

« *La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs* »

Amira AMARA,

amiraamara@yahoo.fr

Doctorante en Sciences de gestion - Université Paris XII/IRG

Faouzi BENSEBAA,

Maître de conférences, habilité à diriger les recherches- Univ. Paris XII/IRG

Résumé

Cette recherche s'intéresse à la question de savoir si les pratiques socialement responsables des entreprises sont dues à un comportement volontaire, ou bien ont pour origine des pressions extérieures orchestrées particulièrement par les parties prenantes saillantes. Elle vise à montrer que, contrairement à ce qui est souvent avancé, les entreprises ne se contentent pas de réagir de manière adaptative aux diverses pressions, elles agissent également de façon délibérée et autonome, façonnant ainsi les attentes de la société. Sur le plan empirique, le travail mené porte sur l'industrie tunisienne du textile-habillement, concernée d'une manière croissante par la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et engagée dans la mise en place de programmes personnalisés de gestion et de prévention des risques sociaux. Dans cette perspective, les acteurs de cette industrie ont intégré la RSE comme principe de pérennité, de compétitivité et de légitimité, par le biais notamment de la mise en place de processus de certification sociale. Les résultats de l'étude de cas réalisée montrent que le développement de l'orientation sociale de l'entreprise ne peut pas être caractérisé, systématiquement, comme une réaction aux demandes de l'environnement social. Dans certaines situations, l'entreprise anticipe ces demandes, voire contribue à les créer. Les résultats laissent entendre ainsi que la RSE est loin de constituer un phénomène désincarné, exogène aux acteurs, c'est plutôt un phénomène social dans lequel l'environnement et les organisations interagissent d'une manière continue.

Mots-clés : RSE – déterminisme – comportements proactifs – TH

Introduction

Les préoccupations relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ont été significatives durant ces deux dernières décennies. Ces préoccupations ont concerné tant la presse économique et les leaders politiques (Buhr et Graftsöm, 2004) que la littérature académique (Margolis et Walsh, 2003 ; Walsh *et al.*, 2003).

Cependant, ces préoccupations ne semblent pas aller de soi. Ainsi, un certain nombre d'auteurs considèrent que la raison d'être des firmes est avant tout de maximiser le profit et la valeur pour l'actionnaire, ce qui est susceptible d'entraîner des comportements irresponsables.

Des champs économiques sont en effet fondés sur ces considérations, tels que la régulation économique (Demsetz, 1968 ; Stigler, 1968) et l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985).

Par exemple, l'analyse traditionnelle de Williamson, (1985) des couts de transaction est axée sur l'idée que les individus et par extension les entreprises qu'ils gèrent, agissent de façon opportuniste – en utilisant des voies égoïstes et avec ruse – quand ils en ont la possibilité et dès lors, ne sont pas pleinement dignes de confiance.

En outre, l'économie politique comparative souligne que sous des conditions concurrentielles, la séparation de la propriété et du contrôle des organisations créé toutes sortes d'incitations structurelles et d'opportunités pour pousser les entreprises à défendre des intérêts égoïstes au détriment des autres, à se comporter en passagers clandestins en profitant des biens publics ou collectifs, et dans certains cas à négliger la qualité du produit et la sécurité, à harceler les employés, etc. Leur but est d'obtenir des profits élevés de court terme et/ou l'augmentation de la valeur des actions, à moins que ces attitudes soient atténuées par

les institutions existantes (Dore, 2000 ; Roe, 2003).

Bien que les associations professionnelles, les régulations étatiques et d'autres formes de gouvernance économique puissent aider à résoudre le problème, elles créent également des opportunités pour les firmes de poursuivre de nouvelles formes collectives de comportements opportunistes et prédateurs, incluant la capture et la subversion des autorités de régulation (Perrow, 2002 ; Schneiberg et Bartley, 2001).

Il y a plein d'exemples de firmes qui, cherchant à maximiser le profit, se comportent de façon irresponsable, tels que tromper les consommateurs, escroquer les investisseurs, exploiter et brutaliser les salariés, mettre les consommateurs en danger, polluer l'environnement et voler l'État (Vogel, 1992). Cependant, beaucoup de firmes n'agissent pas forcément de façon irresponsable. En fait, des entreprises font exactement le contraire, en faisant preuve de charité, en supportant les activités de la communauté, en traitant les consommateurs et leurs travailleurs décemment, en appliquant la loi et en respectant les standards d'honnêteté et d'intégrité.

Ces propos conduisent à une question intéressante pour la communauté académique. Étant donné les incitations pour maximiser le profit et agir de façon opportuniste, pourquoi les firmes se comporteraient-elles de façon responsable, même à un niveau minimal ? Autrement dit, quelles sont les conditions favorisant les attitudes socialement responsables ?

Cette question est au cœur de ce travail qui cherche à savoir si les pratiques socialement responsables des entreprises sont dues à un comportement volontaire (Manne et Wallich, 1972 ; Carroll, 1979 ; Jones, 1980 ; Frederik, 1994 cité par Carroll, 1999) ou bien ont pour origine des pressions extérieures orchestrées particulièrement par les parties prenantes saillantes.

L'étude du cas¹ d'une entreprise tunisienne du secteur du textile-habillement (TH), dont l'activité est essentiellement exportatrice, permettra de montrer la façon dont cette entreprise répond aux demandes de l'environnement social.

La première partie exposera la manière dont les acteurs conçoivent, s'approprient et applique le concept de responsabilité sociétale.

La deuxième partie portera sur les facteurs qui poussent les entreprises à adopter des pratiques de RSE. Ces firmes ont-elles besoin d'une pression extérieure pour adopter réellement des pratiques de responsabilité sociale ?

La troisième partie traitera des influences mutuelles des parties prenantes et des entreprises, sachant que celles-ci contribuent également à faire évoluer les attentes de la société dans son ensemble.

1. La conception de la RSE chez Confection Idéal du Sud (CIS)

1.1. Les caractéristiques du secteur TH²

Le secteur du TH occupe une place importante dans l'économie tunisienne et vient en tête des industries manufacturières : il est à l'origine de 7 % du PIB (Chaponnière et Perrin, (2004)). Il compte 2079 entreprises et emploie près de 204 000 personnes, soit plus de 46 % des emplois industriels du pays. 80 % de ces emplois sont occupés par des femmes.

