortes exigences sociétales dans leurs pays d'origine ou également du fait d'une certaine obligation de leur maison mère), ont tendance à exporter leurs pratiques aux pays tiers. Un effet d'apprentissage est alors à l'œuvre, les entreprises locales ont tendance à reproduire ces « *best practices* » jugées comme internationalement bonnes et appropriées.

Ce phénomène n'est qu'une forme du mécanisme d'isomorphisme mimétique, au sens de DiMaggio et Powell (1983), pouvant expliquer la convergence des pratiques sociétales à l'échelle mondiale par effet de multinationales. Carroll (2004) suggère que la croissance spectaculaire des FMN a préparé le terrain pour une éthique des affaires globale qui deviendrait l'une des plus grandes priorités au cours des décennies à venir.

Le rôle des FMN se rapproche de plus en plus des fonctions jusqu'alors réservées aux États. Elles peuvent fournir certains services sociaux ou même faire appliquer la loi. Mais à la différence des États, les FMN doivent acquérir ou conserver une légitimité vis-à-vis de la société civile sous forme d'un contrat social tacite (Preston et Post, 1975).

De plus, l'enjeu pour une FMN est de concilier entre la politique sociétale dictée par sa maison mère, d'un côté, et les exigences spécifiques liées au contexte local, de l'autre côté. Cette diversité d'enjeux sociétaux ne fait que forger chez elles, par effet d'expérience, une

diversité d'approches PSE ayant un effet considérable sur la diffusion des pratiques sociétales dans le monde.

Par ailleurs, l'intégration des préoccupations sociétales au niveau de la stratégie globale des entreprises multinationales est devenue un vecteur de compétitivité. La prise en compte des revendications des divers *stakeholders* quelque soit leur pays d'origine s'ancre de plus en plus dans leurs orientations stratégiques.

Selon Zyglidopoulos (2002), l'engagement sociétal d'une firme multinationale dépend aussi des lois, des coutumes et des pratiques commerciales à l'œuvre dans chaque pays d'intervention. L'auteur suggère que les multinationales affrontent un niveau de responsabilité sociétale plus élevé que celui des entreprises locales. En effet, en guise de maintien de leur réputation internationale et vu l'importance de leurs *stakeholders* internationaux, les FMN doivent chercher à conserver leur notoriété dans chaque pays. Ainsi, plus leur champ d'intervention croit, avec des exigences aussi bien diversifiées que distinctes entre les pays, plus les FMN sont appelées à intensifier leurs efforts sociétaux.

Néanmoins, certaines FMN ont tendance à violer les lois et les accords internationaux et sont devenues la cible des ONG et des médias. On ne compte pas les écrits qui décrivent leurs méfaits, leurs nuisances, leurs processus d'exclusion, leur chasse cynique aux superprofits et encore leurs attaques contre la démocratie. Certaines d'entre elles revendiquent haut et fort que l'avenir de la planète dépend d'elles (Capron, 2005).

Zyglidopoulos (2002) cite l'exemple du bras de fer engagé entre Shell et Greenpeace en 1995 concernant la décision de démanteler la plateforme pétrolière « *Brent Spar* » en mer du Nord. Cette affaire avait eu une telle envergure et a mis en avant le pouvoir des ONG à compromettre les actions des multinationales. Suite à un boycott de ses produits, la multinationale Shell est passée de la 7<sup>ème</sup> à la 146<sup>ème</sup> place, l'opération lui a coûté 100 millions de dollars au lieu de 15 millions prévus dans l'étude du projet, son marché a chuté de 30% en Allemagne (Dubigeon, 2002). Toutefois, la réalité de ces FMN a radicalement changé ces derniers temps. Elles sont devenues plus soucieuses des problèmes des communautés dans lesquelles elles opèrent, et en particulier la gestion des problèmes sociaux qu'elles reconnaissent comme partie intégrante de leurs stratégies (Dechant et Altman, 1994). Leurs tactiques ont muté d'une simple obéissance aux lois et aux réglementations imposées par les gouvernements, à une stratégie proactive d'adaptation de leurs actions aux spécificités des nations.

