

La Performance Sociétale des Entreprises : Donna Wood (1991, 2010) revisitée au Sénégal

Corporate Social Performance: Donna Wood (1991,2010) revisited in Senegal

Moussa Dia

Docteur en sciences de gestion

UFR Sciences Economiques et Sociales (SES)

Université Iba Der Thiam de Thiès (UIDT)

Laboratoire Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle et Stratégie (FOCS)

moussa.dia@univ-thies.sn

Mohamed El Bachir Wade

Professeur Titulaire des Universités

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Cheikh Anta Diop (UCAD) Dakar

Laboratoire Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle et Stratégie (FOCS)

Ndéye Astou Manel Fall

Docteure en sciences de gestion

Ecole Supérieure Polytechnique

Université Cheikh Anta Diop (UCAD) Dakar

Equipe de Recherche en Comportement du Consommateur, Culture et Stratégie (ERCS)

astoumanel@gmail.com

Mamadou Mbaye

Docteur en sciences de gestion

UFR Sciences Economiques et Sociales (SES)

Université Iba Der Thiam de Thiès (UIDT)

m.mbaye@univ-thies.sn

Date de soumission : 18/12/2022

Date d'acceptation : 07/02/2023

Pour citer cet article :

Moussa.D. (2023) «La Performance Sociétale des Entreprises : Donna Wood (1991, 2010) revisitée au Sénégal»,
Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 2» pp : 108-154.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Le concept de RSE s'est toujours cherché des bases doctrinales solides sans qu'aucun consensus ne puisse se dégager. Les modèles de Performance Sociétale (PSE ou Corporate Social Performance) ont constitué un effort de synthèse théorique, de fédération et de mise en cohérence d'approches RSE hétérogènes (Acquier et Aggeri, 2008). Ce papier présente une typologie qui constitue un effort de catégorisation théorique permettant de présenter un large panorama des grandes approches qui se sont développées autour de ce concept PSE. S'inspirant et adaptant les travaux de Wood (1991, 2010), il propose un modèle de PSE pertinent au Sénégal, dans une logique déterministe les propriétés d'une performance socialement légitime, à partir des processus d'actions mises en œuvre dans l'organisation, lesquels dérivent des principes de d'engagement ou de motivation RSE. La validation empirique du modèle théorique de recherche a été réalisée grâce aux approches récentes des Systèmes d'Equations Structurelles, surtout l'approche PLS PM (Partial Least Square Path Modeling).

Mots clefs : Responsabilité Sociétale des Entreprises ; Performance Sociétale Entreprise ; Modélisation avec les Systèmes d'Équations Structurelles ; Echelle de mesure PSE ; PLS PM (Partial Least Square Path Modeling).

Abstract :

The concept of CSR has always sought a solid doctrinal basis but no consensus has been reached. The Corporate Social Performance (CSP) models have been an effort to synthesize, federate and make coherent heterogeneous CSR approaches (Acquier and Aggeri, 2008). This paper presents a typology that constitutes an effort at theoretical categorization that makes it possible to examine and present the broad panorama of the major approaches that have developed around the concept of CSR. Drawing on and adapting the work of (Wood, 1991, 2010), it proposes a model of PES relevant to Senegal, in a deterministic logic the properties of a socially legitimate performance, from the processes of actions implemented in the organization, which derive from the principles of commitment or motivation CSR. The empirical validation of the theoretical research model was carried out using recent Structural Equation Systems approaches, especially the PLS PM (Partial Least Square Path Modeling) approach.

Keywords : Corporate Social Responsibility ; Corporate Social Performance ; Modeling with Systems of Structural Equation ; CSP Measurement Scale ; PLS PM (Partial Least Square Path Modeling).

Introduction

L'irruption de la notion de RSE qui décrit la nature de lien de l'Entreprise avec son environnement ou à sa société en général, est très intimement liée aux problèmes que pose sa gouvernance. Ce sont les dérives du libéralisme économique, les crises économiques successives (1870-1920) et la prolifération des abus sociaux qui vont alimenter les débats sur la responsabilité de la grande entreprise, et contribueront à chaque fois à la remise en selle d'une opinion publique hostile aux grands « trusts ». Ce mouvement se poursuit jusque dans les années 1930 où la défiance du grand public vis-à-vis des entreprises est amplifiée par la grande dépression de 1929. Malgré le vif débat dans la société américaine à l'époque, ce n'est que vers les années 1950 qu'apparaissent les premiers travaux académiques sur la RSE. L'ouvrage séminal et structurant dans ce domaine est sans doute celui d'Howard R. Bowen : *The Social Responsibilities of the Bussinessman* (Bowen, 1953).

Depuis, le concept de RSE s'est toujours cherché des bases doctrinales solides sans qu'aucun consensus ne puisse se dégager. C'est ainsi que plusieurs théoriques ont vu jour : RSE 1 « Responsabilité Social des Entreprises ou Corporate Social Responsibility », RSE 2 « Réceptivité Sociétale des Entreprises ou Corporate Social Responsiveness », RSE 3 « Rectitude Sociale des Entreprises ou Corporate Social Rectitude », RSE 4 « Cosmos, Science et Religion (CRS) », Théorie des Parties Prenantes ou Stakeholder Theory (SHT) », Performance Sociale des Entreprises (PSE), etc. Gendron (2000) explique à ce propos que : « s'il existe un consensus parmi les chercheurs intéressés par la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est précisément sur le fait qu'il n'existe pas d'unanimité sur le contenu, les fondements théoriques ou les implications sociétales et organisationnelles de cette responsabilité. » Pasquero (2005a) ajoute que « la RSE a toujours été, et demeure, un concept imprécis. Certains y voient une faiblesse rédhibitoire. L'absence de consensus oblige chacun à faire l'effort d'en donner une définition ». Lépineux et al. (2010) stipulent que « dans le champ de la RSE, on ne peut dissocier les concepts et les théories, ni des pratiques managériales dont elles sont la formalisation, ni de l'histoire dont elles sont le produit, ni de l'enracinement géographique et des cultures qui les ont portés ». Toutefois, l'analyse des avatars de la RSE montre que le concept encore peu connu de Performance Sociale des Entreprises (PSE) a constitué un effort majeur de synthèse théorique, de fédération et de mise en cohérence d'approches hétérogènes (Acquier et Aggeri, 2008). Dès lors, une grande question qui se pose au plan empirique sur les thèmes de la PSE, est de pouvoir enquêter et rendre compte fidèlement sur les évidences théoriques de ce concept et ses spécificités contextuelles. Il s'agit pour nous donc de remettre en lumière tous ces constats de

la littérature théorique et empirique sur la PSE qui ne sont pas relativement bien examinés afin de répondre à la question de savoir : **Comment conceptualiser un modèle théorique de PSE pertinent au Sénégal et surtout en apporter la preuve empirique ?**

Pour ce faire, cet article revisite le concept PSE peu ou mal connu et apporte un éclairage nouveau sur cet objet de recherche. Elle offre une nouvelle grille de lecture de la revue de la littérature dans ce domaine en même temps qu'elle propose le développement et la validation d'un modèle théorique de PSE adapté des travaux de Wood (1991, 2010), avec pour ambition, d'expliquer ce phénomène dans toute sa complexité. S'inspirant de ces travaux de (Wood, 1991, 2010) en y apportant certaines modifications, notre modèle de recherche vise à prescrire dans une logique déterministe les propriétés d'une performance socialement légitime, à partir des processus d'actions mises en œuvre dans l'organisation, lesquels dérivent des principes de motivations RSE. Ce papier est divisé en trois parties. La première partie aborde la revue de la littérature PSE dans une approche chronologique qui scinde les travaux des chercheurs en trois générations de modèles théoriques. La deuxième partie présente la démarche méthodologique divisée en deux phases : exploratoire et confirmatoire. La dernière partie fournit les analyses détaillées des résultats obtenus.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE : LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES (PSE), UN COURANT DE RECHERCHE PEU CONNU

1.1. PSE, un concept peu connu

Le concept fédérateur de PSE résulte de la volonté des chercheurs animés par un dessein avisé de reviviscence conceptuelle suite au recul de la RSE tant au plan académique que des pratiques durant les années 1970 (Acquier, 2007), d'unifier et de consolider les représentations¹ concourantes antérieures RSE 1 et RSE 2 dans une même théorie pour donner un nouvel envol à leurs travaux. Nous restituons dans cette section chronologiquement ses travaux de recherche peu connus en trois grandes générations de modèles PSE.

1.1.1. Les premières générations de modèles de PSE (1970-1985) : Volonté d'intégrer dans une même théorie les modèles antérieurs de RSE 1 (Responsabilité Sociale des Entreprises) et RSE 2 (Réceptivité Sociale des Entreprises)

Sethi (1975,1979) fut l'un des premiers auteurs à élargir la notion de RSE à celle PSE, en

¹ Voir Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164,

développant trois états du comportement des entreprises basées sur les obligations sociétales, la responsabilité sociale proprement dite et la sensibilité aux questions sociétales. Les obligations désignent les actions de l'entreprise visant à répondre aux pressions du marché et contraintes réglementaires. La responsabilité sociétale désigne l'alignement aux normes et aux valeurs sociales, au-delà de ce qui est prévu par la loi. Quant à la sensibilité sociale, elle n'est rien d'autre que la réceptibilité sociétale dans une démarche d'adaptation stratégique plus anticipatrice et proactive des demandes sociétales par l'entreprise.

Dans la même veine, Zeniseck (1979) propose un modèle qui cherche à réconcilier deux dimensions de la PSE : l'éthique managériale et les enjeux sociaux liés à l'environnement. C'est un modèle qui intègre des critères éthiques permettant d'évaluer la PSE comme l'articulant entre d'une part un volet idéologique constitué des attitudes managériales d'essence philosophique par rapport aux attentes sociétales légitimes ; et d'autre part un volet opérationnel matérialisé par les comportements organisationnels par rapport toujours aux attentes sociétales légitimes. Cependant, une des lacunes du modèle de Zeniseck (1979) est qu'en ignorant le rôle des processus socialement responsables dans la façon dont les organisations gèrent leurs impacts sociaux, ses travaux ne comprennent que deux des trois aspects clefs de la performance sociale des entreprises.

A contrario, le modèle de Carroll (1979, 1991) constitue le socle théorique le plus cité dans la littérature réconciliant les approches antérieures diamétralement opposées de responsabilité sociale RSE 1 et de réceptivité RSE 2 vers une conceptualisation unifiée de la PSE. Son modèle envisage trois dimensions de la PSE, à savoir, les catégories de responsabilités (qui couvrent les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires), les domaines sociaux récapitulant les enjeux sociaux dominants avec une liste non exhaustive variant en fonction du secteur d'activité et de la conjecture, et enfin la philosophie de réponse à ces problèmes sociaux couverte par quatre types de stratégies capables de contenir les obligations sociales. Ces dernières couvrent les stratégies réactives (résister le possible), défensives (faire seulement le minimum), accommodatives (être progressive ou s'adapter) ou proactives (être le leader dans l'industrie).