En outre, le secteur assure plus de 45 % du total des exportations manufacturières

¹ Les données primaires sont issues des entretiens menés auprès de quatorze responsables (siège et usine) qui ont été interrogés sur leur conception, leur vision, leur vécu et leurs pratiques en matière de "Responsabilité sociétale". Quant aux données secondaires, elles émanent d'analyses de documents (rapports internes et sites Internet).

² Source : Les publications des missions économiques : Le secteur industriel en Tunisie ; http://www.missioneco.org/tunisie/documents_new.asp?

tunisiennes. Elles sont réalisées par des entreprises tunisiennes qui effectuent le travail de confection, de faible valeur ajoutée, au moyen d'une main d'œuvre bon marché, et exportent les produits finis vers des pays d'Europe (qui représentent 97% des exportations).

Considéré comme moteur de l'économie tunisienne – en raison de la croissance qu'il génère, des devises qu'il apporte et des emplois qu'il crée- il bénéficie d'une place stratégique aux yeux des pouvoirs publics. En outre, il fait partie des secteurs attractifs pour les investissements directs étrangers (IDE). Il compte en effet 997 entreprises à participation étrangère dont 415 en partenariat principalement avec des investisseurs de l'Union Européenne et 632 à capitaux à 100% étrangers³.

Cette spécificité constitue un avantage dans la mesure où elle traduit des liens étroits entre les industries des deux rives de la Méditerranée. Elle peut cependant être également considérée comme un facteur de fragilité. En effet, aux arbitrages des donneurs d'ordre (acheter ou non en Tunisie) peut s'ajouter l'arbitrage des firmes étrangères entre la production en Tunisie ou ailleurs. Á cet égard, la Tunisie a vu sa position se détériorer en 2006 en matière d'importations européennes de TH, puisqu'elle est passée de la 5ème place à la 7ème place, derrière la Chine, la Turquie, le Bangladesh, l'Inde, la Roumanie et Hong-Kong.

Ces difficultés trouvent leur origine dans les nouvelles exigences des donneurs d'ordre, liées principalement à la fin de l'Accord Multifibres. Cette nouvelle donne a entraîné la fermeture de plusieurs sites de production et leur délocalisation dans les pays, où le coût du travail est plus faible qu'en Tunisie, comme la Chine, l'Inde, etc. Cependant, un certain nombre de firmes arrivent à s'adapter à cet environnement et on peut constater même que des groupes internationaux comme Benetton, Catimini, Petit Bateau, Buffalo, Kookai, Pierre Cardin, etc.⁴ continuent leurs programmes d'investissements et d'extension.

Aujourd'hui, d'autres défis émergent liés notamment au changement de la nature de la demande et à l'évolution de l'offre vers les produits finis (Chaponnière et Perrin, (2004)). Des enjeux tels que la formation, les investissements matériels et financiers, les besoins de fonds de roulement pour les entreprises, qui passent de la sous-traitance de façonnage à la co-traitance voire au contrôle total du processus de production, deviennent importants.

Dans cette perspective, les entreprises tunisiennes misent sur l'amélioration du partenariat avec les groupes occidentaux et de la qualité, ainsi que sur la maîtrise des coûts, la transparence dans les transactions et la prise en compte des normes sociales et environnementales. De surcroît, la pérennité des firmes repose sur la flexibilité, la réactivité et l'offre de solutions globales aux groupes occidentaux (Ben Hammouda, 2005).

1.2. Le choix de CIS, comme objet de recherche

Les entretiens exploratoires avec les différents partenaires institutionnels de ce secteur (Centre Technique du Textile ou CETTEX ; Fédération Nationale du Textile ou FENATEX) nous ont conduits vers CIS. Cette entreprise certifiée qualité ISO 9002 et en cours de certification sécurité santé, hygiène au travail OHSAS 18001, semble être le meilleur exemple d'entreprise ayant réussi puisque qu'elle a su répondre rapidement aux demandes de son environnement.

CIS est une entreprise principalement sous-traitante de grands groupes occidentaux. Existant depuis vingt ans, elle s'est construit une réputation de qualité auprès de la communauté et avec ses partenaires.

Elle cherche à satisfaire aux standards des plus prestigieuses marques de la lingerie et s'efforce d'inciter ses partenaires à suivre la même voie. CIS est également connu comme employeur modèle par la quantité et la qualité de la main d'œuvre qui y travaille et des

³ <http://TextileTunisia.com>

⁴ <http://www.tunisiatextile.com>

établies avec cette partie prenante. Ces caractéristiques constituent une des raisons nous ayant poussé à choisir CIS comme terrain d'observation.

En matière de RSE, ce sont surtout les « principes » ou les « initiatives basées sur les valeurs » qui sont évoqués dans l'entreprise. Le terme de RSE n'est guère utilisé, mais les pratiques de l'entreprise correspondent sur plusieurs points à un engagement social, au sens où l'entend aujourd'hui la communauté académique. En outre, ce qui émerge est une orientation socialement responsable⁵.

Les entretiens menés laissent entendre que cette orientation résulte de l'interaction d'un ensemble de facteurs et de conditions favorables et défavorables. Elle évolue de façon continue au sein de l'organisation étudiée. Cette orientation (tableau 1 en Annexe) se manifeste : (1) dans la façon de concevoir l'organisation (vue comme un nœud de contrat) et sa responsabilité (2) dans le dialogue avec les différentes parties prenantes sur les valeurs partagées et les fins poursuivies (3) dans la gestion par les parties prenantes soucieuses d'intégrer les individus dans le processus de prise de décision et d'établir une approche collective (4) dans des actions axées sur la consultation, la culture organisationnelle, la gestion participative, la communication des pratiques au moyen de la certification et l'interaction avec les clients et autres parties prenantes et enfin (5) dans l'engagement individuel de chacun.

Dès lors, la RSE ne semble pas désincarnée, elle émane des acteurs qui se l'approprient réellement. « *Le fait de répondre totalement de ses actes et de les assumer* » correspond à une approche de la RSE se traduisant en actions concrètes. Cette approche fait du dialogue un point de départ et un point d'arrivée.

Comme point de départ, le dialogue s'exprime au quotidien tant dans les façons de gérer que dans l'interaction informelle. Il prend ainsi la forme d'une communication accrue et bi-directionnelle, informelle et formelle entre les employés, avec les clients, les fournisseurs ou la communauté.

Comme point d'arrivée, le dialogue donne lieu à des discussions, des solutions ainsi qu'à une sensibilisation sur les valeurs. L'approche mise en place par CIS permet de déterminer de façon collective les valeurs partagées au sein de l'organisation, les comportements considérés comme acceptables et les valeurs que l'on souhaite mettre en pratique et qui doivent fonder toutes les actions, sans que ces valeurs soient imposées.