Naor (1982) affirme que la finalité ultime des FMN est de donner un sens à leurs activités via notamment la satisfaction des besoins sociétaux de leurs partenaires. Simerly (1997) a fourni des preuves empiriques accréditant la thèse de l'effet de l'expansion internationale sur l'engagement sociétal. Les résultats de sa recherche suggèrent que plus la FMN se développe à l'international et devient partie intégrante de l'environnement international, plus elle serait apte à adopter des pratiques socialement responsables.

Pour le cas de la Tunisie, plusieurs multinationales opèrent dans divers secteurs d'activité aussi bien industriels que tertiaires (à titre d'exemple nous citons : Sagem, Philips, Siemens, Carrefour, Géant, Shell, Total etc.). Ces entreprises, dont la taille est relativement grande, ont importé un certain nombre de bonnes pratiques en matière de management sociétal et environnemental (codes d'éthiques, reporting sociétal, code de bonnes gouvernances, rapports environnementaux etc.). Les entreprises locales ont tendance à reproduire ces pratiques pour maintenir une certaine légitimité à l'égard du public. Un processus de mimétisme s'est ainsi mis en place et se diffuse par effet boule de neige.

D'autre part, certaines entreprises locales sont venues à la PSE non pas par mimétisme mais plutôt par mécanisme d'isomorphisme coercitif. En effet, la majorité du tissu industriel tunisien travaille en sous-traitance avec des entreprises essentiellement européennes. Ces donneurs d'ordre exigent souvent que toute la chaîne de valeur soit certifiée et étendent ainsi la démarche de certification sociétale en amont aux entreprises sous-traitantes tunisiennes. Ce phénomène explique en majeure partie les démarches de certification récentes (ISO 14001, SA800) entamées par les entreprises locales (Ex. entreprises du textile, entreprises de fabrication de pièces d'automobiles).

À la lumière de ces préconisations théoriques, nous pouvons fournir quatre justifications qui expliquent le rôle des FMN :

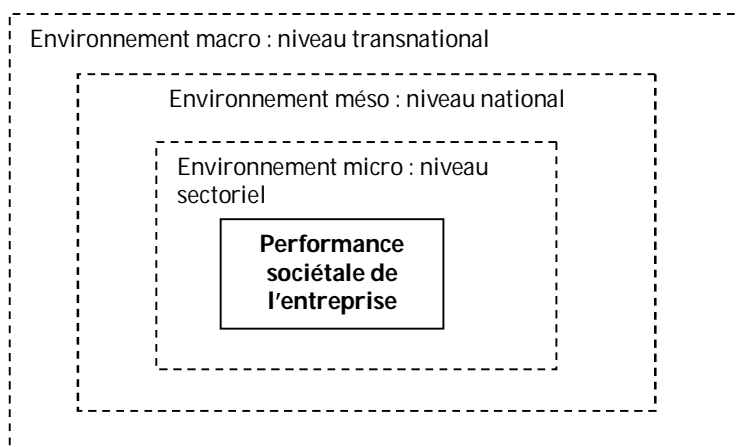
1. Les FMN diffusent les « *best practices* » en matière de PSE qu'elles ont accumulé par l'expérience.
2. Les FMN sont imités par les entreprises locales en matière de pratiques sociétales.
3. Les FMN se montrent exemplaires en matière d'engagement sociétal.
4. Les FMN sont considérées comme source d'apprentissage sociétal pour les entreprises locales.



En synthèse, les pressions institutionnelles sus-analysées permettent de comprendre en profondeur le processus d'appropriation des pratiques sociétales des entreprises. L'étude de ces facteurs présente l'avantage de contextualiser la PSE par rapport à l'environnement institutionnel dans lequel elle se situe et d'analyser les mécanismes institutionnels qui régissent la démarche sociétale.

La figure, ci-après présentée, fournit un éclairage sur l'imbrication des niveaux d'analyse et leurs influences mutuelles pour redéfinir la configuration de la PSE dans un contexte déterminé. En effet, la performance sociétale de l'entreprise s'inscrit dans un secteur d'activité bien déterminé, lequel se situe dans un État bien défini, lequel se trouve ancré dans un environnement transnational mondialisé.