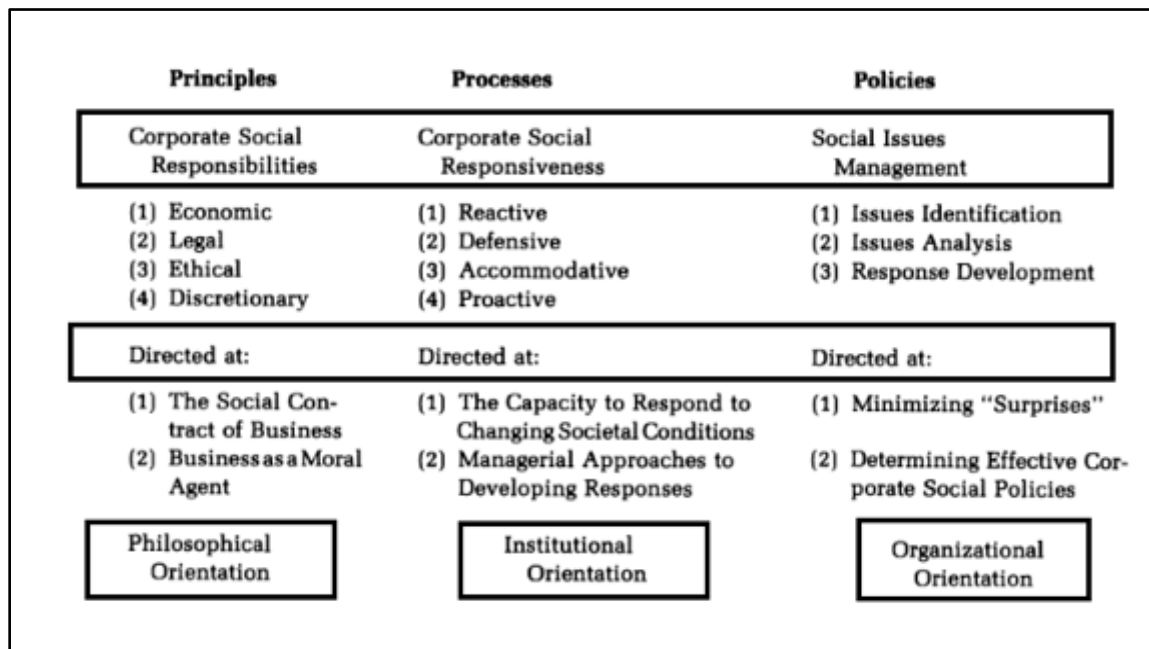
S'inscrivant dans les débats de l'époque sur la hiérarchie des domaines des responsabilités, Tuzzolino et Armandi (1981) ont emprunté la pyramide des besoins de Maslow (1970) pour fonder leur cadre d'analyse de la PSE. Ces auteurs estiment pour ladite pyramide à cinq niveaux de Maslow (1970) que les organisations comme les individus, cherchent à satisfaire leurs besoins successifs d'ordre physiologique, de sécurité, d'appartenance sociale, de

reconnaissance et d'accomplissement. Cette pyramide permet d'évaluer la PSE qui ne traduit que la capacité de l'organisation à répondre de manière satisfaisante à ces différents besoins.

Dès 1983, Strand fait valoir que la responsabilité sociale est déterminée par la société, et l'entreprise a l'obligation d'identifier et d'analyser l'évolution des attentes de la société relatives à la RSE, de déterminer une approche globale pour être sensible à l'évolution des demandes de la société, et de mettre en œuvre des réponses appropriées aux questions sociales pertinentes. Comme dans le modèle de Carroll (1979), la première dimension renvoie simplement aux domaines de responsabilité. Sa conception de la PSE décrit quatre préoccupations que sont : d'abord les environnements culturels et économiques, puis les constituants matériel, social et psychologique, ensuite les exigences sociales attendues des organisations, et enfin la structure de l'environnement des organisations. Dans le modèle de Strand (1983), la réactivité sociale est composée des caractéristiques et du type d'organisation, du suivi et du découplage, de la gestion des valeurs et des objectifs, des mécanismes d'intervention sociale et des processus de décision. Si le modèle de Carroll souligne le lien entre responsabilité sociale et réactivité sociale, le modèle de Strand lui insiste sur le lien entre réactivité sociale et politique sociale. La troisième dimension du modèle de Strand (1983), est plus amplement développée autour des réponses organisationnelles aux questions de qualité de vie.

Dans le prolongement de (Carroll, 1979 ; Strand, 1983), Wartick et Cochran (1985) proposent une conception en trépied de la PSE articulée autour de la responsabilité sociale élargie, de la réactivité sociale et de la gestion des enjeux sociaux à travers la séquence {principe→ processus→ politique}. Ces deux auteurs fondent la PSE sur deux principes gouvernails des actions RSE, à savoir d'une part l'idée d'un contrat qui implique un ensemble de droits et d'obligations de l'entreprise envers la société, et d'autre part le fait que l'entreprise est un agent moral dans la société

Figure 1: Modèle PSE de Wartrick et Cochran (1985)



Source : Wartrick et Cochran (1985)

Ces premières générations de modèle théorique de PSE, en essayant de fédérer les approches antérieurs RSE 1 et RSE 2, ont surtout insisté sur les catégories de responsabilité sociale et les domaines sociaux. L'environnement y sera conçu comme « comme un territoire plus ou moins hostile à l'entreprise, où s'exprimaient des attentes (issues) sociales et éthiques assez vagues et relativement peu différenciées envers l'entreprise » (Pasquero, 2005a). Les chercheurs ont tenté de le matérialiser comme une liste d'objectifs sociaux que les entreprises devaient remplir, en se référant aux définitions du bien commun : égalité, éducation, santé, etc., et même désarmement (voir « Goals for American », dans Preston et Post, 1975). Et sous l'impulsion de consultants en planification stratégique qui « se dirigèrent vers une différenciation des composantes de l'environnement, les attentes céderont la place aux tendances (trends) (Pasquero, 2005a) ». On distingua ainsi plusieurs sous-secteurs au sein de l'environnement : légal, social, économique, technologique, politique. De longue liste de tendance à surveiller furent produites et utilisées (Pasquero, 2005a).

1.1.2. Les deuxièmes générations de modèles de PSE (1985-2000) : Intégration des théories de parties prenantes

Le concept œcuménique de « Stakeholder ou Partie Prenante » constitue autre une opportunité de synthèse théorique majeure (Acquier et Aggeri, 2008) durant le recul de la RSE suite à la crise. Il a émergé comme un liant fédérateur procédant unification voire une refondation

théorique de la RSE, facilitant son opérationnalisation et sa diffusion dans la société dans son ensemble. Si la PSE traduit la volonté de synthèse théorique des courants antérieurs de la RSE, sa mise en œuvre pratique par les entreprises semblait souffrir d'un défaut de matérialité de la notion de l'environnement. La maturité des travaux dans ce domaine de la Stakeholder Theory va venir enrichir les modèles de PSE. L'environnement des organisations ne sera plus représenté par des forces obscures ou des tendances, mais par des décideurs identifiables (fournisseurs, Etat, clients...) Désormais, les modèles de PSE intégrer ce changement de paradigme dans la conceptualisation de la dimension réactivité sociale centrée sur les parties prenantes. Cette théorisation de la PSE avec intégration de la théorie de parties prenantes marque le début d'une seconde génération de conceptualisation théorique de la PSE.

C'est Epstein (1987) qui pose les prémisses d'une nouvelle conception de PSE conceptualisant l'environnement non plus comme des forces abstraites mais une collection d'acteurs. Il propose un modèle baptisé processus de décision sociétale de l'entreprise (corporate social policy process). Ce modèle fait une synthèse de trois éléments : l'éthique des affaires (accent mis sur le sens moral à donner aux activités individuelles et organisationnelles de l'entreprise), la responsabilité (la prise en compte des impacts de ces activités pour les intéressés), et la réceptivité sociale de l'entreprise (accent mis sur le processus de management), le tout accompagné d'un cadre analytique en huit éléments.

Le modèle de Wood (1991) constitue la pierre angulaire de cette deuxième génération de modèle PSE. L'auteure approfondit le modèle de Carroll (1979) et particulièrement celui Wartick et Cochran (1985) qu'elle considère comme réducteur de la portée de la PSE. Primo, le terme Performance traite de mesure et de résultats, et non seulement d'intégration ou d'interactions selon elle, il importe donc d'inclure une dimension « action » dans les modèles susmentionnés. Secundo, la réactivité sociale devrait être appréhendé comme un ensemble de processus plutôt qu'un processus unique. Enfin, la dernière composante du modèle PSE de Wartick et Cochran (1985) est jugée trop restrictive. Utiliser « les politiques sociales » pour résoudre « les problèmes sociaux » constitue simplement une solution possible parmi tant d'autres (programmes, outils d'institutionnalisation de la démarche sociale, etc.) Wood (1991) reformule les modèles antérieurs de PSE en élargissant leurs portées. Elle définit alors la PSE comme : « la configuration pour une organisation de principes de la responsabilité sociale de l'entreprise, de processus de la réactivité sociale, et de politiques /des programmes/ résultats observables liés aux relations sociales de l'entreprise. »

Swanson (1995) critique de PSE de (Wood, 1991) qui est loin d'être efficace pour expliquer la contribution des entreprises au développement d'une « société juste ». Tout d'abord, selon cette dernière, les principes RSE de (Wood, 1991) sont insuffisants pour le contrôle social défini par les contraintes légales et éthiques qui pèsent sur l'activité de l'entreprise comme standards normatifs. Elle ajoute que ces principes RSE manquent de justifications morales chez Wood. Aussi, pour Swanson (1995), le principe de légitimité de Wood, par exemple, représente une contrainte et non un principe puisque c'est l'environnement qui dicte un contrôle social sur l'organisation. De même, le principe de responsabilité publique ne fait que limiter la portée de la responsabilité publique et dresser les frontières de son activité. En outre, Swanson (1995) assimile le principe de discrétion managériale de Wood à de la philanthropie et assure que ces responsabilités discrétionnaires qui se réfèrent à la volonté des décideurs dépassent celles requises par le contrôle social. Elle rejoint ainsi la critique développée par Kang (1995) sur la « hiérarchie monologique » implicite et la pondération des catégories de responsabilité de Carroll (1979). Ces insuffisances théoriques incitent (Swanson, 1995) à proposer que les processus décisionnels soient formulés en termes de valeurs éthiques et considérés comme processus social plutôt qu'individuel. Swanson (1995) insiste sur la dimension morale et volontaire de la PSE. Elle développe un modèle de PSE décrit d'une part comme une configuration de micro-principes et de macro-principes RSE, et d'autre part d'analyse de la culture organisationnelle et des impacts sociétaux des actions de l'entreprise. Son modèle met en relief le rôle prépondérant de la culture organisationnelle et assimile la PSE à un processus de décision social et éthique. Swanson a étendu son modèle en 1999 dans un article dont la problématique s'éloigne des compromis et des justifications entre les perspectives économiques et les devoirs alignés sur la RSE, mais qui est plus enclin à intégrer des approches RSE descriptives (« ce qui est ») et normatives (« ce qui devrait être »). Elle conceptualise alors la responsabilité et la réactivité en tant que processus de décisions basées sur les valeurs. Les valeurs opèrent dynamiquement entre les niveaux individuels, organisationnels et sociétaux comme des processus de sélection, rétention et « d'enactment » dans la prise de décision organisationnelle. En outre, elle décrit deux postures de sensibilité sociale des entreprises à travers la notion « value neglect » qui renvoie à une organisation insensible aux valeurs, et de « value attunement » correspondant à une organisation perméable aux valeurs.

Mitnick (1993 ; 2000) propose une approche systémique de la PSE reprenant les apports de Wood (1991) auxquels il appose la théorie générale des systèmes. Considérant l'absence de définition précise du concept de performance et le risque de prendre en considération des

demandes illégitimes des parties prenantes, l'auteur présente un modèle PSE en cinq dimensions interconnectées. C'est une combinaison pilotée par un système de valeurs (principes RSE), dotée d'un processus interne de transformation (processus de réponses aux demandes sociétales) et de conséquences observables (politiques et programmes sociaux, activités sociétales, impacts sur la société). La première dimension renvoie aux normes de pilotage comme pour les principes de (Wood, 1991). C'est en fonction de ces principes que le système évolue et développe les réponses aux demandes sociales. La deuxième dimension se rapporte aux entrées du système (inputs) qui renvoient aux demandes sociétales émanant de l'environnement et qui sont relatifs aux attentes des parties prenantes. La troisième dimension intègre le processus de transformation des inputs en outputs. Il s'agit du processus par lequel, l'entreprise après avoir scanné son environnement, priorise adéquatement les réponses aux demandes sociétales. La quatrième dimension renvoie aux sorties du système. Ainsi, les demandes sociétales en entrée du système, seront analysées et gérées, sous l'éclairage des normes, à travers les processus et vont finalement aboutir à l'élaboration de programmes et politiques sociaux. La cinquième et dernière dimension renferme les retours informationnels. En définitif, on peut conclure sur ces première et seconde générations de modèle PSE comme le fait noter (Acquier et Aggeri, 2008) que : « la contribution de ces auteurs sur la Corporate Social Performance est d'une autre nature (ne sont pas consacrés à interroger la notion de « performance », à sa transposition au champ de la responsabilité sociale ou à la définition de nouveaux critères de performance intégrant des dimensions sociales et environnementales, et se comprend plutôt comme un effort de fédération et de mise en cohérence d'approches hétérogènes ».