Par ailleurs, la RSE n'est pas apparue à un moment précis ou d'une façon brusque dans l'entreprise CIS. En effet, les personnes interrogées s'entendent pour dire que cette orientation s'est installée de façon progressive mais importante ces vingt dernières années, la firme passant d'une philosophie de la RSE implicite à une démarche de plus en plus formelle *via* les différents processus adoptés à travers la certification.

Cette évolution est le résultat d'une combinaison de facteurs, qui peuvent être regroupés en facteurs favorisant et motivant l'entreprise à adopter volontairement des programmes de responsabilité sociale et en facteurs imposant des attitudes socialement responsables. .

Les premiers facteurs sont liés à la croissance importante qu'a connue l'entreprise au cours des dix dernières années. Les objectifs, la culture, les compétences et les valeurs de certains individus-clé semblent avoir suscité ce changement.

Les seconds facteurs – contraignants - sont liés à la société, aux incitations du gouvernement, aux pressions des organisations industrielles, aux leaders du secteur, aux

⁵ La posture adoptée dans cette recherche vise à aller au-delà des problèmes terminologiques et de s'intéresser aux pratiques concrètes. Le terme « orientation » est choisi pour mettre l'accent sur la RSE en tant que processus et sur le fait que celui-ci est continu, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de point ou de niveau ultime où l'on peut considérer l'organisation comme « socialement responsable ».

donneurs d'ordres, aux organismes de normalisation (par exemple, ISO), aux banques, etc.
Nous allons dans ce qui suit étudier en détail ces facteurs.

2. influence des facteurs internes et externes sur les comportements socialement responsables

2.1. La démarche proactive

La démarche proactive en matière de RSE de CIS trouve son origine dans la culture et les valeurs fondamentales de l'organisation. En effet, le succès économique de celle-ci vient de la recherche permanente de progrès au moyen d'investissements continus et progressifs dans des nouveaux équipements et de nouvelles technologies.

Ce progrès est d'autant plus important que pour le dirigeant, son objectif prioritaire est de « pérenniser les affaires de l'entreprise et de la transmettre à ses enfants (générations futures) ». Dans ce contexte, l'entreprise doit intégrer un objectif de durabilité à sa gestion et à ses pratiques managériales, c'est-à-dire mettre en place un management dit durable.

Ainsi, le souci de la valeur du patrimoine de l'entreprise le conduit à être plus attentif aux risques qui peuvent affecter cette pérennité : risque d'accidents, mauvaises relations avec le voisinage ou la municipalité, etc. La question du développement durable est également présente puisque le dirigeant semble préoccupé par les valeurs éthiques, écologiques, sociales, devant exister au sein de la firme.

En outre, il existe une réelle implication des hommes travaillant au sein de l'entreprise. Le dialogue, la transparence, l'écoute et l'anticipation des attentes des clients, la capacité et le désir de s'améliorer en permanence, les valeurs de confiance et la responsabilité vis-à-vis de l'environnement et de la société en général émergent comme principales convictions partagées et communiquées.

Cette implication a été renforcée par de nombreux changements qui se sont produits à plusieurs niveaux de l'organisation. En effet, la croissance importante de la firme ces dernières années lui a permis de bénéficier de ressources financières substantielles et d'augmenter considérablement son effectif.

Cette disponibilité de ressources s'est accompagnée de la nécessité d'identifier, d'affirmer et de diffuser clairement la mission et la vision de l'organisation et de mettre en œuvre les processus nécessaires pour y arriver. Ce qui s'est traduit, à partir de 1996, par une approche stratégique de la RSE, donnant lieu à un nombre croissant d'initiatives de plus en plus formelles, de grande envergure et touchant un nombre élargi de parties prenantes.

Ainsi, les projets de certification existaient dans l'entreprise depuis longtemps, mais ils étaient difficiles à mettre en œuvre avec des ressources limitées. L'amélioration de la situation financière et le recrutement de personnes motivées et expérimentées dans ce domaine a permis l'adoption des démarches de certifications.

Cependant, force est de constater que la présence des valeurs socialement responsables n'est pas le fruit du leadership ou du charisme d'une seule personne, mais plutôt le résultat de la mise en commun des valeurs de l'ensemble des individus formant l'organisation. En effet, la culture et les valeurs des individus modèlent leur conduite.

En amont, bien sûr, avec l'influence de l'éducation, de milieu familial, ou du contexte social, mais pour ce qui nous intéresse davantage ici, au cours de l'expérience de management de l'entreprise, par le biais des rencontres et du parcours effectué.

Plusieurs intervenants ont aussi tenu à préciser que l'État joue également un rôle dans cette forte implication. En effet, l'État adopte un rôle de facilitateur, soutenant les entreprises sous diverses formes. Ainsi, des institutions gouvernementales (CETTEX ; Centre des Promotion des exportateurs CEPEX ; FENATEX ; etc.) encouragent les industriels en leur offrant des aides, des formations et des subventions pour s'adapter aux normes

internationales. Les programmes mis en place relèvent cependant d'initiatives volontaires (ISO 9002, OHSAS 18001), CIS étant autonome dans la manière d'atteindre ses objectifs et dans le contrôle et la surveillance de la mise de leur application⁶.

Bien que les convictions, les valeurs et la culture de l'entreprise jouent un rôle primordial dans l'adoption volontaire de principes de RSE, les entretiens menés indiquent que la réflexion s'inscrit également dans un choix stratégique : l'entreprise développe une approche proactive sur les plans environnemental et social, s'intégrant dans sa stratégie compétitive.

La firme pense améliorer ainsi son image, se différencier par rapport à la concurrence et gagner des parts de marché en mettant en œuvre une politique de transparence.

La démarche proactive et volontaire vise en outre à éviter la codification des revendications sociales sous forme de règlements pénalisants.

Sur le plan organisationnel, l'orientation socialement responsable de l'entreprise à travers une gestion participative, les formations⁷ proposées aux employés, le dialogue et l'information, les certifications et l'intégration de programmes de mise à niveau représente un élément mobilisateur des ressources humaines.

Des propos précédents, il peut être déduit que la RSE s'inscrit dans un processus de maturation de l'entreprise et se met progressivement en place sous la pression des parties prenantes.