**Figure 1. Imbrication des niveaux d'analyse**



Ce cadre d'analyse hiérarchisé permet de récupérer les enseignements de la TNI. Il s'agit bien d'un cadre consensuel qui permet de revisiter les apports de DiMaggio et Powell (1983) et de Scott (1995). En effet :

- Les pressions coercitives (ou encore le pilier régulateur) trouvent leur sens dans le rôle de l'Etat à travers les lois qui régulent l'activité économique et sociétale.
- Le secteur d'activité et en particulier l'appartenance à un réseau ou à une association (association d'industriels) véhiculant des valeurs favorables à la PSE, ou encore le degré de régulation sociétale intra-secteur : réglementations sociétales et standards sociétaux et environnementaux très stricts, peut aboutir à des normes et qui contraignent l'entreprise. Il s'agit donc d'une forme de pression normative (ou encore le plier normatif).

- Le rôle des FMN permet de récupérer les pressions mimétiques (ou encore le pilier culturel-cognitif. En effet, les FMN diffusent les « *best practices* » en matière de PSE qu'elles ont accumulé par l'expérience. Elles sont également considérées comme source d'apprentissage sociétal pour les entreprises locales qui ont tendance à les imiter.

Il importe de signaler à ce niveau que le rapprochement opéré entre notre cadre d'analyse et les apports de DiMaggio et Powell et de Scott s'avère délicat. Les facteurs institutionnels identifiés dans ce travail et répertoriés selon la typologie de DiMaggio et Powell, peuvent exercer une pression coercitive, normative, ou mimétique, voire plusieurs à la fois. Les frontières entre les trois formes de pression sont poreuses, où secteur d'activité, Etat, médias, ONG et FMN peuvent franchir. En effet, l'Etat peut être coercitif, mais aussi normatif (en encourageant certaines démarches) ; le secteur peut être coercitif (adhésion à une organisation professionnelle assortie d'engagements PSE par exemple), les FMN sont aussi sources de pressions coercitives.

## **Conclusion**

L'objet de ce travail de recherche a porté sur l'étude des antécédents institutionnels à la PSE permettant d'expliquer sa logique d'appropriation par les entreprises. Ainsi, l'ensemble du corpus théorique développé dans ce papier permet d'entériner le rôle prépondérant des pressions institutionnelles dans la pratique de la PSE. Ces pressions se situent en amont de la PSE et permettent d'orienter et de façonner la démarche sociétale de l'entreprise. Ces déterminants mettent en lumière la contingence de la PSE aux structures institutionnelles de son environnement (Jones, 1999 ; Campbell, 2007 ; Aguilera et al., 2007 ; Brammer et al., 2012).

Nous avons développé une conceptualisation hiérarchisée des antécédents institutionnels de la PSE. Le cadre d'analyse se décline en trois niveaux : environnement micro (niveau sectoriel : rôle du secteur d'activité), environnement méso (niveau national : rôle de l'État et des médias) et environnement Macro (niveau transnational : rôle des ONG et des FMN). Son utilité réside essentiellement dans sa capacité à prédire la réalité sociétale des entreprises. De plus, la dimension institutionnelle de la PSE a été largement écartée dans les travaux antérieurs. Ces travaux, en particulier portant sur le lien entre la PSE et la performance, ont tendance à reproduire et à importer des conceptualisations issues d'autres contextes sans pour autant les

adapter à leurs contextes. A cet effet, il importe de situer l'étude de la PSE dans le contexte de la recherche et non pas se fonder sur des conceptualisations décontextualisées. Un tel exercice aurait le mérite de faire émerger des représentations spécifiques de la PSE, ouvrant la voie à des études comparatives en matière de pratiques sociétales.

Notons toutefois qu'un tel cadre d'analyse ne représente en aucun cas une configuration « universelle » applicable à n'importe quel type d'organisation quelque soit son pays d'origine, son origine publique ou privée, son secteur d'activité ou sa taille, voire la culture d'entreprise, etc. En effet, il semble fondamental d'adapter les antécédents institutionnels en fonction des spécificités propres à chacun des cas d'entreprises observés. Le cadre d'analyse préconisé est contingent selon plusieurs niveaux à d'autres facteurs permettant de personnaliser ainsi son utilisation (ex. la culture d'entreprise). De plus, ce cadre d'analyse pourrait être davantage peaufiné en intégrant d'autres institutions qui s'avèrent être déterminantes dans l'adoption de la démarche sociétale. Au niveau transnational par exemple, d'autres institutions peuvent être envisagées. C'est le cas du projet Global Compact des Nations-Unies visant essentiellement à promouvoir la PSE via ses préconisations en matière de divulgation sociétale. Par ailleurs, l'organisation internationale de normalisation, avec sa norme ISO 26000, participe aussi à la diffusion de pratiques sociales de l'entreprise. Il pourrait être intéressant aussi de citer le Livret vert de la Commission européenne.