1.1.3. Les troisièmes générations de modèles PSE à partir des années 2000 :

Réémergence de la PSE sous l'autel du Développement Durable

Les années 2000 voient la montée en puissance du concept de développement durable. Le développement durable charrie l'avènement de la troisième génération de modèle de PSE qui promeut une conceptualisation de l'environnement de l'entreprise avec l'idée d'une responsabilité environnementale accrue. L'environnement de l'entreprise n'est plus seulement le démembrement physique du milieu social mais aussi la prise en compte du capital naturel. En plus, le développement durable reconfigure et complexifie la dynamique de l'entreprise à son environnement : les parties prenantes ne sont plus immuables et leurs relations avec l'entreprise se font et défont au gré des représentations de ce qui est « convenable ». Pasquero

(2005) atteste que « les modèles précédents de l'environnement demeurent cependant très structurels. Ils sont mal adaptés pour rendre compte des processus sociopolitiques dans lesquels l'entreprise se trouve impliquée ». C'est pourquoi, ce dernier ajoute qu'une nouvelle conceptualisée de l'environnement est en train de prendre forme, celle d'une construction sociale. Par ailleurs, l'Ethique, concept ouvert traitant de l'incertitude, redevient la valeur boussole et le paradigme fondateur du renouveau des modèles PSE.

Dans la mouvance de cette troisième génération, Basu et Palazzo (2008) produisent un cadre d'analyse de modèle PSE en s'appuyant sur la théorie constructive du « sensemaking » (Berger et Luckmann, 1996 ; Weick, 1995). En référence aux travaux de (Pfeffer, 2005) « ce que nous faisons vient de comment nous pensons », Basu et Palazzo (2008) définissent la PSE « comme le processus par lequel les gestionnaires au sein d'une organisation réfléchissent et discutent des relations avec les parties prenantes ainsi que leurs rôles par rapport au bien commun, ainsi que leur disposition comportementale par rapport à l'accomplissement et à la réalisation de ces rôles et relations ». Ces auteurs développent une conception tripartite des processus organisationnels de sensemaking :

- ✓ cognitif, qui implique se réfléchir sur les relations de l'organisation avec ses parties prenantes et plus largement sur le monde, ainsi que la justification pour engager des activités spécifiques qui pourraient avoir un impact sur ses relations clés ;
- ✓ linguistique, qui englobe les explications de l'organisation pour se livrer à des activités spécifiques ;
- ✓ conative, qui renvoie à la posture de comportement qu'elle adopte.

Ainsi, plutôt que d'analyser la PSE en se concentrant principalement sur le contenu des activités PSE, cette vision tripartite des processus plaide pour un examen approfondi du caractère organisationnel en la décrivant à travers deux composantes cognitives (son orientation d'identité et sa légitimité), deux composantes linguistiques (modes de justification et de transparence), et trois dimensions conatives (la cohérence, l'engagement et la posture).

Il ressort que le développement durable renvoie à une perspective à la fois plus étendue et plus abstraite de la PSE. Il n'existe pas d'objectivité en termes de développement durable, mais de choix de société à faire en fonction du contexte. Si le développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités ou buts ultimes en fournissant les grands principes qui encadrent son activité, la PSE en constitue les modalités pratiques de réponses qui débouche sur une conception élargie de notion de la performance. On assiste dès lors à un glissement sémantique de la PSE vers la Performance Globale (PG) (Reynaud, 2003 ; Quairel, 2006 ; Rebai et al.,

2012) qui traduit une volonté de rendre dans une démarche holistique plus opératoire le concept de performance pour les organisations. Plusieurs auteurs vont tenter de conceptualiser et d'opérationnaliser la PSE devenue globale avec l'agrégation des dimensions économique, sociétale et environnementale composant le développement durable. La PSE se décline alors en un construit multidimensionnel avec des indicateurs multicritères et multi-acteurs.

Un minimum de reporting environnemental et social est imposé par les législateurs comme le cas par exemple au Sénégal ou en France avec la loi NRE (Nouvelle Régulations Economiques). Pour les entreprises, le reporting du développement durable devient le nouveau poncif à l'aune duquel il faut redéfinir les stratégies et politiques, car il oblige à réfléchir de manière concrète et actionnable à ce que la PSE signifie elles. Dans la littérature, les chercheurs développent suivant leurs propres définitions des construits multidimensionnels avec des critères Economiques, Sociaux et de Gouvernances (ESG) comme proxy de la PSE (ex : Mahoney et Roberts, 2004 ; Mattingly et Bermann, 2006 ; Jamali, 2008 ; Chatterji et al., 2009 ; Baromètres RSE des PME, 2013 ; Bon et al., 2015). Dohou et Berland (2007) présentent plusieurs outils permettant de mesurer la RSE à travers la définition des dimensions du développement durable. De même, plus agences de notations sociales et organismes ARESE (2000), VIGEO (2005), IRIS (2006), CSID (2007), KLD (2007) et GRI vont alimenter les travaux empiriques cherchant à utiliser des données afin de saisir tout une partie du concept de PSE. Cet essor sera amplifié par la transformation numérique Dudézert (2018) avec l'irruption actuelle des outils d'intelligence artificielle.

Au total, nous pouvons conclure comme les prémisses annoncées par Ullmann (1985) que les recherches actuelles sur ces troisièmes générations de PSE sont plutôt des « Data in search of theory ou Données à la recherche de Théories » qui interrogent la performance des organisations sous toutes ses coutures par opposition aux premières et secondes générations de modèles PSE.

1.2. Notre modèle de recherche

S'inspirant de ces travaux Wood (1991 ; 2010), notre modèle de recherche s'appuie sur les trois niveaux conceptuels qui le fonde : **les principes RSE** qui se découlent (au niveau institutionnel, organisationnel et individuel), **les processus d'actions RSE** ou Réactivité sociale et **la performance sociétale** résultante du comportement social.

1.2.1. Niveau conceptuel 1 : Principes d'engagement RSE

Pour le niveau conceptuel 1, nous reprenons le modèle de principes RSE développés par Dia et al., (2022) sur la conjugaison de facteurs institutionnels, organisationnels et individuels comme déterminants de l'engagement RSE au Sénégal. Ce modèle comprend :

Principes institutionnels de RSE

Les principes institutionnels désignent les attentes placées sur toutes les entreprises en raison de leurs rôles en tant que les institutions économiques. Ils désignent le concept de légitimité au sens de Wood en y intégrant les apports des chercheurs du courant néo-institutionnel tels que DiMaggio et Powell (1983) sur les trois formes de pressions institutionnelles (isomorphisme coercitif, isomorphisme normatif et isomorphisme mimétique).

Principes organisationnels de RSE

A l'instar de Wood (1991, 2010), ces principes organisationnels désignent les attentes placées sur les entreprises notamment en raison de ce qu'elles sont et ce qu'elles font. Ils font référence à deux concepts paternels pour édifier ces principes : c'est le principe de responsabilité publique (inclus dans le modèle de Wood) auquel nous ajoutons un principe de solidarité générationnelle et intergénérationnelle.

Principes individuels RSE

Le principe individuel d'implication managériale renvoie aux attentes placées sur les gestionnaires (et autres) en tant qu'acteurs moraux au sein de l'entreprise. L'outil PRESOR « Perceived Role of Ethics and Social Responsibility » de (Singhapakdi et al., 1996) sera mobilisé.

1.2.2. Niveau conceptuel 2 : Processus de réactivité sociale

La réactivité sociale des entreprises est définie par (Frédéric, 1978) comme « la capacité d'une entreprise à répondre aux pressions sociales ». Wood (1991, 2010) la dévoile comme un lien conceptuel à trois facettes assurant la deuxième composante de son modèle. La réactivité sociale est la dimension action de la RSE qui assure le « comment » et complète le premier principe normatif des principes de motivations de la RSE. La réactivité sociale est composée de l'évaluation de l'environnement (contexte), de la gestion des parties prenantes (acteurs), et de la gestion des enjeux sociaux (intérêts) – qui sont théoriquement et pragmatiquement connectées. Dans le cadre de notre analyse, nous nous appesantir sur la gestion des parties prenantes et la gestion des enjeux sociaux, l'évaluation de l'environnement étant de nature dynamique et écologique.

La gestion des parties prenantes

La gestion des parties prenantes concerne les acteurs à prendre en considération lors des réponses organisationnelles aux demandes sociétales. Ces parties prenantes sont susceptibles d'évaluer la RSE différemment, en fonction non seulement de leurs propres intérêts, mais aussi de leurs compréhensions et acceptions des principes de responsabilité sociale. Nous avons retenu la typologie des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood en 1997. Ces derniers auteurs dévoilent un dispositif permettant d'identifier les stakeholders à l'aide de trois attributs : le pouvoir, le degré de légitimité des demandes sociales et leurs urgences. A partir de ces trois attributs de (Mitchell et al., 1997) nous avons constitués et déterminé pour les entreprises au Sénégal une typologie de sept (7) parties prenantes que sont : actionnaires et investisseurs, clients et consommateurs, employés et syndicats, fournisseurs et sous-traitants, Etats et collectivités locales, communauté locale et ONG, et enfin environnement et génération futures.

La gestion des enjeux sociaux

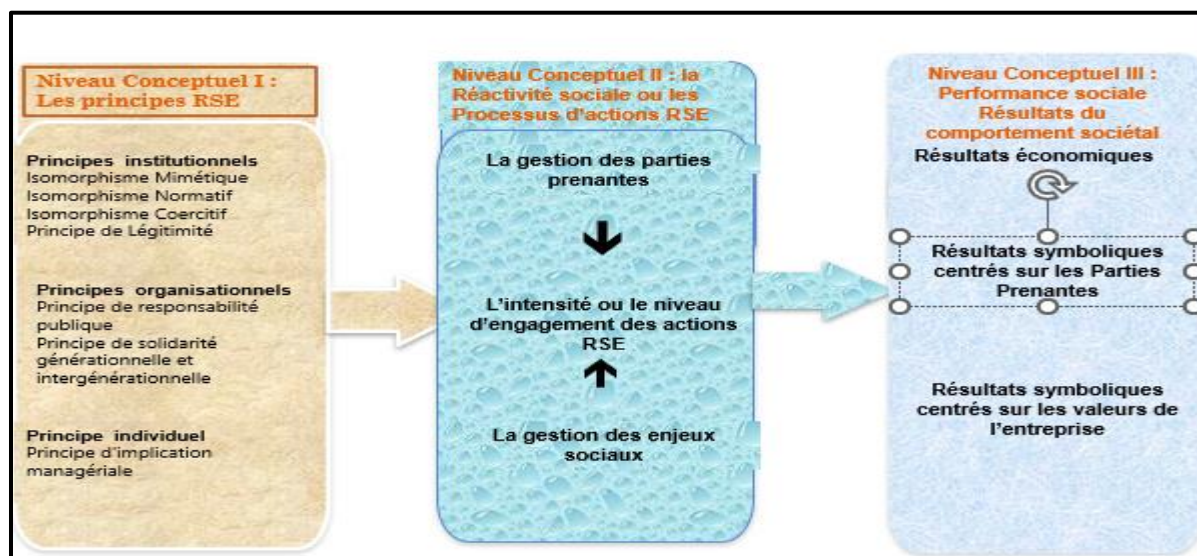
La gestion des enjeux sociaux traite des problèmes sociales à l'œuvre dans l'environnement pour chaque partie prenante. Une littérature abondante a été consacrée à la multitude des enjeux sociaux générés par les attentes des parties prenantes dont on peut citer de manière non exhaustif (Dierkes et Berthoin Antal, 1986. Wood et Jones 1995 ; Berman et al., 1999 ; Davenport, 2000 Turker, 2009 ; etc.) Les propositions de la gestion des enjeux sociaux suivant les parties prenantes varient tant sur le plan conceptuel qu'opérationnel, soulignant le caractère contingent de la RSE et son absence de définition universelle ou consensuelle. La gestion des enjeux sociaux retenue dans le cadre de ce travail de recherche est une synthèse de la kyrielle de référentiels rencontrés dans la littérature. Dans le cadre de ce travail de recherche, la gestion des parties prenantes retenue est un résumé à l'aide des sept catégories de parties prenantes identifiés, qui est inspiré des différents référentiels proposés par les agences telles qu'ASSET, IRIS, KLD, INNOVEST, VIGEO mais aussi les thèmes ou aspects de GRI version 4.