2.2. La démarche adaptative

Même si la majorité de personnes interrogées privilégient les discours valorisant le volontarisme, les démarches RSE relèvent également du déterminisme. En effet, certains répondants justifient les prises de position sociales de l'entreprise par sa mission principale qui la contraint à respecter son contrat avec ses principales parties prenantes. D'autres justifient le développement de cette orientation par des contraintes institutionnelles ou par la nécessité de s'adapter à l'évolution de l'industrie TH, aux attentes de la société civile et aux pressions de nouveaux acteurs.

Contrainte légale et réglementaire

De nombreuses dispositions légales ou réglementaires, internationales (OIT, OMC, OCDE), européennes ou nationales, portant sur les aspects sociaux, environnementaux ou techniques (normes techniques liées à la sécurité des produits notamment) encadrent les décisions de l'entreprise ; en cas de transgression, les sanctions pénales ou administratives peuvent peser lourdement sur sa performance, voire sa pérennité.

Le respect suppose une connaissance des législations et l'affectation de ressources à une veille réglementaire. Cependant, il faut noter que la motivation réglementaire est la première motivation pour intégrer des préoccupations sociales ou environnementales dans le management des entreprises industrielles. Le respect du droit du travail est un premier pas vers la responsabilité de l'entreprise (Igalens, Joras, 2002).

Ces pressions sont d'autant plus fortes que les agents chargés de la surveillance sont suffisamment nombreux et puissants pour faire appliquer la loi (inspection du travail,) ; le non respect de la législation risque également d'aggraver la responsabilité de l'entrepreneur en cas d'accident ou de procès.

Une approche contractuelle de l'entreprise et pression de l'opinion

⁶ Ballet et De Bry (2001) parlent de l'éthique de la discussion inspirée d'Habermas. Selon cette école, toutes les parties prenantes doivent participer à ce dialogue, ce « multilogue ». La discussion donnera naissance à une règle morale.

⁷ Formation ou information peuvent se confondre dans une perspective d'apprentissage.

Nous sommes face à une entreprise industrielle sous-traitante totalement exportatrice, dépendant fortement de certaines parties prenantes. La relation entre ces deux groupes s'analyse comme une relation de dépendance à l'égard des ressources⁸.

Dans ce cadre, les actions et les résultats de l'entreprise sont jugés "acceptables" et ses performances sont appréciées à l'aune des critères imposés par des acteurs tels que les donneurs d'ordre, les employés, les banques et certains intervenants dans le domaine de l'exportation, etc.

La vulnérabilité de l'organisation vient de son besoin en ressources et celles-ci sont contrôlées par son environnement. Si les donneurs d'ordre, principal groupe fournisseurs de ressources critiques, se retirent du jeu, ils mettent en danger la survie de l'organisation.

Cette situation implique dès lors un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation dépend, ajuste ses actions à leurs demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes.

On pourrait remarquer que parmi les apporteurs de ressources figurent également les banques qui facilitent les transactions de l'entreprise en apportant des crédits. Les salariés sont également d'une grande importance et l'entreprise doit leur offrir de bonnes conditions de travail pour leur éviter les problèmes de santé, l'absentéisme, deux problèmes qui peuvent affecter la productivité de l'entreprise.

En résumé, les relations contractuelles de l'entreprise avec ses apporteurs de ressources peuvent l'inciter à introduire un management socialement responsable qui entre dans le cadre des finalités économiques de l'entreprise (Friedman, 1962, 1970) et représente une condition de pérennité de celle-ci.

Actuellement, les pressions ne sont pas très puissantes et les normes sociales imposées par les donneurs d'ordre le sont en dessus des normes techniques qui sont les plus surveillées. Néanmoins, certaines règles sociales imposées par les pouvoirs publics comme le non emploi des enfants font souvent l'objet d'une surveillance pointilleuse des donneurs d'ordre qui craignent de voir leur réputation et même leur responsabilité juridique engagée en cas de violation grave de la part de leurs fournisseurs.

Au delà des contraintes réglementaires, l'évolution de la RSE ainsi que son application au sein de l'entreprise, s'inscrit dans la conception d'une entreprise encadrée dans la société, c'est-à-dire en interaction permanente avec l'environnement dans sa globalité.

L'étude de ce cas d'entreprise montre que ce sont aussi les pressions exercées indirectement par un ensemble d'acteurs représentatifs des valeurs et des normes de la société (pouvoirs publics, organismes certificateurs, mouvements sociaux, consommateurs, ONG, etc.), qui sont à l'origine des phases successives d'accélération et de ralentissement du processus de mise en place de la RSE dans l'industrie TH.

En effet, le mouvement écologique et social prend de plus en plus d'importance dans le monde et fait pression sur les entreprises en général et les industriels en particuliers, les gouvernements ainsi que la société. L'entreprise étudiée s'est sentie ainsi concernée en matière de protection de l'environnement, de réduction des déchets, de la sécurité des salariés, etc. et c'est ce qui l'a poussé à s'impliquer d'avantage.

D'autre part, même si les entreprises sous-traitantes ne sont pas en relation directe avec le consommateur final, l'éducation de ce dernier influence son choix. Dans cette veine, la firme est de plus en plus confrontée à un public critique (donneurs d'ordre et consommateurs de culture différente, ONG, etc) en matière de respect des conditions de travail et de l'environnement en général.

⁸ La théorie de la dépendance à l'égard des ressources fait dépendre l'entreprise des acteurs de son environnement et affirme que la pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont l'apport de ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978).

Les donneurs d'ordre sont de plus en plus sensibles aux pratiques sociales de leurs sous-traitants et leur impose beaucoup plus de transparence ainsi que des chartes éthiques, dans le but de sécuriser leur chaîne d'approvisionnement voire de se dédouaner en cas de problème.

De ce fait, les initiatives de l'organisation ne sont pas sans lien avec les exemples négatifs largement médiatisés⁹ d'entreprises n'ayant pas su répondre adéquatement aux attentes des consommateurs.

C'est l'intérêt porté par le public et les médias aux comportements des entreprises sous-traitantes et la pression exercée par leurs attentes croissantes vis-à-vis de l'industrie de l'habillement en général, qui donna une impulsion décisive, voire vitale, au projet de certification OHSAS18001 dans cette entreprise.

Les éléments contingents

Husted (2000) interpelle la logique de contingence pour expliquer la dynamique incarnée par la RSE. L'auteur conçoit la RSE comme fonction d'interaction entre les problèmes sociaux, d'un côté, et la structure et stratégie de réponse à ces problèmes, d'un autre côté

Dans le cas de CIS, certains répondants indiquent que la mondialisation, le démantèlement des accords multifibres, les pressions concurrentielles du secteur du TH poussant des sous-traitants asiatiques à des comportements non-responsables par certains sous-traitants des pays asiatiques, la localisation des unités de production à l'étranger ont une influence particulière sur le développement social dans les stratégies des entreprises tunisiennes.