Par ailleurs, le cadre d'analyse proposé traduit une forte sensibilité de la PSE aux structures institutionnelles de l'environnement. En ce sens, l'approche proposée reste très contingente et s'imposant aux organisations, alors que la TNI montre depuis quelques années que les institutions vivent et évoluent de manière dynamique, selon des modèles d'interaction variés.

De plus, le déterminisme environnemental et institutionnel, conjugué à la passivité de l'entreprise face à ses pressions institutionnelles, semble plutôt être réducteur d'une certaine réalité sociétale de l'entreprise. En effet, l'approche de la PSE comme un processus volontaire peut expliquer l'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Certaines pratiques sociétales ne sont pas dictées voire imposées, elles émanent plutôt du volontariat, telles que les activités philanthropiques.

De surcroît, Ce travail de recherche considère les pressions institutionnelles comme indépendantes les unes des autres, et ne permet donc pas de capter le lien existant entre elles. Il semble pertinent pour d'éventuelles recherches futures d'analyser en profondeur la dynamique d'interaction entre ces pressions et sa contribution à l'exercice la PSE. D'autre

part, l'ensemble des items identifiés à l'issue du développement de chaque pression institutionnelle pourraient être davantage affinés et explorés dans une perspective empirique. Ils peuvent constituer des items de mesure qui peuvent faire l'objet d'une investigation empirique. Il semble donc pertinent, pour des recherches futures, d'aller en profondeur avec une étude empirique pour voir leur degré d'adéquation avec la réalité des entreprises.

## Bibliographie

- Aguilera, R.V., D.E. Rupp, C.A. Williams et J. Ganapathi (2007), "Putting the s back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, 32 : 3, 836-863.
- Amable, B. (2005), *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Seuil, Paris.
- Baird P., Geylani P. et Roberts J. (2012), "Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis", *Journal of Business Ethics*, 109, 367–388
- Banerjee, S.B., Iyer E.S. et Kashyap, R.K (2003), "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, 67, 106-122
- Bellini B. (2003), "Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives", *AIMS*, Tunis
- Boussoura E. et Ben Mlouka M. (2008), "La théorie néo-institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de RSE", *Colloque international : Responsabilité sociale des entreprises : nouveaux enjeux, nouveaux comportements*, ESC Tunis.
- Bowen H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row.
- Brammer S., Jackson G. and Matten D. (2012), "Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspective on private governance". *Socio-Economic Review*, 10, pp.3-28.
- Buechler, SM. (2000). *Social Movements in Advanced Capitalism. The Political Economy and Cultural Construcion of Social Activism*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Burt, RS. (1983), *Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy*, Academic Press, New York.
- Campbell, J. L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 32: 3.
- Capron, M. (2005), "Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles "nouveauautés" s'agit-il ? ", *Revue des Sciences de Gestion*, 40 : 211/212, 47-54.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelé F. (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Editions La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979), "A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 97-505.