1.2.3. Niveau conceptuel 3 : Performance sociétale

La performance sociétale décrit dans ce travail de recherche est le produit du comportement social et l'aboutissement des résultats déterminés par leurs impacts sur la société, l'environnement et les parties prenantes. Nous avons résumé ce concept de performance sociétale en utilisant le spectre des valeurs proposées par (Swanson, 1995) : une performance centrée sur les valeurs matérielles économiques, une performance centrée sur les valeurs

symboliques de satisfaction des parties prenantes et une performance centrée sur les valeurs symboliques intrinsèques de l'entreprise.

Figure 2: Modèle de recherche



Source : Nous même

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. Analyses exploratoires

Les analyses exploratoires renvoient aux techniques factorielles utilisées pour étudier la dimensionnalité des variables afin de parvenir à des mesures qui respectent le critère de fiabilité. Dans le but d'apprécier l'unidimensionnalité des construits, nous allons combiner une (ACP) Analyses en Composantes Principales cherchant une solution factorielle à l'ensemble de la variance des variables mesurée à une Analyses Factorielles (AF) explorant une solution à la covariance entre les variables mesurées. L'ensemble des outils d'analyse utilisée dans la phase exploratoire et leurs critères d'appréciation sont résumés dans le tableau 1.

2.2. Analyses confirmatoires

Dans la phase confirmatoire, nous avons opté pour les méthodes d'équations structurelles avec l'utilisation du module PLS-PM du logiciel XLSTAT. Les méthodes d'équations structurelles PLS permettent d'établir la validité prédictive de notre modèle de recherche. L'ensemble des outils d'analyse utilisée dans cette phase confirmatoire² est résumé dans le tableau 2.

²L'approche PLS qui est une démarche de « *soft modélisation* » est plus adaptée aux spécificités de notre démarche exploratoire de construction théorique de modèle de PSE car elle reste préconisée lorsque la taille de l'échantillon est limitée par une population restreinte (30 à 100 observations) et que le modèle est de complexité élevée c'est à dire pouvant supporter cent (100) construits et mille (1 000) indicateurs (Urbach et Ahlemann, 2010 ; Kret et al. 2014). Dans le cadre de cette étude, l'échantillon est de taille modeste (119 individus) et l'approche PLS nous libère des contraintes de vérification de la normalité de nos données. Une procédure bootstrapping fixée ici à 5 000 avec des construits réflexifs autorise la validation de la significativité des résultats.

Phase visée	Objectifs spécifiques	Outils	Critères d'appréciation
Phase Exploratoire : Prouver l'unidimensionnalité des concepts mobilisés et Epurer l'instrument de mesure	Déterminer le degré d'adéquation et pertinence des données aux analyses factorielles	MSA ou KMO	Le MSA sert à mesurer le d'adéquation de l'échantillon et de manière pratique à confronter la matrice des corrélations brutes avec la matrice des corrélations partielles. Plus le MSA est une valeur proche de 1, plus l'ACP peut agir efficacement parce que les corrélations partielles sont quasi-nulles (en valeur absolue). $MSA \geq 0,5$
		Test de Bartlett's	Il s'agit de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro, ce qui montre que les items sont corrélés et donc factorisables. Si la signification tend vers 0,000, c'est très significatif ; inférieur à 0,005, significatif ; entre 0,05 et 0,10, acceptable et au-dessus de 0,10, on rejette.
	Déterminer le nombre de composantes dans les données à retenir par ACP (Analyse en Composantes Principales)	Critère de Kaiser	Il s'agit de retenir les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1. Une valeur propre représente la variance totale expliquée par chaque facteur.
		Règle de Kaiser-Guttman	Si les variables sont indépendantes deux à deux, les valeurs propres λ_k seraient toutes égales à 1. La première valeur propre λ_1 de l'ACP du bloc doit être supérieure à 1, les autres sont inférieures à 1.
		Règle de Karlis-Saporta Spinaki	Rend la règle plus stricte en tenant compte des caractéristiques (n et p) des données $\lambda > 1 + 2x \sqrt{\frac{p-1}{n-1}}$
		Test des « bâtons brisés »	La composante est validée si : $\lambda_k (\text{valeurpropre}) > b_k$
		Test du code de Cattell	Il consiste à observer la courbe des valeurs propres placées par ordre décroissant. Le nombre de facteur à retenir se situe à l'angle le plus aigu sur la courbe de pourcentage.
		% de variance restituée	Il s'agit de mesurer le pourcentage de la variance récupérée par l'ensemble des items. Il faut restituer au moins 50% de l'information
		Règle de Kaiser	Suggère de retenir un axe qui si le pourcentage d'inertie est supérieur à $(1/H_{\max})$.

		Examen de la matrice des corrélations	La corrélation indique le degré de liaison de la variable avec la composante factorielle. La règle consiste à éliminer les items ayant un Tableau 1: Synthèse des outils d'analyses exploratoires L'examen des coefficients de corrélation ou loading doit se réaliser avec leurs cosinus carrés qui symbolisent la qualité de représentation de la variable sur la composante.
	Confirmer la structure factorielle	Analyses Factorielles (AF)	Si l'ACP cherche une solution à l'ensemble de la variance des variables mesurées, l'AF elle, cherche une solution à la covariance entre les variables mesurées. En plus de la confirmation pour l'ACP, avec l'AF, on étudie l'indicateur de fiabilité du facteur qui coïncide au carré de la corrélation entre la variable latente théorique (à estimer) et son estimation par le facteur. Plus il est proche de 1, plus le facteur est crédible. Plus il s'éloigne de 1, moins intéressant est le facteur. Un indicateur de la fiabilité du facteur doit être supérieur à ($\geq 0,7$) indique une bonne stabilité du facteur.
	Analyse de la fiabilité	Alpha (α) de Cronbach	La fiabilité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population (Roussel, 1996). Pour Tenenhaus (2006), un bloc est considéré comme homogène si son α de Cronbach $\geq 0,6$

Source : Nous même

Phase visée	Objectifs spécifiques	Outils	Critères d'appréciation
Phase Confirmatoire : Valider Empiriquement notre modèle de recherche	Analyse de la fiabilité	Rhô de Dillon et Goldstein	Analyse confirmatoire de la fiabilité : Le Rhô de Dillon et Goldstein (DG) prime dans le cadre de la modélisation. Les instruments ont une bonne fiabilité si cet indice est supérieur ou égal à 0,7.
	Apprécier la validité à travers l'évaluation du modèle de mesure	La validité de contenu	Il s'agit de s'assurer que la mesure en question aborde de façon précise les aspects du phénomène étudié et son opérationnalisation représente le concept sous tous ses aspects.
		La validité convergente	La validité convergente évalue la corrélation entre les indicateurs d'un même construit à travers deux éléments (Hair et al., 2014) : 1) Les loadings de chaque indicateur d'un construit qui doivent être significatifs, c'est-à-dire $\geq 0,7$; 2) L'AVE (Variance Moyenne Extraite) également appelée le ρ de validité convergente (Fornell et Larcker, 1981) doit être $\geq 0,5$ (Chin, 1998). Ce qui veut dire que le construit est expliqué par plus de la moitié de la variance de ses indicateurs.
	(Estimation des liens entre les variables manifestes ou items avec leurs concepts ou construits)	La validité discriminante	La validité discriminante a pour objectif de vérifier que les mesures opérationnelles retenues permettent de discriminer les variables latentes entre elles, en d'autres termes si les mesures de plusieurs construits ne sont pas corrélées entre elles avec (Hair et al., 2014) : 1) l'examen des « Cross loadings » de l'ensemble des indicateurs (items) du modèle, qui permet de vérifier les corrélations pour chaque construit avec les autres construits du modèle. Il postule que le loading de chaque indicateur doit être plus grand que ses cross loadings (Chin, 1998) ; 2) Le critère de Fornell et Larcker qui compare la racine carrée de l'AVE, devant être supérieure, avec les corrélations entre les construits du modèle. On s'assure ainsi que la variance partagée entre les construits latents (mesurée par les corrélations entre construits) est inférieure à la variance partagée par un construit avec indicateurs (items) (mesurée par la racine carrée de l'AVE).
	Evaluer le modèle structurel (Estimation des hypothèses)	Pertinence prédictive	Qualité d'ajustement du modèle (Gof) du modèle La validité prédictive est établie par le critère global (goodness of fit Gof) qui représente la moyenne géométrique de la communalité moyenne et du R2 moyen. Il constitue une mesure de validation globale qui doit être le plus, proche de 1. Tenenhaus (2005) indique que lorsque la validité prédictive $Gof \geq 0,5$, le modèle de recherche peut être retenu. En revanche, Latan et Ghazali (2012) suggèrent : un $Gof \leq 0,10$ indique une qualité de modèle faible ; Gof compris entre 0,10 et 0,25 indique une qualité moyenne ; et enfin $Gof \geq 0,35$ représente une qualité élevée.

	et du modèle de recherche)	Examen des R ²	Le coefficient de détermination R ² permet de comprendre comment chaque variable explicative contribue à la prévision de sa variable dépendante. U Tableau 2: Synthèse outils d'analyses confirmatoires comparé au R ² ajusté qui lisse les biais du modèles inhérents aux modèles complexes. Si ces deux indicateurs sont proches, alors cela suggère que le modèle est stable.
		Examen en des coefficients structurels	On estime le modèle causal en examinant ses paramètres (path coefficients) et leur niveau de significativité testé généralement avec la procédure rééchantillonnage aléatoire bootstrap (ici fixée 5 000). Les coefficients (path coefficients) s'interprètent comme des coefficients d'un modèle de régression et traduisent la mesure de la relation entre les construits (hypothèses de recherche). Si le path coefficient est proche de 1, il est possible de conclure à une relation forte. Plus la valeur absolue d'un coefficient est élevée, plus le poids de la variable correspondante est important.
		Appréciation de l'effet taille f ²	L'effet taille f ² permet de mesurer l'impact (effet indirect) d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Selon Hair et al., (2014) : un $f^2 \leq 0,02$ indique un faible effet ; un f^2 compris entre 0,02 et 0,15 représente un effet modéré ; un $f^2 \geq 0,35$ représente un effet élevé.