En même temps, les répondants soulignent que les activités internationales de l'organisation constituent un des principaux déclencheurs des initiatives formelles en matière de RSE. En effet, les différences d'ordre légal et culturel avec les donneurs d'ordres étrangers amènent nécessairement à des réflexions nouvelles en matière de responsabilité.

De ce fait, l'entreprise CIS s'intéresse de plus en plus à ce qui se passe en Europe, où les organisations ont, selon l'avis de plusieurs participants, une grande longueur d'avance sur les organisations tunisiennes. Le mouvement européen de développement durable des entreprises constitue ainsi une source d'inspiration. On peut citer l'exemple de la certification qui est à la base une initiative émanant de l'industrie européenne.

Cependant, les industriels tunisiens n'agissent pas forcément par mimétisme et sous la pression de l'environnement, ils adoptent peu à peu les processus de certification parce qu'ils y voient une réponse technique satisfaisante à leurs problèmes et pour demeurer compétitifs sur le marché mondial.

En parallèle, depuis quelques années, la concurrence des pays asiatiques sur le marché mondiale a entraîné la fermeture de plusieurs entreprises textile-tunisienne sous-traitantes, incapables de rivaliser avec les firmes, particulièrement asiatiques, offrant un coût de travail plus faible, un niveau intermédiaire de qualification et des services.

Cette concurrence a conduit le gouvernement et les industriels tunisiens à réagir en lançant des programmes de mise à niveau¹⁰. Plusieurs incitations ont été ainsi mises en œuvre dans le but d'obtenir une plus grande réactivité des entreprises tunisiennes et une différenciation fondée sur la transparence des processus de production *via* notamment la

⁹ C'est le cas en matière de travail des enfants et les conditions des « ateliers de misères » des fournisseurs thème sur lequel les ONG internationales se montrent fort sensibles et le consommateur individuel culpabilisé.

¹⁰ Certaines entreprises passent de la sous-traitance à la co-traitance et développent de plus en plus en interne des formations diversifiées dans le but de mettre sur le marché du travail une main d'œuvre suffisamment qualifiée pour pouvoir répondre aux demandes des donneurs d'ordre étrangers. D'autres part, on constate que plusieurs entreprises ont apporté des rénovations dans leurs parcs technologiques, ont introduit les nouvelles technologies dans leurs systèmes de productions et offrent des formations ciblées et de qualité d'une façon continue aux membres et employés de l'organisation.

certification.

Cette voie a servi de déclencheur du « mouvement RSE » pour certains industriels qui se sont mobilisés pour rendre opportune, voire obligatoire l'application des principes de gestion basés sur la RSE. Les autres firmes du secteur n'avaient alors d'autre choix que d'harmoniser leurs pratiques avec celles des entreprises les plus innovantes sous peine d'être évincées du marché.

Dans ce cadre, la RSE peut être considérée comme une stratégie de régulation de la concurrence et s'inscrit dans une logique de progrès continu. Cette pratique s'est ainsi progressivement institutionnalisée au sein de CIS, imposant ainsi un standard dans l'esprit des ses clients et faisant subir par ricochet des coûts d'adaptation aux entreprises concurrentes.

Cette procédure lui octroie un avantage en image et lui permet de se différencier dans l'objectif de saisir les opportunités offertes par le marché mondial de plus en plus sensible à la RSE. Dans cette perspective, l'exercice d'une RSE correspond à la mise en œuvre d'un ensemble d'actions symboliques, visant à asseoir une image et une réputation d'entreprise responsable et légitime.

3. La mise en œuvre multiforme de la RSE

3.1. Des comportements réactifs et proactifs

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powell, 1983, Granovetter, 1985, Fligstein, 1990, Scott, 1995a, 1995b) constituent les deux références théoriques les plus mobilisées pour l'étude des interactions existant entre l'entreprise et la société dans le cadre d'un management durable.

La théorie des parties prenantes considère que les entreprises se doivent d'assumer une responsabilité envers non seulement leurs actionnaires mais également envers toutes les entités concernées directement ou indirectement par leurs activités. Pour sa part, la théorie néo-institutionnelle estime que les firmes sont enracinées dans un environnement culturel et social, composé de systèmes formels et informels de connaissances, de croyances et de règles culturelles (Scott, 1995a, 1995b).

L'étude du processus d'apparition de la RSE chez CIS indique que la mise en œuvre de celle-ci s'est affirmée lorsque l'opinion publique a commencé à s'intéresser à la question des dangers liés à l'abolition des barrières tarifaires ainsi qu'aux pratiques des sous-traitants.

C'est seulement à partir de ce moment que le secteur dans son ensemble et CIS ont commencé à prendre des mesures concrètes pour répondre à ces attentes et aux pressions de la société et des pouvoirs publics.

La prise de conscience de la société semble ainsi avoir fait évoluer le secteur et les entreprises. Par conséquent, le changement de culture des organisations s'est déroulé en parallèle avec le changement culturel ayant eu lieu dans la société, les premières faisant preuve d'isomorphisme cognitif ou culturel (Dacin, 1997 ; Deephouse, 1996 ; DiMaggio et Powell, 1983). De surcroît, l'application progressive des principes de gestion à l'ensemble du secteur TH, fortement influencée par ce qui se passe à l'international, mêle isomorphisme¹¹ coercitif, normatif et mimétique¹².

Ainsi, dans le secteur TH, les firmes les plus puissantes vont exercer une influence

¹¹ Cette notion utilisée par DiMaggio et Powell (1983) désigne le processus par lequel les unités d'une population confrontées à un environnement similaire ont tendance à se ressembler. Dans ce cadre, les caractéristiques des organisations se modifient toujours dans le sens d'une plus grande compatibilité avec l'environnement.

¹² Le mimétisme est la forme d'isomorphisme la plus mobilisée en sciences de gestion. Le management est en effet largement caractérisé par des phénomènes de mode en matière de structures, de stratégies ou d'outils de gestion. Ces derniers vont peu à peu se diffuser dans toutes les entreprises non pas car ils sont efficaces économiquement, mais car ils sont conformes aux normes sociales et donc légitimes.

déterminante sur les plus faibles qui, par mimétisme, vont adopter la même stratégie. Les entreprises de ce « champ organisationnel » vont donc avoir tendance à se ressembler et à adopter des stratégies et des structures comparables.