- Chih LH., Chih HH., et Chen TY. (2010), "On the Determinants of Corporate Social Responsibility: international Evidence on the Financial Industry," *Journal of Business Ethics*, 93: 1, 115-135
- Clarkson M. B. E. (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20 :1, 92-117.
- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2: 3, 70-76.
- Dechant K. et Altman B. (1994), "Environmental Leadership: From Compliance et Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 8, 7-20.
- Della Porta, Donatella et Mario Diani. (1999). *Social Movements*, Oxford/Cambridge, MA: Blackwell.
- Den Hond, F., et de Bakker, F. (2007), "Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities", *Academy of Management Review*, 32: 3, 901-924.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48 , 147-160.
- Doh J.P., Guay T.R. (2006), "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal of Management Studies*, 43: 1, 47-73.
- Dubigeon O. (2002), *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Paris : Editions Village Mondial
- Fombrun C.J. et Shanley M. (1990), "What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism an freedom*, Chicago : University of Chicago Press.
- Gherib, J. (2011), "de l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises tunisiennes dans le développement durable", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Nantes.
- Ghezel, R. et Khemakhem. R (2012), "L'implication sociale des firmes multinationales : Un examen de la politique sociale à l'échelle internationale", *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lille.
- Greening, D. W et B. Gray. (1994), "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues." *Academy of Management journal* , 37: 3, 467-98.
- Hart, S. L., et Milstein, M. B. (2003), "Creating Sustainable Value", *Academy of Management Executive*, 17 : 2, 56-67.
- Hasselbladh H. et Kallinikos J. (2000), The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies, *Organization Studies*, 21 : 4, 697-720.
- Husted B.W. (2000), "A contingency theory of corporate social performance", *Business & Society*, 39: 1, 24-48.
- Igalens J. et Mancy F. (2005), "Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution", dans Peretti J.M., *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, p. 347-359.
- Igalens J., Déjean et El Akremi A. (2008), "L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale", *Revue Française de Gestion*, 34 :183, 135-155,
- Jones (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of business Ethics*, 20: 2, 163-179.

- Klein, J.G., Smith, N. C. et John A. (2004), "Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation", *Journal of Marketing*, 68: 3, 92-109.
- Kwa, J-S. et Choe Y-M, (2010), "Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea", *Australian Journal of Management*, 35: 3, 291
- Manne H.G. et H.C. Wallich (1972), *The modern corporation and social responsibility*, Washington, DC : American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Matten, D et Crane, A. (2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, 30, 166-179.
- McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, MacGraw-Hill, New-York.
- McGuire, J.B., A. Sundgren et T. Schneeweis, (1988), "Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance", *Academy of management journal*, 31: 4, 854-872.
- McQuail, D. (1985), "The Sociology of Mass Communications", *Annual Review of Sociology*, 11, 93-111
- Meyer J.W. et Rowan B., (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 : 2, 340-363
- Mustaruddin S., Norhayah Z. et Rusnah M. (2011), "Looking for evidence of the relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance in an emerging market", *Asia-Pacific Journal of Business administration*, 3: 2, 165-190
- Naim, M. (2000), "Lori's War", *Foreign Policy*, 118, 29-55.
- Naor J. (1982), "A new approach to multinational social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 1, 219-225.
- Pfeffer, J. et Salancik G.R., (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York : Harper & Row,
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., et Rynes, S.L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, 24: 3, 103-441.
- Preston L. et J. E. Post (1975). *Private management and public policy: the principles of public responsibility*, Englewood Cliffs Prentice-Hall, New Jersey.
- Reynaud, E. (1997), *Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.
- Rochon, T. R. (1988), *Mobilizing for Peace: The Antinuclear Movements in Western Europe*, Princeton: Princeton University Press
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations*, 1ère édition, Thousand Oaks, California: Sage.
- Scott, C. (2004), "Regulation in the Age of Governance: The Rise of the Post-Regulatory State" in J. Jordana and D. Levi-Faur (eds), *The Politics of Regulation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Simerly, R.L. (1997), "Human resource management and economic performance: a strategic management approach", *International Journal of Management*, 14: 2, 282-291.
- Simpson, W.G. et T. Kohers (2002), "The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, 35: 2, 97-109.
- Suchman, M. C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Swanson D.L. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social performance model", *The Academy of Management Review*, 20: 1, 43-64.
- Wartick, S.L. et , P.L. Cochran (1985), "The evolution of the Corporate Social Performance model", *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

- Weaver G.R., Trevino L.K. et Cochran P.L. (1999), “Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures and corporate ethics practices”, *Academy of Management Journal*, 42: 5, 539-552.
- Wood, D. J. (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, 16: 4, 691-718.
- Zucker L.G. (1991), The role of institutionalization in cultural persistence, in “*The new institutionalism in organizational analysis*”, Edited by Powell W.W. and DiMaggio P.J, The University of Chicago Press, USA.
- Zyglidopoulos, S-C, (2002), “The social and environmental responsibilities of multinationals: evidence from the brent spar case ”, *Journal of Business Ethics*, 44, 133-148.