Source : Nous même

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

3.1.Synthèses des résultats d'analyses de la phase exploratoire, de la fiabilité et de validité convergente

L'examen du tableau 3 présente les résultats de la phase exploratoire, de la fiabilité et de la validité pour le premier niveau conceptuel 1 « Principes d'engagement RSE ». Il montre que des indices KMO (« Kaiser-Meyer-Olkin ») présentent des valeurs méritoires ($\geq 0,5$), confirmés par des p value significatifs ($p \leq 0,000$) au test de Bartlett pour l'ensemble des variables latentes de l'échelle « Principes d'engagement RSE ». Ce qui traduit l'existence d'une solution factorisable des données. Les ACP font ressortir l'unidimensionnalité de chacune des variables latentes avec des composantes dont la seule première valeur propre supérieure à 1 et les autres axes inférieurs à 1 (sauf pour le principe de légitimité qui est rejeté). Pour toutes les autres variables latentes de l'échelle « Principes d'engagement RSE », les premiers axes résument plus de la moitié de l'information avec des pourcentages de variances restituées ($\geq 0,5$). Leurs loadings montrent des corrélations satisfaisantes ($\geq 0,7$). L'unidimensionnalité de ces construits est certifiée par les AF avec des premières composantes dont les indicateurs de fiabilités du facteur sont ($\geq 0,7$). Les valeurs de l'alpha de Cronbach ($\geq 0,6$) et du Rhô de Dillon /Goldstein ($\geq 0,7$) témoignent d'une bonne cohérence interne des variables latentes de l'échelle « Principes d'engagement RSE ». De plus, la validité convergente de l'échelle « Principes d'engagement RSE » est confirmée sur toutes ses dimensions par leurs (AVE) ou les ρ de validités convergentes de Fornelle et Larcker (1981) sont tous supérieures à 0,5.

L'examen du tableau 4 permet aussi de retenir la solution factorielle de l'échelle « Réactivité Sociale ou processus d'action RSE » de notre instrument de mesure. Il montre que des indices KMO appréciables ($\geq 0,5$). Ce qui traduit une bonne compressibilité des données. Les ACP font ressortir l'unidimensionnalité de chacune des variables latentes qui respectent le Critère de Kaiser. Les pourcentages de variances restituées sont ($\geq 0,5$) et leurs loadings ($\geq 0,7$). L'unidimensionnalité de ces construits est certifiée par les AF avec des premières composantes dont les indicateurs de fiabilités du facteur sont ($\geq 0,7$). Les valeurs de l'alpha de Cronbach ($\geq 0,6$) et Rhô de Dillon / Goldstein ($\geq 0,7$) témoignent d'une bonne cohérence interne des variables latentes de l'échelle « Réactivité Sociale ». De même, est confirmée sur toutes ses dimensions par leurs (AVE) ou les ρ de validités convergentes tous supérieures à 0,5. Idem, par le même raisonnement, le tableau 5 qui montre la solution factorielle de l'échelle « Performance

Sociétale des Entreprises » est à retenir avec bonne fiabilité et une validité convergente de l'ensemble de ses trois construits.

Echelle Principes RSE				Synthèses des analyses de la phase exploratoire					Analyse de la fiabilité		Analyses validité convergente		
Sous Dimension	Variables correspondante	Items retenus	Nbre Items	Indice KMO	Variance expliquée	Indice de fiabilité du facteur	Alpha (α) Cronbach	Statut	Rh $\hat{o}$ Dillon et Goldstein	Valeurs propres	Loadings	Communalités	Moyenne communalités (AVE)
Principes Institutionnels	Principe d'Isomorphisme Mimétique	PIMI1	02	0,5	76,38 %	0,527	0,683	Validé	0,863	1,520	0,895	0,801	0,759
		PIMI1								0,480	0,846	0,717	
	Principe d'Isomorphisme Normatif	PIN1 PIN2 PIN3 PIN4	04	0,742	57,46%	0,70	0,712	Validé	0,824	2,159 0,719 0,638 0,484	0,778 0,759 0,728 0,668	0,605 0,575 0,530 0,546	0,539
	Principe d'Isomorphisme Coercitif	PIC1 PIC3								1,648 0,352	0,913 0,902	0,833 0,814	
	Principe de légitimité ³	PL1 PL3	02	0,554	52,89 %	0,4266	0,597	Rejeté					
Principes Organisationnels	Principe de Responsabilité Publique	PRP1 PRP2	02	0,595	64,05 %	0,6808	0,836	Validé	0,924	1,718 0,282	0,924 0,929	0,854 0,864	0,859
	Principe de Solidarité	PS1 PS2								1,676 0,324	0,923 0,908	0,852 0,824	
Principe Individuel d'Implication	Orientation Profit	PIM1 PIM2	04	0,776	58,76%	0,7129	0,722	Validé	0,829	2,190 0,684	0,720 0,675	0,518 0,556	0,543

³En effet, seul le principe de légitimité au sens de Wood est rejeté comme ce fut le cas d'ailleurs avec les travaux de Boussoura (2012) en Tunisie.

Managériale		PIM3								0,609	0,797	0,635	
		PIM4								0,517	0,752	0,565	
	Orientation Ethique et RSE	PIM6								2,408	0,813	0,661	
		PIM7								0,667	0,816	0,666	
		PIM8	04	0,653	59,89 %	0,7746	0,778	Validé	0,858	0,620	0,723	0,522	0,602
		PIM10								0,305	0,747	0,557	

Tableau 3: Synthèses des analyses de la phase exploratoire, de la fiabilité et de la validité convergente pour l'échelle « Principes d'engagement RSE »

Sources : Nous même

Tableau 4: Synthèses des analyses de la phase exploratoire, de la fiabilité et de la validité convergente pour l'échelle « Réactivité Sociale des Entreprises »

Echelle Processus Action RSE ou Réactivité Sociale				Synthèses des analyses de la phase exploratoire					Analyse de la fiabilité		Analyses validité convergente		
Sous Dimension	Variables correspondantes	Items retenus	Nbre Items	KMO	Variances expliquées	Indices de Fiabilité facteur	Alpha (α) Cronbach	Statut	Rh $\hat{o}$ Dillon et Goldstein	Valeurs propres	Loadings	Communalités	Moyenne communalités (AVE)
REACTIVITE SOCIALE ACTIONNAIRES	Gestion des Parties Prenantes Actionnaires	RPPA1	03	0,693	69,54 %	0,710622	0,773	Validé	0,870	2,072	0,803	0,645	0,690
		RPPA2								0,532	0,852	0,726	
		RPPA3								0,396	0,837	0,701	
	Gestion des Enjeux Sociaux Actionnaires	REA1	05	0,819	72,22 %	0,904777	0,906	Validé	0,932	3,670	0,790	0,625	0,734
		REA2								0,608	0,874	0,763	
		REA3								0,355	0,890	0,793	
		REA4								0,200	0,832	0,692	
		REA5								0,166	0,892	0,795	
	Gestion des Parties Prenantes Clients	RPPC1	03	0,667	64,05 %	0,709798	0,833	Validé	0,902	2,265	0,845	0,715	0,755
		RPPC2								0,451	0,912	0,831	
		RPPC3								0,284	0,847	0,718	
		REC1	05	0,764	69,06 %	0,916770	0,770	Validé	0,845	2,623	0,766	0,587	0,524
		REC2								0,673	0,825	0,681	
		REC4								0,655	0,621	0,385	
		REC5								0,489	0,661	0,437	
		REC6								0,228	0,729	0,531	
REACTIVITE SOCIALE EMPLOYES	Gestion des Parties Prenantes Employés	RPPE1	03	0,640	70,03 %	0,759872	0,747	Validé	0,858	2,009	0,785	0,616	0,668
		RPPE2								0,630	0,815	0,664	
		RPPE3								0,362	0,850	0,723	
	Gestion des Enjeux Sociaux Employés	REE1	08	0,919	73,40 %	0,956665	0,906	Validé	0,928	4,937	0,728	0,530	0,617
		REE3								0,779	0,680	0,662	
		REE4								0,600	0,835	0,698	
		REE5								0,516	0,808	0,653	
		REE7								0,363	0,862	0,743	
		REE8								0,327	0,771	0,595	
		REE9								0,261	0,800	0,641	

		REE10								0,216	0,784	0,614	
REACTIVITE SOCIALE FOURNISSEURS	Gestion des Parties Prenantes Fournisseurs	RPPF1								2,112	0,691	0,569	0,702
		RPPF2	03	0,623	73,59 %	0,832505	0,777	Validé	0,876	0,630	0,915	0,838	
		RPPF3								0,259	0,890	0,792	
	Gestion des Enjeux Sociaux Fournisseurs	REF1								2,558	0,747	0,558	0,639
		REF2	04	0,666	77 %	0,889366	0,809	Validé	0,876	0,898	0,783	0,614	
		REF3								0,370	0,862	0,742	
		REF4								0,174	0,801	0,642	
REACTIVITE SOCIALE ETAT ET LES COLLECTIVITES LOCALES	Gestion des PP Etat et Collectivités Locales	RPPS1								2,233	0,813	0,661	0,743
		RPPS2	03	0,710	78,47 %	0,829435	0,826	Validé	0,897	0,443	0,897	0,805	
		RPPS3								0,324	0,874	0,765	
	Gestion Enjeux Sociaux Etat et Collectivités Locales	RES1								2,526	0,833	0,694	0,631
		RES2	04	0,796	73,83 %	0,891329	0,778	Validé	0,871	0,694	0,887	0,787	
		RES3								0,519	0,752	0,566	
		RES4								0,261	0,690	0,577	
REACTIVITE SOCIALE COMMUNAUTÉ ET ONG	Gestion des PP Communauté /ONG	RPPO1								2,291	0,882	0,778	0,763
		RPPO2	03	0,698	77,14 %	0,814347	0,845	Validé	0,906	0,465	0,926	0,857	
		RPPO3								0,245	0,808	0,653	
	Gestion des Enjeux Sociaux Communauté / ONG	REO1								4,112	0,856	0,733	0,685
		REO2								0,709	0,886	0,785	
		REO3	06	0,846	75,67 %	0,953724	0,903	Validé		0,507	0,788	0,621	
		REO4								0,362	0,760	0,578	
		REO5								0,186	0,819	0,671	
		REO6								0,125	0,850	0,723	
REACTIVITE SOCIALE ENVIRONNEMENT/GENERATIONS FUTURES	Gestion des PP Environnement/ Générations Futures	RPPG1								2,256	0,789	0,622	0,749
		RPPG2	03	0,711	79,81 %	0,839747	0,832	Validé	0,901	0,472	0,896	0,802	
		RPPG3								0,272	0,908	0,824	
	Gestion des Enjeux Sociaux Environnement/ Générations	REG1								6,231	0,838	0,702	0,779
		REG2	08	0,889	83,92 %	0,979911	0,958	Validé	0,966	0,434	0,909	0,826	
		REG3								0,375	0,879	0,772	
		REG4								0,327	0,813	0,662	

	Futures	REG5								0,230	0,891	0,794	
		REG6								0,181	0,903	0,816	
		REG7								0,114	0,919	0,844	
		REG8								0,107	0,904	0,817	

Tableau 5: Synthèses des analyses de la phase exploratoire, de la fiabilité et de la validité convergente pour l'échelle « Performance Sociale des Entreprises »

Echelle Performance Sociale				Synthèses des analyses de la phase exploratoire					Analyse de la fiabilité		Analyses validité convergente		
Sous Dimension	Variables correspondante	Items retenus	Nbre Items	KMO	Variance expliquée	Indicateur Fiabilité du facteur	Alpha (α) Cronbach	Statut	Rh $\hat{o}$ Dillon et Goldstein	Valeurs propres	Loadings	Communalités	Moyenne communalités (AVE)
PERFORMANCE MATÉRIELLES CENTRÉE SUR LA « DIMENSION	PCE	PCE1	07	0,874	87 %	0,969716	0,937	Validé	0,949	5,105	0,930	0,865	0,729
		PCE2								0,729	0,932	0,869	
		PCE3								0,452	0,869	0,756	
		PCE4								0,341	0,821	0,674	
		PCE5								0,210	0,787	0,620	
		PCE6								0,114	0,856	0,732	
PERFORMANCE SYMBOLIQUE CENTRÉE SUR LA « REPONSE AUX PARTIES PRENANTES »	PCPP	PCPP 1	05	0,887	81,35 %	0,945105	0,932	Validé	0,949	3,941	0,831	0,691	0,788
		PCPP 2								0,405	0,924	0,854	
		PCPP 3								0,286	0,892	0,796	
		PCPP 4								0,198	0,901	0,811	
		PCPP 5								0,170	0,887	0,786	
PERFORMANCE SYMBOLIQUE CENTRÉE SUR LES « VALEURS	PCVE	PCVE 1	03	0,705	83,89 %	0,900860	0,880	Validé	0,926	2,423	0,926	0,857	0,806
		PCVE 2								0,391	0,935	0,874	
										0,186	0,829	0,688	

Sources : Nous même

INTRINSÉQUES DE L'ENTREPRISE		PCVE 3											
---	--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.2. Résultats phase confirmatoire

3.2.1. Variable Endogène Niveau conceptuel « Principes d'engagement RSE »

L'examen du tableau 6 montre que la validité discriminante est établie pour toutes les dimensions de l'échelle « Principes d'engagement RSE » car l'AVE de chaque facteur dépasse les carrés des corrélations entre les facteurs deux à deux.