Ce mimétisme va porter en matière de RSE sur les structures et les pratiques: création de postes ou de services dédiés à la qualité, recrutement d'un médecin de travail, publication de rapports sociétaux, stratégies de communication, etc.

Par ailleurs, l'orientation socialement responsable de l'entreprise est intégrée de manière croissante dans le système de management à travers la gestion participative, les programmes de certification et les outils de gestion utilisés (audits, indicateurs de performance, dialogue et transparence).

En fin de compte, la firme CIS intègre la présence croissante de pressions et les considère comme un impératif dans le but d'établir la légitimité de son activité dans un environnement qui institutionnalise progressivement la RSE. Les actions menées doivent apparaître dans cette optique comme convenables, appropriées, eu égard au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales (Suchmann, 1995).

Il apparaît ainsi que la légitimité et la réputation recherchées sont au cœur des objectifs de la politique de RSE de CIS. Elles doivent être obtenues pour que la firme ne soit pas en porte-à-faux avec son environnement et qu'elle ait en face d'elles des parties prenantes dont l'attitude lui est favorable (Pfeffer et Salancik, 1978). Mais pour que ces parties prenantes lui restent attachées et favorables, CIS doit légitimer auprès d'elles sa croissance et son utilité.

La légitimité est donc une ressource pour l'entreprise, accordée par quelques acteurs considérés comme essentiels à sa pérennité et générée par une satisfaction au moins partielle de leurs attentes (Buisson, 2005).

Toutefois, l'étude du cas indique que CIS ne réagit pas seulement aux demandes de la société et des parties prenantes mais qu'elles anticipent ces demandes voire contribuent à leur élaboration. Le secteur TH a ainsi répondu à des pressions externes tout en anticipant les changements. Et ce sont parfois les pratiques des entreprises qui dans une certaine mesure, rendent possibles les demandes de la société. Dans cette veine, les pratiques sont constituées par la société autant qu'elles en sont constitutives.

3.2. La relation entreprise/société comme double boucle

De manière générale, les analyses néo-institutionnelles sont principalement concernées par l'influence de l'environnement institutionnel sur le fonctionnement des organisations. De même, la théorie des parties prenantes analyse l'influence des parties prenantes sur l'entreprise mais n'aborde pas l'influence que peut exercer en retour la firme sur ces mêmes parties prenantes. Dans ce cadre, la relation entreprise-société est considérée comme unilatérale, à sens unique.

L'analyse de la RSE au sein de CIS montre nettement que le processus a pour origine une volonté individuelle reposant sur une logique de progrès continu, un souci de contrôle des effets induits par l'activité productive, des attentes et des pressions pour répondre aux demandes de marché mondiale.

Ces pressions extérieures sont certes significatives, mais manifestement, des individus et des groupes au sein de CIS développent des initiatives pour améliorer la vision de la RSE et ne fondent pas leurs actions systématiquement sur les pressions externes. La RSE n'est donc pas seulement une réponse aux pressions des parties prenantes (Carroll, 1979), et l'entreprise, plutôt que de subir ces pressions sociales et de s'y soumettre, l'organisation s'en inspire pour se développer.

Ainsi, le dirigeant et les membres de l'organisation sont influencés par leur environnement, et leur apprentissage dépendra largement des opportunités ou contraintes provenant de cet environnement mais dans d'autres cas, le dirigeant et les membres de

l'organisation s'impliqueront directement et seront les premiers acteurs à l'origine de leurs apprentissages.

Ainsi, dans le cadre de la gestion de la RSE, les interactions existant entre l'entreprise et la société ne se déroulent pas à sens unique, des parties prenantes vers la firme. Celle-ci contribue également à sensibiliser et à faire évoluer les attentes de la société dans son ensemble.

Par exemple, l'entreprise fait prendre conscience ses membres et les informe des crises existant dans certains domaines, ce qui nécessite d'apporter des modifications dans le système de production et d'augmenter les implications pour mieux affronter la concurrence. Les parties prenantes servent ensuite des relais à ces préoccupations et contribuent à modifier les pratiques des entreprises.

Le changement de comportement des individus signant un apprentissage réussi, pourrait être alors une condition nécessaire pour qu'il y ait apprentissage organisationnel, modifiant ainsi les modes de fonctionnement ou les stratégies de l'entreprise. En double boucle (Argyris, 1995), l'apprentissage produira des changements durables et cumulatifs, lorsque ces changements seront perçus comme positives pour l'entreprise, et intégrées.

La firme émerge dès lors comme une organisation apprenante, qui essaye au fur et à mesure de son développement de diffuser les bonnes pratiques que ses membres doivent adopter et de sensibiliser ses différents partenaires (Fournisseurs, communauté, etc).

La mise en place d'une structure formelle d'échanges avec les clients, les fournisseurs, les employés pour la prévention et la résolution des conflits, dans le cadre d'une politique de transparence et de dialogue, correspond à la même philosophie. Ce type de structure permet en effet aux parties prenantes d'exprimer leurs attentes, de faire part des problèmes liés à son activité et de participer à leur résolution en partenariat avec les responsables de la firme.

Cette concertation avec les parties prenantes est bénéfique à terme et conduit à crédibiliser le discours, à légitimer les actions et à être perçue favorablement pour gérer les situations parfois difficiles (suite à des plaintes par exemple).

De surcroît, au-delà de la résolution des problèmes générés par l'activité des unités de production, cette structure d'échanges constitue en retour un moyen pour l'entreprise de faire part de ses valeurs ainsi que de ses propres contraintes aux parties prenantes. Aussi le dialogue peut-il conduire à une véritable sensibilisation et à une prise de conscience des problèmes auxquels est confrontée l'entreprise. Les échanges entre cette dernière et ses parties prenantes, qu'ils soient conflictuels ou non, peuvent ainsi entraîner une modification et/ou évolution des perceptions de l'ensemble des acteurs eu égard au problème ou au conflit initialement traité.

Certains éléments deviennent alors acceptables aux yeux de certaines parties prenantes qui intègrent parfois les contraintes de l'entreprise. Il arrive même que des divergences de vue entre parties prenantes apparaissent et conduisent ainsi à créer de l'hétérogénéité dans les perceptions de l'ensemble des acteurs.