Tableau 6: Validité discriminante de l'échelle « Principes d'engagement RSE »

	PRINCIPE ISO. MIMETIQUE	PRINCIPE ISO. NORMATIF	PRINCIPE ISO. COERCITIF	PRINCIPE RESP. PUBLIQUE	PRINCIPE SOLIDARITE	PRINCIPE IND. ORIENTE PROFIT	PRINCIPE IND. ORIENTE ETHIQUE	Moyenne Communalités (AVE)
PRINCIPE ISO. MIMETIQUE	1	0,360	0,156	0,014	0,006	0,002	0,028	0,759
PRINCIPE ISO. NORMATIF		1	0,386	0,054	0,012	0,008	0,052	0,539
PRINCIPE ISO. COERCITIF			1	0,144	0,000	0,070	0,028	0,621
PRINCIPE RESP. PUBLIQUE				1	0,049	0,061	0,003	0,670
PRINCIPE SOLIDARITE					1	0,000	0,055	0,837
PRINCIPE IND. ORIENTE PROFIT						1	0,026	0,543
PRINCIPE IND. ORIENTE ETHIQUE							1	0,602
Moyenne Communalités (AVE)	0,759	0,539	0,621	0,670	0,837	0,543	0,602	

Source : Nous même

La variable endogène « Principes d'engagement RSE » possède une excellente qualité de modélisation avec un coefficient de détermination R^2 très proche de 1 (97%). Les résultats (Equation de modélisation 1) montrent que les trois variables exogènes composant ce construit présentent de grands effets tailles f^2 (supérieures à 0,35 suivant Hair et al., (2014). L'analyse des liens de régression indique que la variable « Principes d'engagement RSE » est causée et déterminée par les trois variables exogènes dans l'ordre d'importance suivant :

- ✓ « les principes institutionnels » avec un Path coefficient à 0,781 significatif au p value à 95 % et une contribution substantielle au coefficient de détermination R^2 (70,4 %) ;
- ✓ « les principes individuels d'implication managériale » avec un path coefficients à 0,462 confirmé au p value à 95 % et un R^2 (25 %) ;
- ✓ « les principes organisationnels » avec un path coefficients à 0,207 confirmé au p value à 95 % et un R^2 (4,629 %).

Tableau 7: Validité discriminante de l'échelle « Processus d'actions RSE ou Réactivité Sociale »

VARIABLE LATENTE	ATTRIBUTS ACTIONNAIRES	ENJEUX SOCIAUX ACTIONNAIRES	ATTRIBUTS CLIENTS	ENJEUX SOCIAUX CLIENTS	ATTRIBUTS EMPLOYES	ENJEUX SOCIAUX EMPLOYES	ATTRIBUTS FOURNISSEURS	ENJEUX SOCIAUX FOURNISSEURS	ATTRIBUTS ETAT / COLLECTIVITES LOCALES	ENJEUX SOCIAUX ETAT / COLLECTIVITES LOCALES	ATTRIBUTS COMMUNAUTE / ONG	ENJEUX SOCIAUX COMMUNAUTE / ONG	ATTRIBUTS GENERATIONS FUTURES / ENVIRONNEMENT	ENJEUX SOCIAUX GENERATIONS FUTURES / ENVIRONNEMENT	Moyenne Communalités (AVE)
ATTRIBUTS ACTIONNAIRES	1	0,200	0,152	0,017	0,082	0,011	0,060	0,003	0,038	0,034	0,065	0,015	0,000	0,022	0,690
ENJEUX SOCIAUX ACTIONNAIRES		1	0,037	0,123	0,022	0,136	0,016	0,020	0,014	0,127	0,018	0,084	0,000	0,062	0,734
ATTRIBUTS CLIENTS			1	0,037	0,189	0,006	0,123	0,002	0,127	0,012	0,085	0,003	0,059	0,012	0,755
ENJEUX SOCIAUX CLIENTS				1	0,023	0,300	0,022	0,103	0,036	0,281	0,003	0,052	0,002	0,117	0,524
ATTRIBUTS EMPLOYES					1	0,068	0,079	0,011	0,082	0,019	0,039	0,018	0,041	0,051	0,668
ENJEUX SOCIAUX EMPLOYES						1	0,005	0,304	0,003	0,270	0,002	0,260	0,034	0,389	0,617
ATTRIBUTS FOURNISSEURS							1	0,047	0,062	0,001	0,223	0,001	0,005	0,003	0,702
ENJEUX SOCIAUX FOURNISSEURS								1	0,002	0,180	0,048	0,254	0,008	0,225	0,639
ATTRIBUTS ETAT/COLLECTIVITES LOCALES									1	0,053	0,099	0,037	0,101	0,078	0,743
ENJEUX SOCIAUX ETAT/COLLECTIVITES LOCALES										1	0,003	0,202	0,008	0,246	0,631
ATTRIBUTS COMMUNAUTE/ONG											1	0,065	0,153	0,019	0,763
ENJEUX SOCIAUX COMMUNAUTE/ONG												1	0,106	0,523	0,685
ATTRIBUTS GENERATIONS FUTURES / ENVIRONNEMENT													1	0,217	0,749
ENJEUX SOCIAUX GENERATIONS FUTURS / ENVIRONNEMENT														1	0,779
Moyenne Communalités (AVE)	0,690	0,734	0,755	0,524	0,668	0,617	0,702	0,639	0,743	0,631	0,763	0,685	0,749	0,779	

Equation de Modélisation 2: Echelle « Processus d'actions RSE ou Réactivité Sociale »

MODELISATION PROCESSUS D'ACTIONS RSE OU REACTIVITE SOCIALE AU SENEGAL								
R² (PROCESSUS D'ACTIONS RSE OU REACTIVITE SOCIALE / 1) :								
R²	F	Pr > F	R²(Bootstrap)					
0,994	2290,860	0,000	0,994					
Path coefficients (PROCESSUS D'ACTIONS RSE OU REACTIVITE SOCIALE/ 1) :								
Variable latente	Valeur	t	Pr > t	f²	Valeur(Bootst rap)			
PRINCIPES RSE	0,016	2,055	0,042	0,038	0,016			
GESTION PARTIE PRENANTE ACTIONNAIRE	0,165	19,450	0,000	3,439	0,166			
GESTION PARTIE PRENANTE CLIENTS	0,112	11,357	0,000	1,172	0,116			
GESTION PARTIE PRENANTE EMPLOYES	0,278	26,086	0,000	6,186	0,273			
GESTION PARTIE PRENANTE FOURNISSEURS	0,119	12,858	0,000	1,503	0,118			
GESTION PARTIE PRENANTE ETAT / COLLECTIVITES LOCALES	0,144	14,670	0,000	1,957	0,143			
GESTION PARTIE PRENANTE ONG/ COMMUNAUTES LOCALES	0,217	18,951	0,000	3,265	0,216			
GESTION PARTIE PRENANTE ENVIRONNEMENT / GENERATION F	0,338	28,662	0,000	7,468	0,335			
Equation du modèle								
PROCESSUS D'ACTIONS RSE = 0,165 * ACTIONNAIRE + 0,112 * CLIENTS+ 0,278 * EMPLOYES + 0,119 FOURNISSEURS + 0,144 * ETAT / COLLECTIVITES LOCALES + 0,217 * ONG / COMMUNAUTES LOCALES + 0,338 * ENVIRONNEMENT / GENERATION FUTURE+ 0,0157 *PRINCIPES RSE								
Impact et contribution des variables pour PROCESSUS D'ACTIONS RSE (1) :								
	GESTION PARTIE PRENANTE ENVIRONNEMENT / GENERATION FUTURE	GESTION PARTIE PRENANTE EMPLOYES	GESTION PARTIE PRENANTE ONG/ COMMUNAUTES LOCALES	GESTION PARTIE PRENANTE ETAT / COLLECTIVITES LOCALES	GESTION PARTIE PRENANTE FOURNISSEURS	GESTION PARTIE PRENANTE CLIENTS	GESTION PARTIE PRENANTE ACTIONNAIRE	PRINCIPES RSE
Corrélation	0,831	0,810	0,765	0,688	0,584	0,569	0,518	0,201
Path coefficient	0,338	0,278	0,217	0,144	0,119	0,112	0,165	0,016
Corrélation * coefficient	0,281	0,225	0,166	0,099	0,070	0,064	0,086	0,003
Contribution au R² (%)	28,270	22,682	16,719	9,975	7,016	6,397	8,625	0,317
% cumulé	28,270	50,952	67,671	77,646	84,662	91,058	99,683	100,000

Impact et contribution des variables pour REACTIVITE SOCIALE RSE

Variable latente	Path coefficient	% cumulé
GESTION PARTIE PRENANTE ENVIRONNEMENT / GENERATION FUTURE	0,338	28,270
GESTION PARTIE PRENANTE EMPLOYES	0,278	50,952
GESTION PARTIE PRENANTE ONG / COMMUNAUTES LOCALES	0,217	67,671
GESTION PARTIE PRENANTE ETAT / COLLECTIVITES LOCALES	0,144	77,646
GESTION PARTIE PRENANTE FOURNISSEURS	0,119	84,662
GESTION PARTIE PRENANTE CLIENTS	0,112	91,058
GESTION PARTIE PRENANTE ACTIONNAIRE	0,165	99,683
PRINCIPES RSE	0,016	100,000

Sources : Nous même

3.2.3. Variable endogène niveau conceptuel 3« Performance Sociale »

L'examen tableau 8 montre que la validité discriminante est établie pour toutes les dimensions de l'échelle « Performance Sociale »

Tableau 8: Validité discriminante Echelle « Performance Sociale des Entreprises »

Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE) :				
	PERFORMANCE CENTREE SUR LES VALEURS ECONOMIQUES	PERFORMANCES CENTRES SUR SATISFACTION DESPARTIE PRENANTE	PERFORMANCE CENTREE SUR LES VALEURS INTRINSEQUES DE L'ENTREPRISE	Moyenne Communalités (AVE)
PERFORMANCE CENTREE SUR LES VALEURS ECONOMIQUES	1	0,394	0,167	0,729
PERFORMANCES CENTRES SUR SATISFACTION DESPARTIE PRENANTE		1	0,470	0,788
PERFORMANCE CENTREE SUR LES VALEURS INTRINSEQUES DE L'ENTREPRISE			1	0,806
Moyenne Communalités (AVE)	0,729	0,788	0,806	

Source : Nous même

La variable endogène « Performance sociale » possède une excellente qualité de modélisation avec un coefficient de détermination R^2 très proche de 1 (0,999). L'examen des liens de régression révèle d'abord que la « Réactivité Sociale » conformément au modèle de (Wood, 1991) exerce une influence très faible sur la « Performance sociale » avec coefficient de régression standardisé (Path coefficients à 0,003). Par ailleurs, les résultats (Equation modélisation 3) indiquent que la « Performance sociale des Entreprises » expliquée principalement dans l'ordre successif suivant par « la performance centrée sur la dimension économique », suivie de la performance centrée sur les valeurs de satisfaction des parties prenantes » et enfin de la dimension « la performance globale centrée sur les valeurs symboliques intrinsèques de l'entreprise ».