Ce type de pratiques peut être considéré comme une forme de dialogue à double sens et un phénomène d'interaction réciproque entre l'entreprise et la société. D'un côté, les exigences de la société en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité s'imposent comme des contraintes pour la firme *via la réglementation* et/ou des exigences du marché.

Réciproquement, l'organisation, par son effort d'adaptation (comportement réactif) et par son effort d'innovation (comportement proactif), participe à l'évolution de la société sur ces questions en proposant de nouvelles pratiques et en enrichissant la réflexion sur ses progrès en matière de RSE et sur ses performances internes.

L'évolution de l'orientation de la RSE montre ainsi à plusieurs reprises que le secteur s'est parfois placé dans une position anticipatrice vis-à-vis des attentes des parties prenantes.

Il a ainsi largement encouragé la prise de conscience collective et progressive de la nécessité du programme de RSE. De même, les pratiques de RSE mises en place au sein de CIS depuis plusieurs années vont toujours dans le sens du progrès et d'une amélioration continue.

Dans cette perspective, les audits ne sont pas utilisés par l'entreprise comme des instruments de mesure des performances atteintes par rapport à des objectifs prédéfinis, mais comme des outils permettant aux entités de progresser de manière continue dans le sens d'une amélioration de leur performance sociale.

Ce qui signifie que l'organisation ne se limite pas à satisfaire les demandes des parties prenantes, mais se donne les moyens de les dépasser et même dans certains cas, de les faire évoluer. Enfin, le dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes, qu'il émane d'un conflit ou d'une coopération volontaire, constitue souvent un moyen de faire évoluer les points de vue respectifs de chaque acteur sur les problèmes à résoudre, les solutions à mettre en place et même sur l'objectif poursuivi.

De tels échanges peuvent permettre de faire évoluer les perceptions de l'ensemble des acteurs et, conduire à une redéfinition du problème auquel ils sont ensemble confrontés. La firme, à travers ses interactions avec son environnement social, peut dans cette optique participer à l'évolution de la notion même de développement durable et de responsabilité sociale.

Ainsi, de même que la société en général et les parties prenantes en particulier imposent des évolutions à l'entreprise, cette dernière dispose également des moyens (ou les crée), lui permettant de s'imposer comme un acteur central dans l'évolution de la société elle-même.

Les pratiques d'entreprise semblent alors modifier les attentes et les perceptions de la société dans son ensemble. Aussi la relation société/pratiques gestionnaires peut-elle être définie comme une double boucle: d'un côté, la société influence les pratiques des entreprises conformément aux analyses néo-institutionnelles et à la théorie des parties prenantes ; d'un autre côté, les pratiques des entreprises exercent une influence sur la société et en deviennent même constitutives, ce qui n'apparaît pas dans ces théories.

Conclusion

Cette recherche s'est intéressée à la question de savoir si les pratiques socialement responsables des entreprises reposent sur un comportement volontaire ou bien sont dues aux pressions exercées par les parties prenantes saillantes.

Les résultats obtenus à travers l'étude du cas de l'entreprise CIS montrent que la réalité emprunte aux deux. En effet, il apparaît que, conformément à l'analyse néo-institutionnelle, les évolutions de la société vont conduire à une réaction adaptative de la part de la firme en recherche constante de conformité avec son environnement social.

Les évolutions émanent d'individus et d'institutions sociales qui, ayant adopté de nouvelles normes, vont peu à peu développer une nouvelle vision de leur environnement et du rôle de l'entreprise dans celui-ci et modifier en conséquence leurs demandes envers l'organisation. Il apparaît également que le changement dans la firme n'émerge pas toujours en réaction aux pressions de l'environnement social.

L'entreprise est en mesure d'anticiper les demandes de son environnement, voire contribue à les créer. De nouvelles normes, issues des pratiques proactives de la firme voient le jour et influencent tant les comportements des parties prenantes que celles de la société en général.

Le premier apport théorique de cette recherche réside dans la validation externe de la théorie néo-institutionnelle, de la théorie de la dépendance aux ressources ainsi que de la théorie des parties prenantes.

Cependant, comme la non prise en compte de l'influence des pratiques de gestion sur l'évolution de la société conduit à une analyse partielle des relations entreprise/société et ne permet pas d'étudier ces relations dans leur intégralité, il a été nécessaire de compléter les trois dispositifs théoriques évoqués par d'autres éléments théoriques expliquant l'occurrence des pratiques socialement responsables en dehors des pressions institutionnelles.

L'utilisation de ce cadre théorique élargi permettant l'analyse, en matière de RSE, des influences mutuelles de l'entreprise et des parties prenantes constitutives de la société, constitue le second apport théorique de la recherche entreprise.

Bibliographie

- API, (2002), *Les industries du textile et de l'habillement en Tunisie*, Monographie, Agence de Promotion de l'Industrie, Ministère de l'Industrie et de l'Energie, Tunis.
- Argyris C. (1995), *Savoir pour agir surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterEditions.
- Backman J. (1975), *Social responsibility and accountability*, New York University Press.
- Ballet J., De Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris : Éditions du Seuil.
- Ben Hammouda H., (2005), *Comment sauver le textile Maghrébin ?* Etude pour la Commission Economique pour l'Afrique (CEA), présentée dans le cadre du Séminaire UMA/CEA (TRID / BSR-AN) Tunis, 14 et 15 février 2005.
- Biefnot Y., Pesqueux Y. (2002), *L'éthique des affaires*, Editions d'Organisation, Paris.
- Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, New-York.
- Buhr H., Grafström M. (2004), *Corporate Social Responsibility*, EGOS Colloquium, Ljubljana, July.
- Buisson M. L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?, *Management et Avenir*, 6, 147-164.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, collection Entreprise et Société, Paris.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, collection Entreprise et Société, Paris.
- Carroll, A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 97-505.
- Carroll, A. B. (1999), Corporate Social Responsibility, Evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38, 3, 268-295.
- Chaponnière J.R., J.P Cling, M. Marouani, (2004), *Les conséquences pour les pays en développement de la suppression des quotas dans le textile-habillement : le cas de la Tunisie*, Document de travail DIAL, DT/2004/16.
- Chaponnière J.R., S. Perrin, (2004), *L'industrie du textile-habillement en Tunisie*, rapport pour l'AFD (Agence Française de Développement).
- Chauveau A., Rosé J.-J. (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, Paris.
- Clarkson, M.B.E. (1995), A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117
- Dacin M.T., (1997), Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms, *Academy of Management Journal*, 40(1), 46-81.
- Davis K. (1960), Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities, *California Management Review*, 2, 70-76.
- Deephouse D.L., (1996), Does Isomorphism Legitimate? , *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Demsetz H. (1968). Why Regulate Utilities? *Journal of Law and Economics* 11, 55-66.
- DiMaggio P., Powell W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson T., Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dowling J., Pfeffer J., (1975), Organizational legitimacy: social values and organizational behaviour, *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.