Equation de Modélisation 3: Performance Sociale des Entreprises

PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES									
R ² =		100%		Pr > F 0,000		F = 332637,634		R ² (Bootstrap) = 100%	
Qualité de l'ajustement (GoF) (Variables manifestes monofactorielles) :								Qualité d'ajustement(PLS-SEM)	
		GoF		GoF (Bootstrap)				Indice	
Absolu		0,695		0,693				SRMR	
Relatif		0,365		0,362				d_ ULS	
Modèle externe		0,366		0,363				d_ G	
Modèle interne		0,999		0,998				Vraisemblance	
								Khi ²	
								DDL	
								Khi ² /DDL	
								Les statistiques liées au khi2 n'ont pu être calculées. Le déterminant de la matrice de corrélation associée est négatif.	
Equation du modèle									
PERFORMANCE SOCIALE = 0,465 * PERFORMANCE CENTREE SUR LES VALEURS ECONOMIQUES + 0,453 * PERFORMANCES CENTRES SUR SATISFACTION DESPARTIE PRENANTE+ 0,249 * PERFORMANCE CENTREE SUR LES VALEURS INTRINSEQUES DE L'ENTREPRISE + 0,003 *REACTIVITE SOCIALE RSE									

Source : Nous même

Pour conclure, ces résultats (Equation modélisation 3) suggèrent que le modèle structurel est très bien expliqué comme en atteste son R² moyen très proche de 1 (0,999). L'indice de qualité d'ajustement issu du GoF qui est stable dont la valeur absolue (0,695) très proche de sa valeur bootstrap (0,693), laisse présager que notre modèle de recherche peut être retenue avec (GoF $\geq 0,5$) Tenenhaus et al (2005).

Conclusion

Ce travail de recherche permet d'enrichir la littérature existante sur le thème de la PSE et une meilleure compréhension théorique du concept. Il dévoile par ailleurs un modèle pertinent de configuration de principes d'engagement RSE, de processus d'actions et de gestion des parties prenantes, et de performance sociale de ce phénomène au Sénégal. Somme toute, cette recherche a permis de développer un nouvel outil de mesure fiable et valide pour évaluer la perception des acteurs sur la RSE. Ce qui reste une avancée notoire dans le domaine de la PSE car très peu d'études théoriques sont soumises à une validation empirique. Notre modèle d'analyse a été construit sur la base des déficiences constatées dans les recherches théoriques et empiriques antérieures. Il a proposé dans une démarche holistique articulant la séquence {principes → actions (réactivité sociale) → performance globale}, un modèle multi-niveau

théorique de la PSE². S'inscrivant dans la lignée des travaux de Wood (1991 ; 2010), il a intégré: la théorie néo-institutionnelle sur la légitimité (Meyer et Rowan, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1983), le principe de solidarité issue des principes du développement durable, l'outil PRESOR « Perceived Role of Ethics and Social Responsibility » de Singhapakdi et al., (1996), la théorie des parties prenantes proposée par Mitchell, Agle et Wood (1997), le spectre des valeurs proposé par Swanson (1995) et les résultats empiriques produits par ARESE (2000), VIGEO (2005), CSID (2007), IRIS (2006), KLD (2007) et GRI.

Sur le plan empirique, nos conclusions rejettent en premiers lieu le principe de légitimité au sens de Wood (1991) en même temps qu'elles formalisent les isomorphismes institutionnels de Powell et DiMaggio (1983). Au plan des principes organisationnels, un autre enrichissement du modèle de Wood (1991, 2010) est formé par l'ajout et la validation du principe de solidarité. L'attachement de la société sénégalaise ou même africaine en général à la notion de solidarité motive cette dimension qui sera finalement confirmé. Nos résultats indiquent par ailleurs les acteurs au Sénégal possèdent une discrétion managériales garant de leurs libertés d'agir plus orientée vers l'Ethique que la recherche effrénée du profit. Par ailleurs, ce même travail empirique montre une configuration précise de gestion des parties prenantes au niveau de la Réactivité Sociale en même temps qu'il réconcilie Wood (1991, 2010) à Swanson (1995, 1999) au niveau de la dimension performance sociale.

Cependant, comme tout recherche, ce travail comporte certaine limite. Une des limites de cette étude, est que la perception des acteurs peut ne pas correspondre à leurs pratiques réelles. Aussi, pour les futures perspectives, il serait intéressant de prolonger l'étude en investiguant au-delà de la perception des acteurs leurs pratiques réelles in situ. De plus malgré les précautions méthodologiques mises en œuvre, les résultats de cette recherche mériteraient d'être mise à jour régulièrement comme pour les baromètres RSE et étendus à des données issues d'autres pays africains.

Bibliographie

- Acquier A., Aggeri F., (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », Revue Française de Gestion, N°180, p. 131-157, janvier.
- Acquier, A. (2007). Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante (Doctoral dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris).
- Basu K. et Palazzo G. (2008), "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking", Academy of management review, 33 (1), 122-136.

- Berger Peter, L., & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge.
- Blake, D. H., Fredrick, W. C., & Myers, M. S. Social auditing: Evaluating the impact of corporate programs. New York: Praeger Publishers, 1976
- Bon, V., Pensel, J. L., & Morlet, D. (2015). Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative. *Recherches en sciences de gestion*, 109(4), 75-100.
- BOUSSOURA E. & M. BEN MLOUKA (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, 2-3 juin, Tunis
- BOUSSOURA, Ezzeddine. Dimension institutionnelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie. 2012. Thèse de doctorat. Université de Bourgogne.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise.
- Carroll A.B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Carroll A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business and Society*, vol. 38, n° 3, p. 268-295.
- Carroll AB (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of organizational Stakeholders », *Business Horizons*, 39-48.
- Chatterji, A. K., Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), 125-169.
- Chin, W. W. (1998). The partial Least Squares approach for structural equation modelling. In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. *Handbook of partial least squares*, 655-690.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronicmail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2): 189-217.

- Choi, J., et Wang, H. (2009), « Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance». *Strategie Management Journal*, 30, 895-907.
- Davenport, K. (2000), "Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it", *Business & Society*, 39, 210–219.
- DiMaggio (ed.), (1983), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 108-140.
- Moussa, D. I. A., FALL, N. A. M., MOUSSA-SALEY, H., & Mohamed El Bachir, W. A. D. E. (2022). Conjugation de facteurs institutionnels, organisationnels et individuels comme déterminants des principes d'engagement RSE au Sénégal. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4).
- Dohou, A., & Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, 29(3), 99-114.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Frederick, W.C., (1994), "From CSR1 to CSR2", *Business & Society*, 33 (2), 150-164.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*.
- Heald, M. (1970). *Les responsabilités sociales de l'entreprise : entreprise et communauté 1900-1960* . Éditeurs de transactions.
- Jakobowicz, E. (2007). *Contributions aux modèles structurels à variables latentes*. Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate governance: an international review*, 16(5), 443-459.

- Jiménez, A., & Pasquero, J. (2005). Explaining the Endurance of a Permanently Challenged Public-Private Partnership: A Stakeholder Approach. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Jonas H., (1990), *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, Ed. du Cerf, Paris
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of marketing research*, 19(4), 404-416.
- Kang, Y. C., & Wood, D. J. (1995, July). Before-profit social responsibility: turning the economic paradigm upside down. In *Proceedings of the International Association for Business and Society* (Vol. 6, pp. 809-829).
- KPMG, UNEP (2010). *Carrots and Sticks. Promoting Transparency and Sustainability - An Update on Trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainability Reporting*.
- Lacroux, A. (2011). Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS): une illustration empirique dans le domaine de la GRH. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 45-64.
- Larrère, C., & Larrère, R. (1997). La crise environnementale. In *Colloque : La crise environnementale et ses enjeux : éthique, science et politique* (pp. 299-p). INRA Editions.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Fadiman, J. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2, pp. 1887-1904). New York: Harper & Row.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363
- MITCHELL, R.K., AGLE, B., WOOD, D.J., 1997, « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts » *Academy of Management Review*, 22 (4), pp.853-886
- Mitnick, B. M. (2000). Commitment, revelation, and the testaments of belief: The metrics of measurement of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 419-465.
- Mitnick, B.M. (1993), "Organizing research in corporate social performance: the CSP system as a core paradigm", in : *Proceedings of the international association for Business & Society*, San Diego, p. 2-15.
- Pasquero J. (2005a), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in M.F. Turcotte et A. Salmon (Éds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec.

- Pasquero J. (2005b), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée », in Turcotte M.-F., Salmon A., Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses Universitaire du Québec, Québec, p. 112-143.
- Pasquero, J. (1996, July). Stakeholder theory as a constructivist paradigm. In Proceedings of the International Association for Business and Society (Vol. 7, pp. 1153-1164).
- Preston L. et J. E. Post (1975). Private management and public policy: the principles of public responsibility, Englewood Cliffs Prentice-Hall, New Jersey.
- Rebai, S., Azaiez, M. N., & Saidane, D. (2012). Sustainable performance evaluation of banks using a multi-attribute utility model: an application to French banks. *Procedia Economics and Finance*, 2, 363-372.
- Reynaud E., « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, pp. 1-15
- Rhouma, A. B., & Cormier, D. (2007, May). Déterminants de la communication sociale et environnementale des entreprises françaises. In « COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT » (pp. CD-Rom).
- Roberts, R. W., & Mahoney, L. (2004). Stakeholder conceptions of the corporation: Their meaning and influence in accounting research. *Business Ethics Quarterly*, 14(3), 399-431.
- Roussel P. (2005), « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », in ROUSSEL P. et WACHEUX F., *Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles : De Boeck, chapitre 9, p. 245-276
- Roux, U. (2019). Aurélie Dudézert, *La Transformation digitale des entreprises*. Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, 128 pages. *Questions de communication*, (35), 401-403.
- Sethi, S. P. (1979), "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns", *Academy of Management Review*, 4 (1), 63-75.
- Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, 17 (3), 58-64.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of business ethics*, 15(11), 1131-1140.
- Stan, V., & Saporta, G. (2006, May). Une comparaison expérimentale entre les approches PLS et LISREL. In 38èmes Journées de Statistique.

- Strand, M. (1983). "A system paradigm of organizational adaptations to the social environment", *Academy of Management Review*, 8(1), p. 90-96.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), 43-64.
- Swanson, D. L. (1999), "Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance", *Academy of Management Review*, 24 (3), 506-521.
- Tuzzolino, F., et Armandi, B. R. (1981), "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 6 (1), 21-28.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Wood, D. J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16 (4), 691- 718.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of management review*, 4(3), 359-368.

Annexes

Niveau conceptuel	Sous Dimensions	Variables correspondant e	Code	Items sous-jacents	Fondement de mesure
Niveau conceptuel I : Principes RSE	Principes institutionnels	Principe de légitimité	PL1	Votre engagement sociétal est fortement motivé par une recherche de légitimité envers la société.	Adapté de Davis (1973) et Wood (1991)
			PL2	Selon vous, l'entreprise est un agent social devant s'acquitter de ses obligations sociétales.	
			PL3	Le non-respect de vos engagements envers vos parties prenantes pourrait entraîner des sanctions.	
		Isomorphisme Mimétique	PIM1	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement justifié par le besoin de faire face à l'incertitude inhérente dans l'environnement de l'organisation	Adapté à partir (DiMaggio et Powell, 1987) (Scott, 1987)
			PIM2	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement justifié par la nécessité d'imiter et de copier les meilleures pratiques qui ont montré leur succès	
		Isomorphisme Normatif	PIN1	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement justifié par l'influence d'organisations pionnières dans votre champ institutionnel	
			PIN2	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement justifié par le besoin de se conformer aux normes professionnelles de votre secteur	
			PIN3	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes motivé par le besoin de constituer des réseaux professionnels dynamiques	
			PIN4	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est une exigence culturelle dans votre environnement	
		Isomorphisme Coercitif	PIC1	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est une réponse à une obligation légale formelle	
			PIC2	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes répond à des influences coercitives informelles	
			PIC3	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes vise à éviter les sanctions	
	Principes organisationnels	Principe de responsabilité publique	PRP1	La responsabilité de votre entreprise se limite aux seules conséquences relatives à son domaine d'intervention.	Preston et Post (1975)
			PRP2	Selon vous, la responsabilité de votre entreprise se limite aux seules parties prenantes qui sont concernées par votre activité	
			PRP3	Votre entreprise n'est pas responsable des problèmes qu'elle n'a pas causés (n'êtes pas responsable de toute la misère du monde »).	
		Principe de solidarité	PS1	Votre entreprise pourra participer à des actions visant à éradiquer des périls ou défis qui menacent ou affectent la communauté, même si elle ne se sent pas responsable des causes.	Principes du développement durable
			PS2	Votre entreprise va participer dans des actions visant à éradiquer des périls ou défis futurs qui menacent ou affectent la communauté, même si elle ne se sent pas responsable des causes.	
	Principes individuels	Orientation Profit	PIM1	La préoccupation la plus importante pour une entreprise est de faire du profit, même si cela signifie tordre ou casser les règles.	Echelle PRESEOR Singhapakdi
			PIM2	Pour rester compétitives dans un environnement globalisé, les entreprises devront faire abstraction de l'éthique et de la RSE.	
			PIM3	Si la survie d'une entreprise est en jeu, alors vous devez oublier l'éthique et la responsabilité sociale.	