- Fischer J., Schott (eds.), Environmental Strategies for Industry: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications, Washington, *Islet Press*, 201-226.
- Fligstein, (1996), Markets as Politics: A Political-Cultural Approach of Market Institutions, *American Sociological review*, 61(4), 656-673.
- Frederick, W.C., (1994/1978), From CSR1 to CSR2, *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, R.E. (1984), Strategic Management: Framework and Philosophy in *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitmann, Massachussets, 52-82.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism an freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, 13 September.
- Friedman A.L., Miles S. (2002) Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Granovetter M., (1985) Economic Action and Social Structure: The Problems of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91, 481 – 510.
- Husted B.W. (2000), A Contingency Theory of Corporate Social Performance, *Business and Society*, 13(3), 286-294.
- [http:// www.euromedtextile.com](http://www.euromedtextile.com) [http:// www.euromedtextile.com](http://www.euromedtextile.com) <http://www.investir-en-tunisie.net/>
<http://www.missioneco.org/tunisie/> <http://www.textiletunisia.com.tn/> <http://tunisietextile.com>
[http:// www.tunisieindustrie.nat.tn](http://www.tunisieindustrie.nat.tn)
- Igalens J., Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'organisations.
- Jensen M., W. Meckling (1976), Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360
- Jones T. M. (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, 22(2), 59-67.
- Koenig, G. (1994). L'apprentissage organisationnel: un repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, 97, 76-83.
- Manne H.G., Wallich H.C. (1972), *The Modern Corporation and Social Responsibility*, Washington, DC, American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Margolis J. D., Walsh J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305
- McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, MacGraw-Hill, New-York.
- Meyer J., Rowan B. (1977) Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology* , 83 , 340 - 363.
- Patten D.M., (1991), Exposure Legitimacy and Social Disclosure, *Journal of Accounting and Public Policy*, 10, 297-308.
- Pfeffer J., Salancik G. R.,(1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Powell, P. J. DiMaggio (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, *University of Chicago Press*.
- Roe M. J. (2003). *Political Determinants Of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact*, Oxford, *Oxford University Press*.
- Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Editions ESKA, Paris.
- Schneiberg M., Bartley T., (2001), Regulating American Industries: Markets, Politics, and the Institutional Determinants of Fire Insurance Regulation, *American Journal of Sociology* 107, 101-146.
- Scott W.R. (1995a), *Institutions and Organizations*, Sage.
- Scott W.R. (1995b), *The Institutional Construction of Organizations*, Sage.
- Stigler G. J., (1971) The Theory of Economic Regulation, *The Bell Journal of Economic and Management Science*, 2 (1), 3-21.
- Stigler G.J., Friedland C., (1966), What Can Regulators Regulate: The Case of Electricity, *Journal of Law and Economics*, 4, 1-16.
- Schumann M. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610
- Vogel D., (1992) The Globalization of Business Ethics: Why America Remains Distinctive, *California Management Review*, 35(1), 30-49.

Williamson O.E. (1985), *The economic institution of capitalism*. New York, Free Press, 450 pages.
 Wood D. J.(1991) Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Manag Review* 16(4) 691-718

Tableau 1 - Accomplissement de la RSE

Engagement individuel	Actions concrètes	Gestion par les parties prenantes: Etablir une orientation collective au sein de l'organisation	Dialogue avec les différentes parties prenantes sur les valeurs et les fins	Façon de concevoir l'organisation et sa responsabilité
<p>S'assurer de travailler avec des gens respectant et partageant les mêmes valeurs (le processus d'embauche permet de prendre en considération leurs valeurs, Offrir des formations sur le développement personnel. But : progresser et s'adapter à l'utilisation des nouvelles technologies</p>	<p>Mise en place de processus de gestion, création de départements et l'assignation de personnes responsable du suivi et de la mise en œuvre des processus de certification (ISO9002, et OHSAS8001 qui est encours), la conduite d'audits internes et externes, les programmes de formation. Initiatives formelles visant principalement à améliorer le dialogue avec les parties prenantes. Aucun code éthique ou audit fournisseurs n'est en mesure d'être fait ni mentionné pour le choix des fournisseurs : c'est par des actions informelles et par la responsabilisation plutôt que par la conformité à des règles que l'on fonde l'orientation</p>	<p>Ecouter et répondre aux attentes de la société pour gagner sa légitimité. Prise en compte d'une vaste étendue de parties prenantes primaires - clients, employés et fournisseurs et/ou partenaires - secondaires (douanes, organismes certificateurs, cettex, cepex etc.), (Clarkson, 1995) Reconnaître l'impact de l'entreprise sur ses différentes parties prenantes et assumer la responsabilité qui en découle constitue un aspect fondamental</p>	<p>Consultations, interaction informelle gestion participative, création de sens commun. Importance du dialogue7. (Ballet et De Bry (2001)) Défendre les valeurs représentant sa culture et guidant les actions (satisfaction des clients, protection des droits humains, l'intégrité, respect des autres, de l'environnement, croissance personnelle, confiance, transparence)</p>	<p>La responsabilité comme ensemble indissociable de responsabilités économiques, légales et éthiques (Caroll (1979) Wood (1991)) La responsabilité économique consiste par exemple à produire des biens et des services fiables, tout en fournissant des emplois, en générant de la richesse pour les actionnaires et en utilisant des technologies peu polluantes de sorte que les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et qu'il n'y ait pas d'externalités produites. La responsabilité légale consiste à obéir aux lois et aux réglementations. Les auteurs suggèrent en effet aux gestionnaires d'entreprise d'adopter une attitude positive face aux réglementations et de tirer avantage des obligations réglementaires pour innover dans les produits et dans la technologie. La responsabilité éthique consiste à suivre les principes éthiques fondamentaux et, par exemple, à fournir une information complète et exacte, au delà des obligations légales et contractuelles (Bowen, 1953 ; Jones, 1980 ; McGuire, 1963 ; Backman, 1975 ; Davis, 1960), à agir en bon citoyen corporatif au delà des lois et des règles éthiques en reversant des dons etc But : atteindre un équilibre (économique, sociale et environnemental)</p>