		Orientation Ethique/ RSE	PIM4	Être efficace est beaucoup plus important pour une entreprise que le fait d'être perçue ou non est comme étant éthique ou socialement responsable.	et al., 1996)
			PIM5	Être éthique et socialement responsable est la chose la plus importante qu'une entreprise peut faire.	
			PIM6	L'éthique et la responsabilité sociale d'une entreprise sont primordiales à sa rentabilité à long terme.	
			PIM7	La performance globale d'une entreprise peut être déterminée dans une grande mesure par le degré auquel elle est éthique et socialement responsable.	
			PIM8	L'éthique des affaires et responsabilité sociale sont essentielles à la survie d'une entreprise.	
			PIM9	La première priorité d'une entreprise doit être le moral des employés.	
			PIM10	Les entreprises ont une responsabilité sociale au-delà que faire un profit.	
			PIM11	La responsabilité sociale et la rentabilité peuvent être compatibles	
			PIM12	La bonne éthique est souvent la bonne affaire.	

Niveau conceptuel	Sous Dimensions	Variable correspondante	Code	Items sous-jacents	Fondement de l'échelle de mesure
Réactivité sociale actionnaire	Gestion des parties prenantes	Actionnaires/ Investisseur	RPPA1	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir ou d'une influence sur l'entreprise (exploitée ou non)	Construite à partir de (Mitchell et al., 1997)
			RPPA2	2. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre équipe dirigeante comme légitimes	
			RPPA3	3. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.	
	Gestion des enjeux sociaux	Actionnaire/ Investisseur	REA1	1. Garantir l'indépendance des structures de gouvernance dans l'évaluation et la gestion des risques Economiques Environnementaux et Sociaux EES	Inspiré de ARESE (2000) ; VIGEO (2005) ; CSID (2007) ; IRIS (2006) ;KLD (2007) ; GRI 4
			REA2	2. Assurer une efficacité et transparence du management « Corporate governance »	
			REA3	3. Garantir l'existence de mécanismes internes ou externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques adéquats	
			REA4	4. Garantir une efficacité du système de contrôles (audits internes, contrôle de gestion)	
	Réactivité sociale client	Client/ Consommateur	RPPC1	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir ou d'une influence sur l'entreprise (exploitée ou non)	Construite à partir de (Mitchell et al., 1997)
			RPPC2	2. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre équipe dirigeante comme légitimes	
			RPPC3	3. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.	
		Client/ Consommateur	REC1	1. Offrir un niveau de Qualité des produits/services	Inspiré de ARESE (2000) ; VIGEO (2005) ; CSID (2007) ; IRIS (2006) ; KLD (2007) ; GRI 4
			REC2	2. Proposer une communication saine et crédible	
			REC3	3. Respecter les droits des clients au-delà des exigences légales.	
			REC4	4. Toujours proposer des innovations	
			REC5	5. Respecter la vie privée des clients	
			REC6	6. Maitriser la gestion des risques environnementaux, sanitaires et sécuritaires liés aux produits	
Réactivité sociale Employé	Gestion des parties prenantes	Employés/ Syndicats	RPPE1	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir ou d'une influence sur l'entreprise (exploitée ou non)	Construite à partir de (Mitchell et al., 1997)
			RPPE2	2. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre équipe dirigeante comme légitimes	
			RPPE3	3. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.	
	Gestion des enjeux	Employés/ Syndicats	REE1	1. Mettre en œuvre des politiques flexibles afin d'assurer un bon équilibre entre le travail et la qualité de vie de ses employés	Inspiré de
			REE2	2. Encourager ses employés à participer à des activités de volontariat	

	sociaux		RE3	3. Promouvoir la liberté syndicale et le droit de négociation collective	ARESE (2000) ; VIGEO (2005) ; CSID (2007) ; IRIS (2006) ; KLD (2007) ; GRI 4
			RE4	4. Promouvoir des politiques de diversité et d'équité en matière d'emploi	
			RE5	5. Respecter strictement la réglementation sociale en vigueur	
			RE5	6. S'engager dans des politiques de gestion de la sécurité et santé au travail de ses employés	
			RE6	7. Investir dans le développement de la carrière ses employés.	
			RE7	9. Offrir d'un niveau de salaire et de compensations équitables	
			RE8	10. Aider les employés à développer leurs compétences ou acquérir une formation supplémentaire.	
			RE9	11. Eviter des incidents liés au travail des enfants ou au travail forcé	

Niveau conceptuel	Sous Dimensions	Variable Correspondante	Code	Items sous-jacents	Fondement de l'échelle de mesure
Réactivité sociale Fournisseur	Gestion des parties prenantes	Fournisseurs / Sous-Traitants	RPPF1	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir ou d'une influence sur l'entreprise (exploitée ou non)	Construite à partir de (Mitchell et al., 1997)
			RPPF2	2. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre équipe dirigeante comme légitimes	
			RPPF3	3. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.	
	Gestion des enjeux sociaux	Fournisseurs / Sous-Traitants	REF1	1. Promouvoir chez les fournisseurs l'intégration des critères d'impacts négatifs substantiels, réels et potentiels sur le plan EES	Inspiré de ARESE (2000) ; VIGEO (2005) ; CSID (2007) ; IRIS (2006) ; KLD (2007) ; GRI 4
			REF2	2. Investir dans des mécanismes de luttes des comportements anticoncurrentiels ou de pratiques monopolistiques et leurs issues	
			REF3	3. Evaluer chez les fournisseurs et dans la chaîne d'approvisionnement le respect des pratiques en matière d'emploi	
			REF4	4. Evaluer le respect des droits de l'homme chez les fournisseurs et dans la chaîne d'approvisionnement	
Réactivité sociale Etat / Collectivités locales	Gestion des parties prenantes	Etat et Collectivités Locales	RPPS1	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir ou d'une influence sur l'entreprise (exploitée ou non)	Construite à partir de (Mitchell et al., 1997)
			RPPS2	2. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre équipe dirigeante comme légitimes	
			RPPS3	3. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.	
	Gestion des enjeux sociaux	Etat et collectivité Locale	RES1	1. S'acquitter intégralement de ses impôts sur une base régulière et continue.	Inspiré de ARESE (2000) ; VIGEO (2005) ; CSID (2007) ; IRIS (2006) ; KLD (2007) ; GRI 4
			RES2	2. Être engagé dans des politiques de lutte contre la corruption	
			RES3	3. Toujours agir dans le sens des attentes du régulateur ⁽¹⁾	
			RES4	4. Développer des partenariats d'exploration avec les collectivités locales (action collective à une visée sociale, environnementale ou sociétale)	
Réactivité sociale Communauté / CONG	Gestion des parties prenantes	Communauté /ONG	RPP01	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir ou d'une influence sur l'entreprise (exploitée ou non)	Construite à partir de (Mitchell et al., 1997)
			RPP02	2. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre équipe dirigeante comme légitimes	
			RPP03	3. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.	
	Gestion des enjeux	Communauté /ONG	REO1	1. Contribuer à des campagnes et des projets qui favorisent le bien-être de la société.	Inspiré de
			REO2	2. Soutenir les organisations non gouvernementales travaillant sur des problématiques sociales.	

	sociaux		REO3	3. Recourir à une consultation des parties prenantes relativement à l'identification et la gestion des impacts, risques ou opportunités EES	ARESE (2000) ; VIGEO (2005) ; CSID (2007) ; IRIS (2006) ;KLD (2007) ; GRI 4
			REO4	4. Déployer des actions philanthropiques ou de mécénat envers la communauté	
			REO5	5. Respecter les droits des peuples autochtones dans l'exécution de ses projets ou programmes	
			REO6	6. Démontrer un engagement envers les principes du développement durable.	

Niveau conceptuel	Sous Dimensions	Variable correspondante	Code	Items sous-jacents	Fondement de l'échelle de mesure
Réactivité sociale Environnement /Génération future	Gestion Des Parties Prenantes	Environnement / Générations Futures	RPPG1	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir ou d'une influence sur l'entreprise (exploitée ou non)	Construite à partir de (Mitchell et al., 1997)
			RPPG2	2. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre équipe dirigeante comme légitimes	
			RPPG3	3. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.	
	Gestion des enjeux sociaux	Environnement / Générations Futures	REG1	1. Démontrer un engagement envers les problématiques de l'environnement.	Inspiré de ARESE (2000) ; VIGEO (2005) ; CSID (2007) ; IRIS (2006) ;KLD (2007) ; GRI 4
			REG3	2. Participer à des activités visant à protéger et à améliorer la qualité de l'environnement naturel	
			REG4	3. Démontrer un engagement dans la maîtrise et la réduction des gaz à effet de serre, d'émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, autres émissions atmosphériques substantielles et de la pollution de l'air	
			REG5	4. Démontrer une efficacité du système formel de management environnemental	
			REG6	5. Viser une croissance durable qui considère les générations futures	
			REG7	6. Met en œuvre des programmes spéciaux afin de minimiser son impact négatif sur l'environnement naturel	
			REG8	7. Démontrer un engagement dans l'optimisation et la maîtrise des consommations de matières, de matériaux, en eau, en énergie et déchets ou effluents rejetés	
			REG9	8. Démontrer un engagement dans l'optimisation et la maîtrise de son impact sur la biodiversité	
Niveau conceptuel III : Performance sociétale (résultantes du comportement sociétal)		Performance centrée sur la « dimension économique »		Vos actions dans le domaine de la RSE ont permis (d') :	Adapté de Swanson (1995) ; Reynaud (2012) Boussoura (2012)
			PEC1	1. Accroître votre niveau de chiffre d'affaires	
			PEC2	2. Améliorer la rentabilité des actifs	
			PEC3	3. Augmenter les bénéfices	
			PEC4	4. Améliorer la position concurrentielle	
			PEC5	5. Réduire les coûts et les risques de non-conformité réglementaire	
			PEC6	6. Augmenter la productivité de vos employés	
			PEC7	7. Booster l'innovation	
		Performance centrée sur la « réponse aux parties prenantes »		Vos actions dans le domaine de la RSE ont permis (d') :	Adapté de Swanson (1995) ; Reynaud (2012) Boussoura (2012))
			PCPP	1. Augmenter la satisfaction de vos employés	
			PCPP	2. Avoir une meilleure relation avec la communauté / les autorités publiques	
			PCPP	3. S'impliquer davantage dans la communauté (associations, universités, causes humanitaires, développement régional)	
			PCPP	4. Améliorer la performance environnementale	

			PCPP	5. Augmenter la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes en général	
		Performance centrée sur les « valeurs intrinsèques de l'entreprise »		Vos actions dans le domaine de la RSE ont permis (d') :	Adapté de Swanson (1995) ; Reynaud (2012) Boussoura (2012)
				1. Renforcer la culture d'entreprise	
				2. Rechercher une image d'entreprise « responsable »	
				3. Se conformer à vos convictions propres	